



Editorial
do Ministério
da Educação

Relatório de Autoavaliação

QUAR 2010

www.eme.pt

QUAR 2010

Relatório de Auto-Avaliação



Sem prejuízo do relatório de actividades de 2010, este relatório de auto-avaliação pretende demonstrar como foram atingidos os objectivos estratégicos seleccionados, de acordo com o disposto no artigo 14.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro,

ÍNDICE

Missão	7
Nota Introdutória	10
1. Auto-Avaliação Institucional	13
1.1 Grau de Satisfação Dos Utilizadores/Clientes	19
1.2 Sistema de Controlo Interno	20
1.3 Medidas para um Reforço Positivo do Desempenho	25
1.3.1. As Pessoas	25
1.3.2. Orgânica e Personalidade Jurídica	25
1.3.3. Produtos/Serviços	26
1.3.4. Situação Financeira	27
1.3.5. Diagnóstico do Equipamento	27
1.3.6. A Envolvente Externa	28
1.3.7. As Oportunidades	29
1.4 Audição dos Trabalhadores da Auto-Avaliação	31
2. O Quar e o Plano de Actividades	32
3. Avaliação Final	41
ANEXOS	42
Anexo I — Questionário do sistema de informação e controlo interno	
Anexo II — Questionário de avaliação do serviço gráfico	
Anexo III — Quadro de Avaliação e responsabilização 2010	
Anexo IV — Quadro de monitorização trimestral do Plano de Actividades de 2009	
Anexo V— Balanço Social	
Anexo VI — Indicadores da EME	

MISSÃO

O diploma instituidor da EME foi o Decreto-Lei n.º 648/76, de 31/07, que a define como um organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, integrado no Ministério da Educação (ME).

A actividade económica principal é a edição e impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente. As necessidades e expectativas dos utentes referem-se às características e qualidade dos produtos, ao acompanhamento e entrega do serviço, ao preço e prazo de execução. A EME presta serviços aos organismos centrais e periféricos do ME, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.

Vinte anos passados, e coincidindo com a mudança para as actuais instalações, em Mem Martins, concelho de Sintra, a EME voltou a ser objecto de referência, na definição da orgânica da Secretaria-Geral (SG). Assim, o Decreto-Lei n.º 143/96, no seu capítulo VI, define órgãos dirigentes e respectivos elementos, orgânica esta que se mantém em funcionamento. As funções são:

- concepção, orientação, tratamento gráfico e promoção da qualidade global de todos os documentos;
- promoção e venda das publicações do ME;
- prestação de serviços, no âmbito das suas actividades, a entidades públicas ou privadas;
- organização e realização de formação profissional, na sua área de actividade, destinada a jovens habilitados com cursos do Ensino Secundário, das escolas profissionais e das escolas superiores, de acordo com orientações a estabelecer por despacho do Ministro da Educação.

A orgânica do Ministério da Educação, adoptada no XV Governo (Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro), passa a designar a EME como uma entidade sujeita à tutela ou superintendência do Ministro da Educação (Artigo 7.º). Mais adiante, na alínea g), Artigo 37.º, revoga-se o Decreto-Lei n.º 143/96, de 26 de Agosto (orgânica da Secretaria-Geral), com excepção do seu artigo 32.º.

A resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30 de Março, refere, no âmbito do Programa PRACE, as orientações de reestruturação referentes ao Ministério da Educação em geral, referindo a situação da EME como: «(...) ser objecto de análise na perspectiva de *deixar de integrar o ME, saindo da Administração central do Estado*» (ponto 23, alínea g).

A Lei Orgânica do Ministério da Educação (Decreto-Lei n.º 213/2006, de 27 de Outubro) menciona, no art.º 24.º, que, *até à definição do respectivo estatuto jurídico, a EME continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis.*

Relativamente a estes serviços do ME, a EME dispõe de um activo intangível importante: conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos utilizadores.

Pelo enquadramento institucional, pode ser aplicado o princípio da *contratação excluída* (Art.º 5.º do Código da Contratação Pública), o que, na prática, significa a *possibilidade* de encomenda directa, por parte dos serviços do ME. Continua em vigor o Despacho n.º 21902/ME/98 que, em conjugação com o Despacho n.º 46/ME/93, dá prevalência à EME na aquisição de serviços. Admitem-se excepções, expressas no ponto 1.3 do Despacho n.º 21902/ME/98:

«... pode recorrer-se a outras entidades nos casos em que a Editorial não possa, por razões técnicas ou de prazo, assegurar a boa execução dos serviços pretendidos, bem como nos casos em que apresente custos substancialmente elevados em relação aos custos correntes no mercado...»

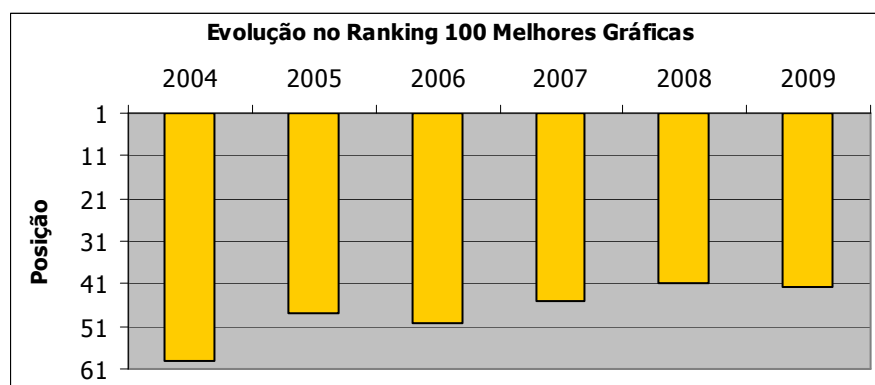
A EME é financiada pelos resultados da prestação de serviços. O desenvolvimento do processo de diversificação dos clientes e actividades foi imposto pela manutenção da sua autonomia financeira.

No que concerne aos outros Ministérios e entidades públicas, o Código da Contratação Pública, facilita a prática de encomenda directa (*contratação in house*) aos organismos de direito público.

A figura 1 representa a evolução da EME no *ranking* das 100 maiores empresas gráficas a operar em Portugal por ordem decrescente da facturação. Segundo os dados disponíveis, em 2009, à primeira posição correspondia um valor de 35,6 milhões de euros e, à centésima, um valor de 120 mil euros.

A EME apresentou um volume de negócios de 3,870 milhões de euros, correspondendo em 2009 a um decréscimo de 8,9%, reflectindo uma perda de apenas 1 lugar no *ranking* em relação ao ano anterior, passando a ocupar o 42.º lugar. Os valores da facturação líquida para 2010, no entanto, revelam, como se verá, num recuo que poderá significar uma nova descida da posição relativa referida.

Figura 1 — *Ranking* das empresas do sector gráfico



In «As 100 maiores gráficas de 2009», revista *Do Papel*, Julho/Agosto 2010

A missão da EME tem sido norteada no seguinte sentido:

«A EME deve ser reconhecida pela qualidade dos seus produtos e serviços, assegurando uma relação óptima de preço/qualidade/prazo de execução, geradora de valor, na óptica do interesse público».

Dois vectores estratégicos têm orientado a gestão:

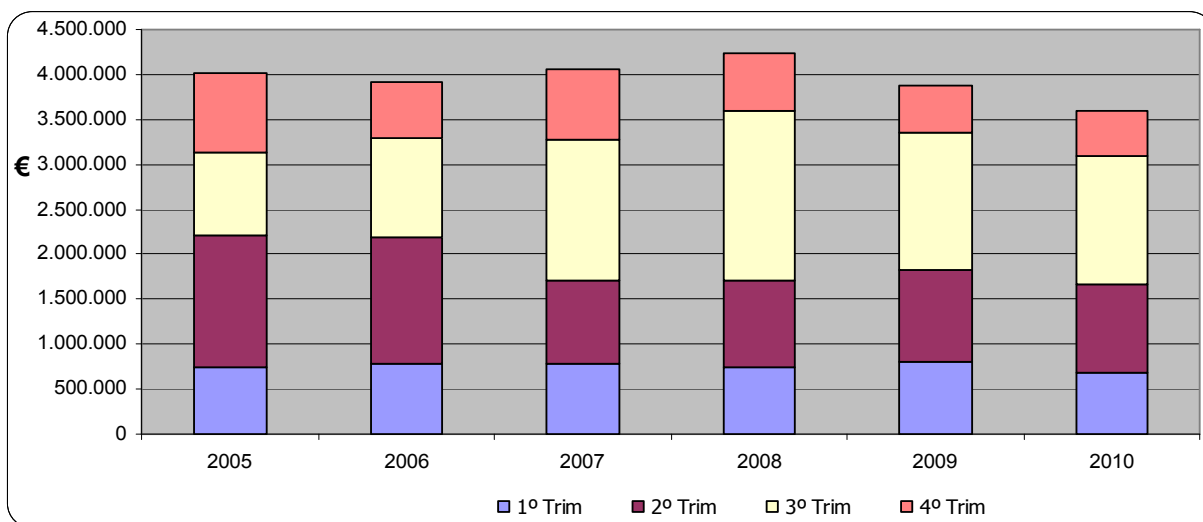
- «Integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição, criando valor».
- «Viabilizar o serviço público a preços competitivos».

As actividades primárias da EME compreendem a pré-impressão, impressão, acabamento, expedição e distribuição e consistem na criação física do produto e na sua venda. Neste sentido, há que conseguir uma integração perfeita, garantindo o cumprimento das condições (sigilo no caso dos exames) e dos prazos de execução das encomendas, potenciando a nossa vantagem de conhecimento das características dos clientes.

NOTA INTRODUTÓRIA

As vendas resultantes da prestação de serviços são expressas no valor de facturação, a variável com maior poder explicativo da situação económica da EME e aquela que melhor antevê o desempenho esperado.

Figura 2 — Evolução da facturação da EME por trimestre (s/IVA)



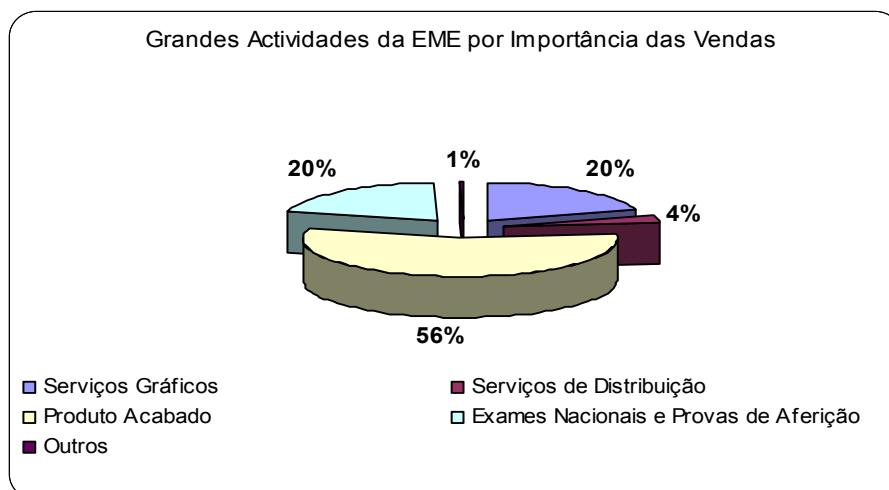
A prestação de serviços de EME concretiza-se nas seguintes actividades:

- o *Produto Acabado*, que é definido como o conjunto de produtos realizados por iniciativa própria, com encargos assumidos pela EME (embora podendo ser patrocinados por outras entidades) e cujas vendas são realizadas no todo ou em parte pela EME;
- a *Execução Gráfica* de encomendas de produtos diversificados, realizados com a intervenção da EME, mas de iniciativa de terceiros;
- a *Distribuição*, que é o conjunto de serviços compreendendo, entre outros, a embalagem, a expedição e o transporte de produtos diversos, executada independentemente da iniciativa da sua produção;
- os *Exames Nacionais* (Ensinos Básico e Secundário) e as *Provas de Aferição* (4.º e 6.º anos).

Conforme se verifica na Figura 2, as actividades da EME sofreram um decréscimo da facturação total em 2010 (6.8% relativamente a 2009), o que representa neste ano um valor de facturação de 3,605 milhões de euros.

Constatamos que a importância relativa das actividades (Figura 3) se manteve estável, havendo ajustamentos ligeiros entre o **Produto Acabado**, que passou de 55% para 56%, e os **Serviços Gráficos**, que recuou de 21% para 20%. Os Exames Nacionais e Provas de Aferição e os Serviços de Distribuição conservaram a sua importância relativa.

Figura 3 — Grandes actividades da EME em 2010



EXAMES NACIONAIS

A actividade sazonal nas empresas gráficas revela dois picos no ano (2.º e 4.º trimestres); na EME, ocorre apenas um, no 2.º trimestre. Esta particularidade explica-se pela dependência da actividade de *Exames e Provas*, que, pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras. O atraso na entrega dos textos originais dos exames nacionais por parte do GAVE e o rigor do cumprimento do calendário de realização das provas, impõem a redução de tempos de fabrico, não só através da realização excessiva de **trabalho extraordinário** em fim-de-semana, mas também através do recurso à **subcontratação**, para cumprir compromissos com clientes de serviço gráfico, **conseguidos** dentro e fora do ME e indispensáveis para a consolidação da autonomia financeira.

Figura 4 — Facturação de obras directamente relacionadas com exames

Facturação de obras directamente relacionadas com os Exames Nacionais	2010	2009	2008
Exames Nacionais (A)	503.290	557.620	496.480
Provas de Aferição (B)	210.120	200.290	182.670
Boletim de Inscrição e Guia Geral de Exames (C)	455.119	446.932	437.044
(A+B+C)	1.168.529	1.204.842	1.116.194
Facturação Total	3.624.064	3.870.051	4.246.012

Se juntarmos ao serviço de exames nacionais e provas de aferição, propriamente dito, o impresso de inscrição para os exames nacionais, que constitui produto acabado, vendido pela editorial (Figura 4), verifica-se que a importância desta área de negócios se torna excessiva.

Em 2010 a facturação dos **Exames Nacionais** diminuiu cerca de 10%, relativamente ao ano anterior, mantendo-se a sua importância relativa na facturação total da EME para nos 14%. Este decréscimo fica a dever-se principalmente à redução do número de provas e à actualização da Tabela de Imputação.

No que se refere às **Provas de Aferição**, a quantidade de sacos executados foi também muito semelhante à realizada no ano de anterior, pelo que o ligeiro aumento na facturação fica a dever-se à actualização dos valores relativos aos factores de produção.

A tipologia de clientes de serviço gráfico surge na Figura 5. De salientar um ligeiro decréscimo do peso das outras instituições face ao Ministério da Educação, por conta do aumento do valor relativo de Exames Nacionais e Provas de Aferição, face às outras instituições e serviços.

Figura 5 — Adjudicações de Serviços Gráficos e de Distribuição

Tipo de Cliente	2010		2009		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
Ministério da Educação - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	347.315	25%	425.764	27%	-18%
Ministério da Educação - Exames Nacionais e Provas de Aferição	713.410	52%	757.910	48%	-6%
Outras Instituições - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	312.277	23%	403.428	25%	-23%
Totais	1.373.002	100%	1.587.102	100%	-13%

Observando a facturação dos **Serviços Gráficos, de Distribuição e de Produto Acabado**, regista-se uma quebra bastante acentuada nos diversos segmentos de clientes e, consequentemente, no valor de facturação.

1. AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL QUAR — 2010

Dos objectivos formulados no mapa estratégico (pág. 34), foram seleccionados para o QUAR:

- **OE 1** Promover a **satisfação dos utentes/clientes**, procedendo a uma selecção de produtos ou serviços mais valorizados por estes, atendendo às suas expectativas de preço, apoio técnico ao cliente, entrega do serviço e prazo de execução.
- **OE 2** Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira** através da obtenção de resultados que a consubstanciem.
- **OE 3** Promover o aperfeiçoamento dos **processos** e **condições técnicas de prestação dos serviços**, visando obter ganhos de qualidade e produtividade.

A satisfação dos utentes/clientes (OE 1) consegue-se quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e preço. São também relevantes os apoios técnico ao cliente, durante a execução, a entrega do serviço e o cumprimento do prazo acordado. A satisfação dos clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços (OE 3), os quais visam obter ganhos de qualidade e produtividade. A sustentabilidade financeira (OE 2) é, em grande parte, o resultado da conjugação destes objectivos. Assim, na origem do sucesso estará, em grande medida, o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços, os quais terão efeitos simultâneos na satisfação do cliente e nos resultados financeiros.

Objectivos Operacionais (OB)

Relativamente à sua formulação em cadeia lógica, os objectivos do QUAR formulam-se do mais geral para o operacional, sendo estes últimos da responsabilidade dos serviços. Os dois primeiros objectivos de **eficácia** que se formulam no QUAR pesam 35% para efeitos de avaliação e exprimem resultados ou efeitos imediatos para os clientes do serviço. A avaliação da eficácia dos objectivos operacionais resume-se às unidades físicas ou monetárias relacionadas com a produção dos bens e serviços.

OB1 — Atingir um **Valor Acrescentado Bruto que se situe entre os 1,9 e os 2,3 milhões de euros**. O VAB representa a diferença entre o valor dos bens produzidos e o custo das matérias-primas e dos serviços utilizados para os produzir, ou seja, tem como contrapartida os salários, juros e lucros acrescentados à produção pela empresa. O objectivo exprime o valor do trabalho que é acrescentado ao custo de



produção. Deste modo, o valor meta do indicador **VAB** seria obtido no intervalo de 1,9 e 2,3 milhões de euros, apurados através do mapa de demonstração anual dos resultados, o que acabou por se verificar, uma vez que o valor do indicador para 2010 foi de 2,1 milhões de euros, tendo o objectivo sido cumprido.

OB2 — Cumprir os **prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 90% das obras**. Após a entrega de cada trabalho, é enviado ao cliente um questionário de avaliação do serviço prestado, sendo o prazo de entrega a variável que tem obtido uma avaliação mais baixa neste inquérito e por isso transformada em objectivo a cumprir no QUAR. O indicador obtém-se pelo apuramento do número de obras com os prazos cumpridos, no total de obras executadas. Em 2010 esta indicador registou uma taxa de cumprimento de prazos de 85,1%, significando assim que o objectivo foi cumprido.

Os dois objectivos seguintes são de **eficiência**, traduzindo ganhos de produtividade e redução de custos. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de **35%**.

OB3 — Garantir a **aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 6 e 11 mil euros**. Este objectivo corresponde a uma orientação estratégica e caracteriza-se pelo aperfeiçoamento ou inovação nos processos, ao longo da cadeia de valor, com vista à redução de custos, de prazos de execução e de prazos de entrega ao cliente. Neste ano a superação deste objectivo resulta da aplicação de propostas, devidamente documentadas, que consubstanciaram um ganho efectivo de 12.730 euros.

OB4 — **Aumentar o volume de vendas directas, no total de vendas de produto acabado**. Este objectivo tem como finalidade o aumento de receita arrecadada pela EME, uma vez que o aumento das vendas directas representa um aumento na facturação, pelo facto de não serem aplicados quaisquer descontos, como acontece com as vendas efectuadas através de revendedores. Em 2010 o volume de vendas directas foi de 44,6% em relação ao total facturado em Produto Acabado, o que conduziu à superação deste objectivo, uma vez que a meta estava fixada entre os 40% e os 42%.

Os dois últimos objectivos são de **qualidade**, avaliada quer pela percepção dos utilizadores, quer em sentido técnico. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de **30%** distribuídos uniformemente.

OB5 — Atingir **um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 75% e 90% dos trabalhos gráficos e de distribuição**. O indicador deste objectivo obtém-se através do grau de satisfação do cliente medido através das respostas ao questionário. No ano em causa, verificou-se a superação deste objectivo, uma vez que o resultado obtido foi de 97% de obras com um nível de qualidade de pelo menos bom, quando a meta se situava entre os 75% e os 90%.

OB6 — Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 60% e 70% na avaliação das encomendas de produto acabado. O indicador deste objectivo obtém-se através do grau de satisfação das escolas, em relação à totalidade do serviço que lhes é prestado pela EME durante um período, medido através das respostas ao questionário que lhes é enviado para o efeito. Em 2010, este objectivo foi superado, devido a essa avaliação de pelo menos bom se ter situado nos 97,6%, muito acima da meta estabelecida.

O quadro seguinte resume o que acima foi exposto e nele constam as metas previstas, os resultados obtidos e os desvios verificados, para o QUAR de 2010.

Para operacionalizar a estratégia delimitada, foram formulados objectivos de eficácia, eficiência e qualidade, compostos por indicadores com metas e critérios de superação. Como se pode observar na Figura 6, a EME atingiu e superou, quase sempre, todas as metas propostas.

Figura 6 – Indicadores do QUAR de 2009

Objectivos Operacionais			Meta Prevista	Resultado de 2010	Desvio		
Eficácia							35%
Ob 1	Atingir um VAB que se situe entre os 1,9 e os 2,3 milhões de euros	Ind. 1	1.900.000	2.113.440	213.440	cumpriu	17,5%
Pond. 50%							
Ob 2	Cumprir com entre 75% e 90% dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 2	75,0%	85,1%	6,5%	cumpriu	17,5%
Pond. 50%							
Eficiência							35%
Ob 3	Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 6 e 11 mil euros	Ind. 3	6.000	12.730	6.730	superou	17,5%
Pond. 50%							
Ob 4	Aumentar o volume de Vendas Directas, no total de vendas de Produto Acabado	Ind. 4	40,0%	44,6%	4,6%	superou	17,5%
Pond. 50%							
Qualidade							30%
Ob 5	Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 75% e 90% dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 5	75,0%	97,0%	24,0%	superou	15,0%
Pond. 50%							
Ob 6	Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 60% e 70% na avaliação das encomendas de Produto Acabado	Ind. 6	60,0%	97,6%	37,6%	superou	15,0%
Pond. 50%							

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2010

MINISTÉRIO: Ministério da Educação

SERVIÇO: Editorial do Ministério da Educação

MISSÃO: Organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria Geral (SG) do Ministério da Educação (ME), cuja actividade económica principal é a edição, impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente, correspondendo às suas necessidades e expectativas relativamente: às características e qualidade, ao acompanhamento e entrega do serviço, preço e de prazo de execução. Presta serviços aos organismos centrais e periféricos do ME, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (OE):

OE 1 Promover a satisfação dos utentes/clientes

OE 2 Garantir a sustentabilidade da Autonomia Financeira

OE 3 Promover o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação de serviços, visando obter ganhos de qualidade e produtividade

OBJECTIVOS OPERACIONAIS	Resultado Ano 2009	Meta Ano 2010	Margem superação	Concretização			Desvios
				Resultado	Classificação		
					Superou	Atingiu	
EFICÁCIA 35%							
Ob. 1 [OE2] Ponderação de 50%							
Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre os 1,9 e os 2,3 milhões de euros	Ind.1 Valor Acrescentado Bruto (VAB)	2,2MC	1,9MC<VAB<2,3MC	> 2,3MC	2,1MC	X	213.440 €
Peso	100%						
Ob. 2 [OE1] Ponderação de 50%							
Cumprir com os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 90% das obras	Ind.2 Taxa de obras com prazos cumpridos	88%	75%<X<90%	> 90%	85,10%	X	6,5%
Peso	100%						
EFICIÊNCIA 35%							
Ob. 3 [OE3] Ponderação de 50%							
Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 6 e 11 mil euros	Ind.3 Número de propostas de melhoria aplicadas com sucesso	2 propostas no valor de € 11.000	6.000€	> 11.000€	12.730€	X	6.730 €
Peso	100%						
Ob. 4 [OE2] Ponderação de 50%							
Aumentar o volume de Vendas Directas, no total de vendas de Produto Acabado	Ind.4 Taxa de vendas directas de produto acabado	40%	40%<VD<42%	>42%	44,60%	X	4,6%
Peso	100%						
QUALIDADE 30%							
Ob. 5 [OE 3] Ponderação de 50%							
Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 75% e 90% dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind.5 Taxa de obras com classificação maior ou igual a Bom	85%	75%<Z<90%	>90%	97%	X	24,0%
Peso	100%						
Ob. 6 [OE3] Ponderação de 50%							
Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 60% e 70% na avaliação das encomendas de Produto Acabado	Ind.6 Taxa de respostas com classificação maior ou igual a Bom	Não existe histórico	60%<Z<70%	>70%	97,60%	X	37,6%
Peso	100%						

Justificação para os desvios: As metas dos objectivos OB1 e do OB4, foram formuladas, tendo em consideração que, o nível de encomendas do ME medido pela facturação média de 2008 a 2009, não vai variar significativamente em 2010, o que a verificar-se constituiu contingências não previsíveis.

Explicitação da fórmula utilizada

Meios disponíveis

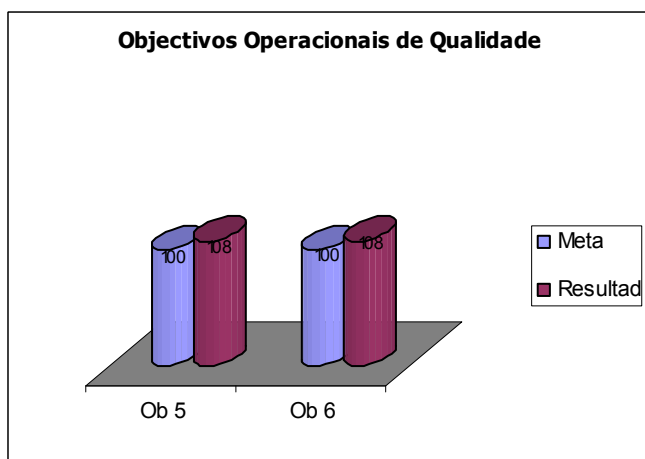
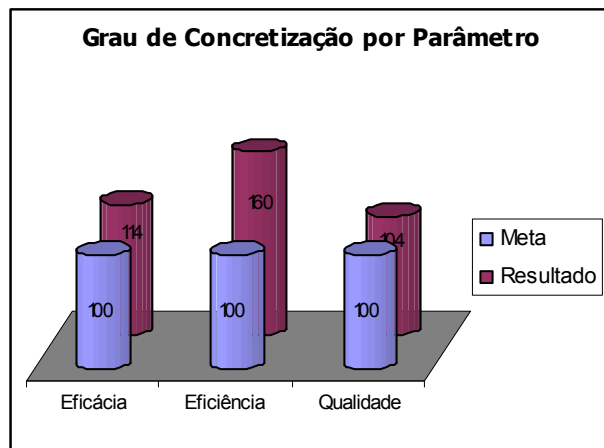
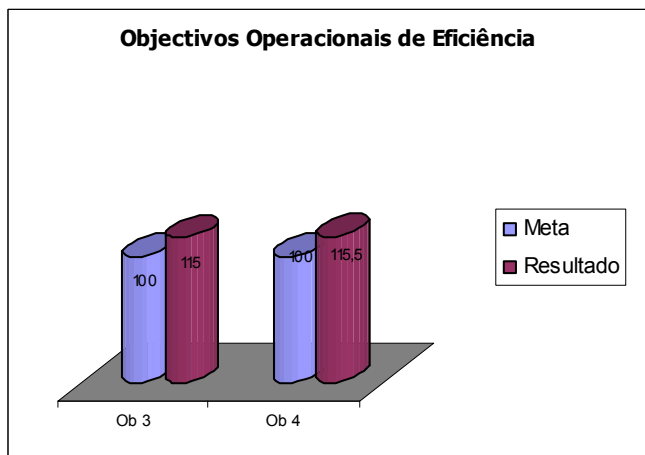
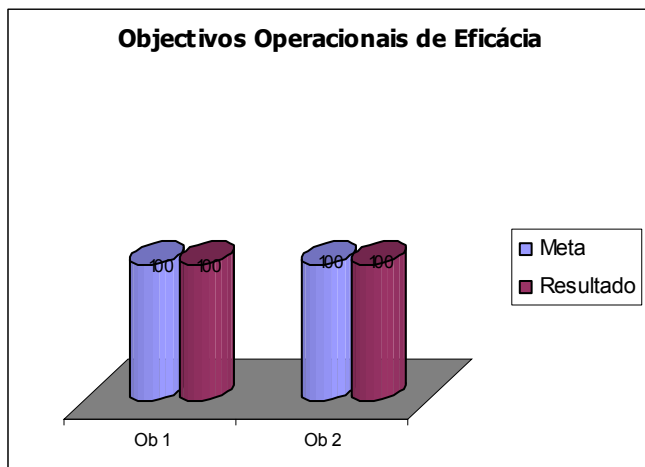
Recursos Humanos	Pontuação		Planeados	Executados	Desvio
Dirigente Superior	20	3	60	60	0
Dirigente Intermédio	16	7	112	112	0
Técnico Superior	12	7	84	72	-12
Coordenador Técnico	9	10	90	90	0
Assistente Técnico	8	61	488	464	-24
Encarregado Geral Operacional	7	1	7	7	0
Assistente Operacional	5	9	45	45	0
TOTAL	77	98	886	850	-36

	Orçamento (milhares de €)		Estimado	Realizado	Desvio
Funcionamento			4.510.161	4.183.281	326.880

Indicadores e fontes de verificação

Ind.1	VAB = (Vendas + Prestações de Serviços + Variação da Produção + Outros Prov. Operacionais) - (Custo Mercadorias Vendidas + Fornecimentos de Serviços Externos + Outros Custos Operacionais)	Mapa de Demonstração de Resultados
Ind.2	(Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100	Base de Dados da Direcção de Produção
Ind.3	Propostas de melhoria de produtividade aplicadas com sucesso	Análise da Mais-Valia de cada proposta
Ind.4	(Valor Vendas Directas PA / Total de Vendas de PA) *100	Programa de Facturação da EME
Ind.5	(Obras com classificação Bom e Muito Bom / Total Obras Classificadas) * 100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes
Ind.6	(Total respostas c/ classificação Bom e Muito Bom / Total Questionários Enviados) *100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado às escolas

Figura 7 — Grau de concretização por parâmetro (em percentagem)



1.1. Grau de Satisfação dos Utilizadores/Clientes

A satisfação dos utilizadores/clientes é o resultado da avaliação da prestação dos serviços gráficos, que, no caso vertente, depende da:

- maximização do trinómio preço/prazo de execução/qualidade;
- manutenção da confidencialidade e segurança relativamente a conteúdos e processos;
- facilidade no acesso aos nossos produtos e serviços;
- eficácia e flexibilidade nos nossos processos de atendimento, laboração e entrega dos produtos;
- diversidade dos produtos e serviços prestados.

A avaliação da satisfação dos utilizadores/clientes faz-se pela aplicação de dois instrumentos: o questionário *Avaliação do Serviço Prestado* e a informação apurada sobre *Avaliação das Condições de Adjudicações Perdidas para a Concorrência*.

No ano de 2010 foram enviados 389 questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a recepção do trabalho gráfico e de distribuição e verificou-se uma monitorização no que diz respeito à recepção das respostas, cerca de 260, que representam um índice de resposta de 67 %.

Por outro lado, para além dos critérios que anteriormente já eram utilizados para classificar o trabalho realizado, este ano passou a atribuir-se uma **avaliação global** a cada obra, através da correspondência de um valor de zero a quatro, às notas *Mau* a *Muito Bom*, respectivamente

Assim temos para os anos em análise o seguinte quadro:

Quadro 1 – Avaliação Global da Satisfação do Cliente

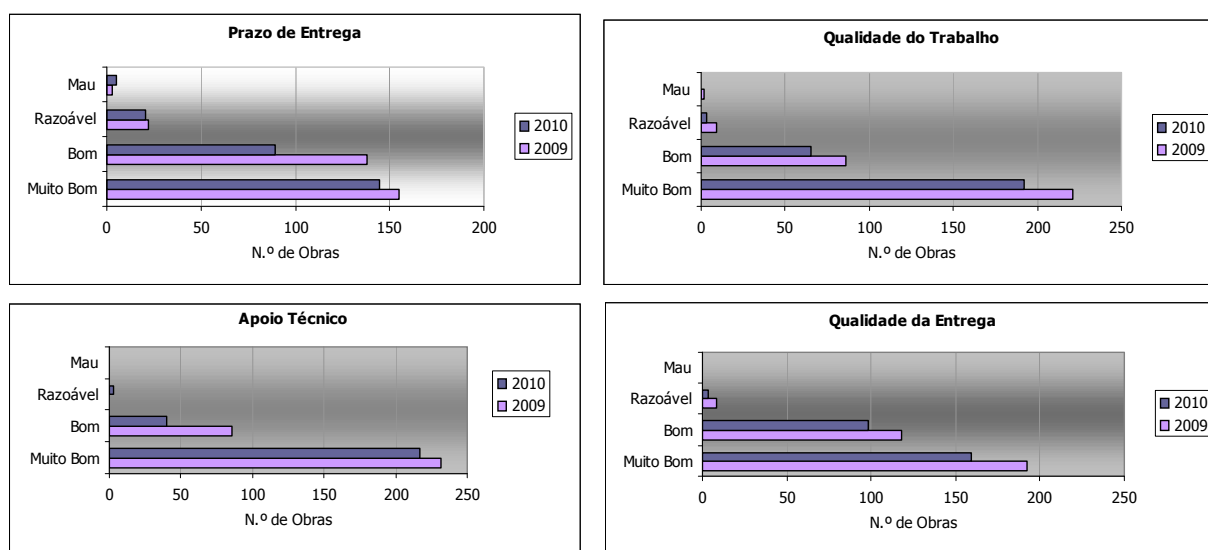
Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2010	%	2009	%
Muito Bom	146	56%	182	57%
Bom	110	42%	126	40%
Razoável	4	2%	10	3%
Mau	0	0%	0	0%

Taxa de Resposta ao Questionário	2010	2009
Questionários enviados	389	401
Questionários com resposta	260	318
Taxa	67%	79%

É importante salientar que, em 2010, ao contrário do que havia sucedido no ano anterior, obtivemos um menor número de respostas menos favoráveis (Razoável e Mau). No entanto, a variável *Prazo de Entrega* apresentou neste ano um ligeiro aumento de avaliações menos favoráveis, facto que ficou a dever-se em grande parte à avaliação dada às cadernetas do aluno personalizadas, nas quais o prazo de entrega era bastante dilatado e por vezes não era cumprido.

Os gráficos seguintes reflectem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2009 e 2010 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da obra.

Figura 8 – Análise das Respostas ao Questionário de Avaliação da Satisfação do Cliente



1.2. Sistema de Controlo Interno

Entendemos o sistema de controlo interno (SCI) como o conjunto de métodos e procedimentos que contribuem para atingir os objectivos do plano estratégico, assegurando a legalidade, a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

Na EME, o SCI está em desenvolvimento e apresenta quatro variantes: administrativa, contabilística, operacional e de desempenho organizacional.

O **controlo administrativo** é permanente e consiste na verificação dos procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização dos actos pelas entidades competentes: conselho de administração e tutela.

O **controlo contabilístico** da legalidade das despesas surge em sequência do controlo administrativo em uso na administração pública. A EME, como organismo com autonomia financeira, apresenta também a sua contabilidade, pelo POCP, sendo os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos activos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos, validados pelo fiscal único, a sociedade de revisores oficiais de contas — António Borges e associados.

Os registos contabilísticos dos activos são periodicamente comparados com esses mesmos activos, sendo tomadas acções apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

Para além da conta de gerência, é publicada uma demonstração anual de resultados e elaborado um balanço e respectivo relatório de gestão. As contas são validadas pelo revisor oficial de contas.

O **controlo operacional** incide sobre o planeamento da produção gráfica e, particularmente, sobre a operação «exames e provas». Existe um sistema diário de controlo da produção e um manual de procedimentos de exames nacionais actualizado periodicamente.

O **controlo do desempenho** da EME é trimestral e visa mostrar como são atingidos os objectivos de gestão. Como suporte de informação existe um conjunto de indicadores trimestrais.

Considerando os elementos solicitados no questionário do SIC (Anexo I), temos:

1.º Ambiente de controlo

As **especificações técnicas do sistema de controlo interno** constam dos seguintes suportes:

- manual de procedimentos
- manual de procedimentos dos exames nacionais;
- plano anticorrupção.

A verificação interna da **legalidade, regularidade e boa gestão** é realizada periodicamente, com base em *reports* apresentados em conselhos de administração.

Não existe uma equipa interna formalmente designada de **controlo e auditoria**. Esta função é exercida de forma contínua pelo fiscal único. A **actividade desenvolvida pelo fiscal único** consta de relatórios trimestrais sobre o acompanhamento que é feito, a análise da execução orçamental, a descrição dos aspectos relevantes verificados nas transacções (depósitos em contas, saldos devedores de clientes, fornecedores, existências, fornecimentos e serviços externos, custos com o pessoal, vendas e prestações de serviços, proveitos e ganhos financeiros) e a análise da execução orçamental.

Os **princípios e valores** da EME fazem parte do mapa estratégico (ver pág. 34) e as relações com o cliente são tipificadas e avaliadas.

Faz parte dos objectivos estratégicos, enunciados no mapa estratégico (ver pág. 34), uma política de **formação do pessoal**. As acções de formação realizadas em 2010 adequam-se às necessidades de formação e correspondem a 48 horas.

Para além dos **contactos** diários, têm sido realizadas reuniões de monitorização do plano de actividades entre a **direcção e os dirigentes das unidades orgânicas**. Como forma de envolvimento dos trabalhadores na melhoria do processo produtivo foi desenvolvido o Projecto 5 — Desenvolver um sistema de sugestões.

A EME teve **auditoria** do fiscal único, tendo as suas contas sido certificadas. Não se realizou neste ano nenhuma auditoria de outra entidade.

2.º Estrutura organizacional

A estrutura organizacional estabelecida necessita de ser revista. A delegação de competências da tutela no conselho de administração devia ser objecto de despacho específico, atendendo a que a EME continua a aguardar a clarificação do seu estatuto. O organigrama é publicado anualmente no plano de actividades.

Todos os trabalhadores foram avaliados em 2010 de acordo com o SIADAP 2 e 3, com excepção dos vogais do conselho de administração.

3.º As actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

Muito embora a dimensão e os meios da EME sejam para este efeito limitados, foram implementados na EME a segregação, separação ou divisão de funções, o controlo das operações, a numeração dos documentos e a adopção de provas e conferências independentes.

No que respeita à segregação de funções, esta é levada a cabo nas direcções administrativa e financeira e de produção, de forma a que não seja possível uma pessoa ter o controlo físico de um activo e, simultaneamente, ter a seu cargo os registos a ele inerentes.

Além disso, tentamos que nenhum funcionário tenha a possibilidade de ser o responsável de uma operação desde o início até ao seu termo.

Os **manuals** de procedimentos internos foram referidos acima.

A competência para **autorização da despesa** assenta na tutela e no conselho de administração da EME.

No que diz respeito ao **plano de compras**, podemos considerar duas situações. A primeira refere-se a bens e serviços *previsíveis* e existe no plano de actividades e no aprovisionamento de papel IOR, realizado por concurso público internacional. Relativamente a compras ligadas à prestação de serviço gráfico e de distribuição resultante de encomendas de clientes, esta situação não é previsível, e, por conseguinte, não é planificada.

A EME promove também formas de **rotação periódica de trabalhadores** (ver projecto 9 do plano de actividades), não só para aumentar a polivalência e as competências dos trabalhadores, mas também como medida de controlo interno.

Foi realizada uma **descrição de funções**, elaborada em conjunto com uma empresa, para efeitos de análise de risco de acidentes de trabalho. O Projecto 6 — Perfil de cada posto de trabalho — pretende desenvolver as **responsabilidades funcionais** relativamente às diferentes tarefas.

Quanto às **conferências e controlos**, têm sido desenvolvidos projectos, como o Projecto 2 — Registo electrónico dos tempos na produção (DP), o Projecto 3 — Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão (DP) e o Projecto 8 — Melhoria das Condições e Fluxo de Produção Fabril.

O manual de procedimentos visa a **descrição dos fluxos dos processos**, dos centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos. Este processo terá continuidade com a implementação de um sistema de qualidade ainda em desenvolvimento (Projecto 1 — Escalada para a qualidade).

Os **circuitos dos documentos** estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias.

Existe um **plano de gestão de riscos de corrupção** e infracções conexas que está em execução.

4.º Fiabilidade do sistema de informação

Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, clientes e facturação, aprovisionamento, pessoal e recursos humanos, existências, tesouraria, gestão da produção e exames nacionais. Exemplo a relevar em 2010 é a aplicação referida no projecto 2.

Projecto 2: Através de uma aplicação informática em cada secção, é possível registar os tempos de produção das obras no momento exacto da execução das tarefas, resultando daí um encurtamento do processo e obtendo-se uma recolha de informação mais célere e fiel.

As diferentes aplicações informáticas não estão integradas, o que tem dificultado o cruzamento automático da informação.

Encontra-se instituído um mecanismo que garante a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos *outputs* dos sistemas.

A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão, quer no que diz respeito à gestão das encomendas de clientes, como no acompanhamento de prazos de execução e no registo de custos e facturação.

A gestão do sistema informático é realizada por uma empresa em regime de *outsourcing*, garante da segurança e sigilo no acesso de terceiros. Também se responsabiliza pela salvaguarda da informação dos computadores em rede (existência de *backups*).

1.3. Medidas para Um Reforço Positivo do Desempenho

O diagnóstico da situação de partida é feito a partir da análise «**SWOT**». Este instrumento facilita a identificação dos «pontos de apoio» para o desenvolvimento com êxito do plano estratégico, as debilidades, para poder corrigir ou introduzir medidas e procedimentos de reestruturação.

1.3.1. As pessoas

No final de 2010, encontravam-se ao serviço na EME 93 pessoas, com um nível médio etário de 48 anos, com uma média de antiguidade de 18 anos. O pessoal é maioritariamente do sexo masculino (57%).

Nos últimos dez anos não houve qualquer admissão de pessoal. No mesmo período, **cessaram o vínculo à EME 27 trabalhadores.**

A secção de impressão é a que tem tido, ao longo dos últimos dez anos, uma redução de pessoal mais significativa. Uma solução possível para a falta de pessoal nesta secção seria a **contratação de dois** auxiliares de impressão.

A atmosfera de trabalho decorre sem perturbações significativas e a qualidade de trabalho está a ser objecto de maior controlo, tendo melhorado nos últimos dois anos.

Consideram-se como **pontos fracos**:

- custo de mão-de-obra elevado (relativamente ao do mercado concorrente);
- nível de formação de base (habilitações) baixo;
- alguma rigidez na adaptação a novas competências exigidas para produzir produtos novos.

Consideram-se **pontos fortes**:

- lealdade dum sector importante da força de trabalho;
- vontade de aprender por parte da maioria dos trabalhadores;
- parte significativa do pessoal sente-se identificado com a EME;
- têm sido feitos investimentos em formação especializada.

1.3.2. Orgânica e personalidade jurídica

A estrutura da EME compreende a direcção administrativa e financeira com 25 trabalhadores, a direcção de produção com 52 trabalhadores, a direcção de distribuição (produtos e serviços) com 13 trabalhadores, a direcção executiva com 2 trabalhadores e o Conselho de Administração com 3.



Consideram-se **pontos fracos**:

- não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das actividades produtivas;
- o facto de não ter personalidade jurídica constitui um bloqueio de decisão;
- estrutura com demasiados níveis que introduz ruído no fluxo de informação.

1.3.3. Produtos/serviços

Existe uma tendência pesada de redução da procura de impressos de administração escolar, sobretudo pelo facto de a grande maioria estar a ser substituída por soluções informáticas.

O desafio nesta área é desenvolver esforços para aumentar o peso na facturação da «Execução Gráfica» de produtos e «Serviços de Distribuição».

Desde 2008 que se verifica uma diminuição da facturação dos *Revendedores Autorizados* que se deveu a um aumento das vendas directas, devido à **entrada em funcionamento do comércio electrónico, através da nossa página na WEB**. O aumento das vendas directas para valores muito próximos dos Revendedores Autorizados terá como consequência o aumento da facturação através da **retenção da margem comercial** daqueles.

Por outro lado, será também interessante verificar a evolução da venda dos produtos que compõem o novo **Catálogo de Publicações do Ministério da Educação**.

A cativação e possível fidelização de **novos clientes** continuam a ser os grandes objectivos da EME para 2010.

Deverá prosseguir o objectivo de melhorar o «nível de satisfação do utilizador/cliente», neste caso, professores, alunos, famílias e administração em geral, relativamente à qualidade do trabalho, apoio técnico prestado, prazo de execução, qualidade da entrega. Neste sentido, uma página na Internet mais interactiva melhorará o serviço prestado ao utilizador/cliente.

Consideram-se como **pontos fracos** os seguintes:

- queda previsível do segmento de impressos;
- menor produtividade nas encomendas de produtos gráficos em policromia;
- dificuldades em viabilizar uma força de vendas eficaz.

Consideram-se como **pontos fortes**:

- boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores;
- utilização dos nossos serviços na execução de produtos com reserva de sigilo;
- integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo;
- vontade de aperfeiçoamento contínuo: perseguir a qualidade.

1.3.4. Situação financeira

A receita líquida cobrada no ano de 2010 ascendeu a €5.307 milhões, dos quais €1.079 milhões dizem respeito a saldos de gerências anteriores, o que traduz uma receita do ano de €4.228 milhões. Foi entregue na Tesouraria do Estado a quantia de €3.236 milhões, de acordo com o nº2 do artº6 do DLEO (Decreto Lei da Execução do Orçamento).

Os pagamentos totais efectuados durante o ano de 2010 ascenderam a €4.183 milhões, sendo que a receita das operações ultrapassou a despesa efectuada em € 45 mil, verificando-se assim que a EME cumpriu o disposto no artigo 25.º (regra do equilíbrio) da Lei do Enquadramento Orçamental.

Numa análise do Balanço e da Demonstração dos Resultados de 2010, verifica-se sucintamente o seguinte:

- o valor do património é de 5 905 724 euros;
- foram consideradas amortizações num total de 62 148 euros;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de 3 605 594 euros;
- os resultados operacionais foram negativos -119 643 euros;
- os resultados financeiros apresentaram o valor de 13 315 euros;
- o resultado líquido do exercício foi de negativo -101 154 euros.

Consideram-se como **pontos fracos**:

- rigidez na realização de despesas devido ao enquadramento orçamental.

Consideram-se como **pontos fortes**:

- inexistência de passivos financeiros ou crédito mal parado;
- capacidade de auto financiamento.

1.3.5. Diagnóstico do equipamento

A Editorial do Ministério da Educação tem um parque de máquinas *offset* a uma e duas cores, que já se encontra totalmente amortizado e que respondeu às exigências do passado, numa altura em que os trabalhos a uma e duas cores representavam a grande maioria das obras executadas.

O parque de máquinas de impressão da Editorial não lhe permite executar todo o tipo de trabalhos. As máquinas a duas cores que imprimem a uma cor, frente e verso, são as mais adequadas ao tipo de trabalhos a uma ou duas cores, deixando de ser competitivas nos trabalhos a quatro cores. Embora seja possível executar trabalhos a quatro cores em máquinas de duas cores, a execução de alguns trabalhos torna-se impraticável por não cumprir os requisitos exigidos pelo cliente, em prazo ou em qualidade.

A utilização da cor nos trabalhos tem sido muito expressiva nos últimos anos, tornando as nossas máquinas desadequadas a este tipo de trabalhos. É neste sentido que importa fazer uma análise à situação actual, procurando reestruturar o parque de máquinas da Editorial, tornando-o actualizado e ajustado às novas necessidades dos clientes.

Todas as obras da Editorial têm prazos de entrega definidos, que, em muitos casos, ficam aquém das necessidades dos nossos clientes. A forma de reduzir os tempos de fabrico será através da execução de trabalho extraordinário, ou através da subcontratação. Na maioria dos casos, trata-se de obras a mais de duas cores, onde não é possível competir em prazo com os nossos actuais equipamentos a duas cores sem sistemas de secagem.

Consideram-se como **pontos fracos**:

- menor capacidade para tratar produtos gráficos em policromia;
- dificuldade de mobilização de fundos próprios para investimentos requeridos por um plano estratégico de expansão.

Consideram-se como **pontos fortes**:

- boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores;
- integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo;
- vontade de aperfeiçoamento contínuo: perseguir a qualidade; melhorar a produtividade dos factores, pelo investimento em capital humano e máquinas.

1.3.6. A envolvente externa

O sector gráfico tem tido nos últimos anos um desempenho recessivo que se manifesta por uma diminuição do fluxo de trabalho, a que não é alheia a queda acentuada nos mercados publicitários, o que implicou o recrudescer da concorrência.

No que diz respeito à EME, a interacção desta situação com a da situação orçamental, de maior controlo das despesas e cortes nos orçamentos de alguns organismos da administração pública, teve repercussões nas consultas e adjudicações.

A concorrência à EME tem surgido devido à necessidade de penetração de várias empresas em serviços públicos, apresentando de início preços muito baixos, para voltarem a subir em obras subsequentes. Também relativamente a produtos específicos, se tem verificado que empresas muito pequenas, com custos baixos e recorrendo a tecnologia digital, conseguem apresentar melhores preços.

No sentido de diversificar clientes, a EME tem uma força de vendas possível, com uma postura proactiva e mais presente junto dos serviços, dialogando mais directamente com o cliente/utilizador.

Em primeiro lugar, uma **«ameaça»** começa a desenhar-se quando por motivos de programas de modernização administrativa surgem produtos substitutos novos que se impõem pelas suas características: funcionalidades superiores, baixo preço, rapidez de difusão. É o caso da substituição de produtos gráficos por produtos noutros suportes (internet, CD-R, software de gestão etc.), e da utilização de aplicações informáticas para gestão de algumas das escolas, que face à necessidade de desburocratização dos serviços, substituem com vantagem muitos dos documentos/impressos que tradicionalmente são utilizados.

1.3.7. As oportunidades

As ameaças devem transformar-se em oportunidades e, assim, necessitamos de diversificar a carteira de clientes. A pesquisa de potenciais clientes pela análise dos vários segmentos de mercado para a realização de acções de informação/divulgação dos produtos; divulgação de produtos/serviços através de diversos canais: página da Web, *Correio EME*, *direct mail*, contactos pessoais (reuniões); contactos com os Serviços Centrais do ME (e Escolas) para avaliação da necessidade de novos produtos; realização de reuniões a partir de um plano de contactos, para divulgação dos serviços da EME junto de diversos organismos; realização de reuniões com escolas para avaliação de novos produtos/melhoramento dos que fazem parte do catálogo de produtos; pedidos de reuniões com organismos de outros Ministérios (para além dos Ministérios da Saúde e Trabalho), Institutos Públicos, Universidades e Escolas em geral.

Foram identificadas as seguintes oportunidades:

- Enquadramento institucional no Ministério da Educação, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas.
- Lançamento de novos produtos e serviços: extensão das publicações do GAVE.
- Mercado potencial de serviços gráficos grande (sector público).
- Conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores.
- Mercado preferencial dos serviços do Ministério da Educação.



ANÁLISE SWOT	
Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none">• Não-alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das actividades produtivas.• Estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação.• Não ter personalidade jurídica, o que constitui um bloqueio de decisão.• Carteira de clientes pouco diversificada.• Menor capacidade de produção de produtos gráficos em policromia com a qualidade/preço que se exige no mercado.• Rigidez na gestão orçamental, devido ao enquadramento orçamental.• Regime de compras públicas lento.• Sistema de informação constituído por aplicações independentes, sem qualquer partilha e integração de dados.• Custo de mão-de-obra elevado (relativamente ao do mercado concorrente).• Trabalhadores com nível de formação de base (habilitações) baixo.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de auto-financiamento.• Inexistência de passivos financeiros ou crédito mal parado.• – Utilização da «marca» Ministério da Educação.• Conhecimento do mercado das escolas.• Lealdade de clientes tradicionais.• Lealdade de um sector importante da força de trabalho.• Vontade de aprender por parte de alguns trabalhadores.• Investimentos em formação especializada.• Boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores.• Utilização dos nossos serviços na execução de serviços com reserva de sigilo.• Integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo.
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Concorrência de empresas com maior produtividade e gestão mais flexível ou empresas com «preços de ocasião».• Produtos substitutos (internet, CD-R, software de gestão etc.).	<ul style="list-style-type: none">• Enquadramento institucional no Ministério da Educação, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas.• Lançamento de novos produtos e serviços.• Vasto mercado potencial de serviços gráficos (sector público).• Conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores.• Mercado preferencial: no que diz respeito aos serviços do Ministério da Educação, existe a possibilidade de adjudicação directa.



1.4 Audição dos Trabalhadores na Auto-Avaliação

A formulação do mapa estratégico (ver pág. 39), do plano de actividades e sua articulação com o QUAR envolveu uma equipa de chefias e técnicos a quem foram atribuídas funções nos projectos e actividades: como gestores ou como participantes.

A monitorização do plano de actividades conta também com todos os intervenientes.

2. O QUAR E O PLANO DE ACTIVIDADES

Todos os projectos e actividades que constituem o plano de actividades da EME possuem um indicador que permite medir periodicamente o seu grau de realização, permitindo que seja assim auscultada a situação da EME em relação a diversas variáveis.

A opção da monitorização trimestral foi tomada com o objectivo de permitir uma maior responsabilização dos diversos gestores dos projectos/actividades e de forma a servir de incentivo para o cumprimento das metas estimadas.

Uma das finalidades dos projectos/actividades que constituem o plano de actividades é o alcance dos objectivos estratégicos definidos como fundamentais para o bom funcionamento da EME. Com efeito, na sua elaboração esteve sempre presente o mapa estratégico (ver pág. 39), verificando-se sempre a ligação entre as metas estratégicas a alcançar e os projectos necessários à sua prossecução.

Os projectos/actividades têm um carácter transversal, tocando por isso nas diversas áreas que compõe a EME, fornecendo através dos seus indicadores informação relevante de suporte à gestão, permitindo assim a implementação de boas práticas de funcionamento e consequentes ganhos de produtividade.

Para além da ligação que têm com o mapa estratégico, estes projectos/actividades fazem também a ponte com o QUAR, no qual o reporte periódico é obrigatório, constituindo assim uma ferramenta para a obtenção de informação para o seu preenchimento.

A observação e registo das variáveis que compõe os indicadores é feita maioritariamente através do recurso a ferramentas e suportes informáticos, que são posteriormente documentados e nos quais se encontram fundamentados os valores que são apresentados.

Fontes de recolha de informação:

Base de Dados da Direcção de Produção — contém toda a informação técnica relativa às obras executadas na EME, nomeadamente a descrição das suas características, os tempos de produção estimados e os prazos contratados para a execução.

Base de Dados do Serviço de Apoio ao Cliente — contém informação relativa aos pedidos de clientes e adjudicações de serviço gráfico e de distribuição. Permite ainda traçar perfis de clientes e retirar *outputs* relativos ao seu grau de satisfação com os serviços por nós prestados.

Quidgest — programa contabilístico e de facturação no qual se registam todas as operações relativas a aquisições, encargos e vendas.

Documentos contabilísticos — balanço e demonstração de resultados.

Propostas apresentadas ao Conselho de Administração e aprovadas.

Relatórios elaborados pelos técnicos nas três direcções que compõem a EME.

O plano de actividades tem uma **estratégia** expressa no **mapa estratégico que se anexa** e constitui a representação gráfica das relações entre os objectivos, segundo uma ordenação espacial de quatro perspectivas.

Na **perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento**: Desenvolver competências técnicas, desenvolver o espírito crítico e promover o espírito de equipa são objectivos estratégicos e constituem as raízes da mudança que se pretende promover, pois dizem respeito aos intangíveis da organização. Pretende-se que a EME desenvolva relações com clientes e fornecedores, conserve clientes, lance novos produtos e serviços inovadores. Igualmente importante segundo esta perspectiva é a mobilização das habilidades e motivações das pessoas para a melhoria contínua dos processos, qualidade e tempos de resposta.

Na **perspectiva dos processos internos**: Aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos; melhorar o planeamento e gestão da produção; diversificar fornecedores e parceiros, tal como se indica no mapa estratégico. Estes objectivos de tipo corporativo são prosseguidos mais especificamente em projectos e actividades da Direcção de Produção.

Na **perspectiva do cliente**: Melhorar a qualidade e reforçar a confiança na EME.

Na **perspectiva financeira**: Aumentar o volume de negócios e controlar custos e aumentar proveitos.

Os objectivos são especificados em termos de **indicadores** (e **metas** a atingir) e realizam-se por via de **iniciativas concretas**, de duração limitada, podendo ser **projectos ou actividades** normais da EME. Para cada iniciativa podem concorrer várias **acções**, ou tarefas encadeadas, que contribuem para a sua realização.

MAPA ESTRATÉGICO DA EME

CATIVAR

AJUDAR

INVESTIR

VECTORES ESTRATÉGICOS

Integrar o Ciclo Produtivo Gráfico com a distribuição criando valor

Viabilizar o Serviço Público a preços concorrenciais

OUVIR

CUMPRIR

MELHORAR

Perspectivas dos clientes

Melhorar a Qualidade

Cumprir prazos de entrega

Reforçar a Confiança na EME

Cumprir as especificações da obra

Aumentar o volume de Negócios

Reduzir custos com erros de produção

Controlar Custos e Aumentar Proveitos

Aprovisionar matérias prima «just in time»

Perspectivas dos Processos Internos

Aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos

Promover a melhoria contínua no processo fabril

Desenvolver mecanismos à prova de erro

Melhorar o planeamento e gestão da produção

Reduzir tempos de espera

Diversificar fornecedores e parceiros

Seleccionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto

Perspectivas dos Processos Internos

Perspectiva da Aprendizagem e desenvolvimento

Desenvolver competências técnicas

Desenvolver competências na produção gráfica para minimizar erros

Desenvolver acções de formação de análise de casos de (m)sucesso na produção

Desenvolver espírito crítico

Desenvolver programa de interajuda entre secções

Promover o espírito de equipa

Perspectiva da Aprendizagem e desenvolvimento

APRENDER

INOVAR

PARTILHAR

PROJECTOS E ACTIVIDADES PARA 2010

PROJECTOS

- Projecto 1:** Escalada para a qualidade (DE)
- Projecto 2:** Registo electrónico dos tempos de produção (DP)
- Projecto 3:** Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão (DP)
- Projecto 4:** Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME (DAF)
- Projecto 5:** Desenvolver um sistema de sugestões (DE)
- Projecto 6:** Perfil de cada posto de trabalho (DAF)
- Projecto 7:** Optimização da permanência das existências em armazém (DAF)
- Projecto 8:** Melhoria das condições e fluxo da produção fabril (DP)
- Projecto 9:** Aumentar a rotatividade dos recursos humanos (DAF)
- Projecto 10:** Implementação de um sistema de custeio das secções (DAF)

ACTIVIDADES

- Actividade 1:** Avaliação dos prazos de entrega (DD)
- Actividade 2:** Avaliação do cumprimento das especificações de cada obra (DD)
- Actividade 3:** Gestão dos canais de comercialização e das condições de venda (DD)
- Actividade 4:** Edições e novos produtos (DD)
- Actividade 5:** Revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)
- Actividade 6:** Avaliação do mercado e formação de preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)
- Actividade 7:** Gestão da bolsa de fornecedores (DD)
- Actividade 8:** Divulgação dos serviços e produtos da EME (DD)
- Actividade 9:** Pré-impressão (DP)
- Actividade 10:** Impressão *Offset* (DP)
- Actividade 11:** Acabamento (DP)
- Actividade 12:** Embalagem e expedição (DP)
- Actividade 13:** Exames nacionais e provas de aferição (DE)
- Actividade 14:** Prevenção de erros nas provas de exame e de aferição (DP)
- Actividade 15:** Controlo de qualidade (DP)
- Actividade 16:** Manutenção (DP)
- Actividade 17:** Orçamento e controlo de gestão (DAF)
- Actividade 18:** Análise dos desvios custo/orçamento das obras gráficas e de distribuição (DAF)
- Actividade 19:** Recursos humanos (DAF)
- Actividade 20:** Facturação (DAF)
- Actividade 21:** Tesouraria e cobrança (DAF)
- Actividade 22:** Contabilidade (DAF)

A fundamentação do plano de actividades assenta em quatro ambições: prestar um melhor serviço ao cliente, garantir a sustentabilidade financeira, produzir com qualidade e competitividade e melhorar as competências e a tecnologia. Concorrem para estes desideratos os projectos e actividades anteriormente referidos. Os objectivos do QUAR articulam-se com os objectivos do plano de actividades, tendo sido seleccionados para reflectir de forma sintética e operacional estas ambições.

A — Prestar um melhor serviço ao cliente

Projecto 1 — Escalada para a qualidade: Definição de um sistema geral de qualidade. Numa primeira fase, proceder-se-á à identificação dos processos fundamentais, sua análise, sequência, critérios e métodos. Numa segunda fase, analisar-se-á a operacionalização de cada processo, sua monitorização, avaliação e procedimentos de auto-regulação e aperfeiçoamento.

Actividade 1 — Avaliação dos prazos de entrega: Controlo das datas de entrega, tendo por objectivo o cumprimento dos prazos de entrega propostos, e da qualidade de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição. Análise da informação dos clientes relacionada com o prazo e qualidade da entrega das encomendas de serviços, nomeadamente a gestão das respostas aos inquéritos de satisfação e eventuais reclamações.

Actividade 2 — Avaliação do cumprimento das especificações de cada obra: Pretende-se com esta actividade avaliar a opinião de todos os clientes que executaram obras gráficas e de distribuição, de forma a melhorar, cada vez mais, o serviço prestado pela EME.

Actividade 3 — Gestão dos canais de comercialização e das condições de venda: Pretende-se com esta actividade realizar a gestão dos canais de venda directa (a particulares e escolas) e indirecta (ao comércio especializado e à rede de Revendedores Autorizados), avaliando as condições de comercialização de cada canal. O objectivo é o aumento da facturação do produto acabado e o crescimento das vendas directas.

Actividade 4 — Edições e novos produtos: Há que proceder a uma renovação constante da gama de produtos e serviços oferecidos pela EME, de forma a manter a competitividade e a substituir os produtos obsoletos junto dos respectivos mercados.

Actividade 5 — Revisão gráfica e outros serviços do SDNP: Inclui a revisão interna das obras no circuito de produção, na óptica do controlo de qualidade e da minimização de desvios; a revisão gráfica de exames nacionais, fornecida ao GAVE; revisões linguísticas e tipográficas a obras de outras entidades; concepção e acompanhamento da produção de novos produtos da EME e de produtos promocionais; manutenção e gestão do site da EME; apoio à Direcção de Distribuição e à Direcção

Executiva em tarefas diversas, como a execução de Planos e Relatórios de Actividades, a realização de exposições, etc.

Actividade 8 — Divulgação dos produtos e serviços da EME: É a actividade que gere a divulgação de serviços e produtos, tendo como objectivo captar novos clientes e a sua diversificação, dando prioridade aos Institutos Públicos e às entidades externas ao Ministério da Educação – além da fidelização dos clientes actuais. É com base nesta actividade que são planeados e concebidos os meios de comunicação e divulgação com os actuais e potenciais clientes.

B — Garantir a sustentabilidade financeira

Projecto 7 — Optimização da permanência das existências em armazém: Esta actividade pretende desenvolver um sistema de entregas de matéria-prima e de produto acabado “just in time”, de forma a adequar os respectivos stocks às necessidades de produção e dos clientes.

Projecto 10 — Implementação de um sistema de custeio/valorização das secções (actividades) da EME: Esta actividade pretende desenvolver um sistema que permita controlar os custos e aumentar os proveitos.

Actividade 6 — Avaliação do mercado e formação de preços de serviços gráfico e de distribuição: Pretende-se com esta actividade a realização de orçamentos de prestação de serviços gráficos e de distribuição, fornecendo preços competitivos, bem como a recolha de informação relativa às adjudicações de serviços e facturação, para os diversos segmentos de cliente. Todas estas acções são reportadas periodicamente, através de relatórios e indicadores de suporte à gestão.

Actividade 17 — Orçamento e controlo de gestão: Planeamento macro da EME e criação de indicadores de controlo interno.

Actividade 18 — Análise dos desvios de custo-orçamento das obras gráficas e de distribuição: Com o objectivo de aperfeiçoar os mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas, esta actividade visa reduzir os tempos de execução e melhorar o processo de análise dos desvios das obras e conseqüente encerramento.

C — Produzir com qualidade e competitividade

Projecto 2 — Registo electrónico dos tempos de produção: Através de uma aplicação informática em cada secção, será possível registar os tempos de produção das obras no momento exacto da execução das tarefas, resultando daí um encurtamento do processo e obtendo-se uma recolha de informação mais célere e fiel.

Projecto 3 — Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão: Verifica-se que é possível implementar um novo modelo organizativo na secção de impressão, de forma a melhorar o desempenho, tornando o local de trabalho mais limpo e organizado.

Projecto 4 — Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME: Visto o circuito dos processos administrativos das obras, desde que estas são abertas até ao seu encerramento, ser um processo moroso e burocrático, o objectivo deste projecto é otimizar o percurso e os procedimentos, de forma a reduzir tempo e custos.

Projecto 5 — Desenvolver um sistema de sugestões: A EME tem como objectivo incentivar todos os seus colaboradores a contribuir com sugestões individuais ou em equipa, com o propósito de aproveitar o potencial criativo de todas as pessoas, visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade e a qualidade do serviço que prestamos aos nossos utilizadores. A fim de que o sistema de sugestões funcione e produza os resultados a que nos propomos, serão desenvolvidas as acções contidas na respectiva ficha de projecto.

Projecto 8 — Melhoria das condições e fluxo da produção fabril: Pretende alterar o fluxo de trabalho, de forma a otimizar os tempos de produção; e melhorar as condições de iluminação da nave fabril, com reflexos positivos, entre outros, no consumo de energia eléctrica.

Actividade 7 — Gestão da bolsa de fornecedores: Pretende-se com esta actividade seleccionar os parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto, disponibilizando informação relativa à avaliação dos fornecedores.

Actividade 9 — Pré-impressão: Actividade desenvolvida antes da impressão e que consiste na fotocomposição, paginação, digitalização e tratamento de imagem, utilizando técnicas adequadas, servindo-se de meios mecânicos e informáticos (scanners, impressoras e plotters, computadores Macintosh e PC, etc.). Esta actividade inclui também a impressão digital, a uma ou a quatro cores, que converte ficheiros directamente para impressão, sendo ideal para pequenas tiragens e permitindo também a personalização de conteúdos de impressão.

Actividade 10 — Impressão offset: Consiste na reprodução de grafismos sobre papel por meio de chapas de impressão. As chapas são gravadas segundo o processo CTP, controlado por computador, o que permite que a chapa seja gerada directamente do arquivo digital, sem a necessidade da produção de um fotolito intermédio, processo que garante o aumento da qualidade final da imagem gravada. Compreende o fototransporte, o corte de papel, a composição de tintas, a impressão em máquinas mono e multicolores, utilizando as técnicas e os meios mecanizados apropriados.

Actividade 11 — Acabamento: Conjunto de operações que se seguem à impressão e dão ao trabalho a sua apresentação definitiva. Procedem-se, manual e mecanicamente, ao corte de papel, utilizando guilhotinas lineares; depois, à dobra, ordenando os cadernos, com inserção de capa, manual e mecanicamente, por processos de alceamento e encasamento, com vista à produção final de livros, brochuras e outros produtos gráficos.

Actividade 12 — Embalagem e expedição: Consiste na conferência de itens separados com os constantes nas encomendas; acondicionamento dos produtos em embalagens apropriadas; preparação de documentos de expedição, pesagem da carga; tratamento de pedidos para expedição, segundo o meio de transporte utilizado: veículo próprio ou transportadora terciarizada.

Actividade 13 — Exames Nacionais e Provas de Aferição: As operações a executar são de três tipos: planeamento e logística da operação; execução gráfica dos exames; distribuição dos mesmos. O planeamento e logística da operação consistem, em primeiro lugar, na determinação das provas a produzir e distribuir, constituindo-se um ficheiro de requisição de provas alimentado por um inquérito a todas as escolas. Procedem-se também a consultas ao mercado para aquisição de matérias-primas (papel e sacos de segurança), à orçamentação e a outras actividades preparatórias, entre as quais assume particular importância a organização do controlo de qualidade. Na fase de pré-impressão procedem-se ao tratamento e conferência de imagens e textos, com base nos originais das provas, entregues pelo Gabinete de Avaliação Educacional. Depois procedem-se à validação das provas pelos seus coordenadores. Após a impressão e o acabamento procedem-se à conferência, embalagem e controlo de qualidade. Finalmente, organiza-se a expedição de provas consoante os códigos de prova e as quantidades requisitadas, e preparam-se as encomendas para entrega às Forças de Segurança, de acordo com o cronograma de distribuição e por unidade de recepção.

Actividade 14 — Prevenção de erros nas provas de exame e de aferição: Esta actividade pretende desenvolver, na área da produção gráfica, competências que permitam a minimização de erros.

Actividade 15 — Controlo de qualidade: Esta actividade visa obter conformidade em todas as ordens de fabrico adjudicadas, ao nível das várias secções produtivas, executando os procedimentos já instalados.

Actividade 16 — Manutenção: Pretende-se, controlando os custos e os tempos de paragem, manter operacionais os equipamentos produtivos e auxiliares, as redes de fluidos e a instalação eléctrica de potência e iluminação; visa-se ainda centralizar os pedidos de peças sobresselentes e de outros dispositivos auxiliares, controlando o processo de aquisição dos mesmos.

D — Melhorar as competências e as tecnologias

Projecto 6 — Perfil de cada posto de trabalho: Descrição de cada posto de trabalho (*job description*) com o objectivo de permitir desenvolver as competências técnicas de cada um.

Projecto 9 — Aumentar a rotatividade dos recursos humanos: Pretende tornar mais polivalentes as competências profissionais individuais dos trabalhadores, de forma a conseguir que um determinado número de pessoas realizem ou possam estar habilitados a concretizar novas tarefas.

Actividade 27 — Acções de formação interna — Análise contrastiva de obras realizadas: Nesta acção de formação, será feita uma análise retrospectiva às ordens de fabrico que foram executadas com sucesso, bem como às que não foram bem-sucedidas. Os formandos são incentivados a encontrar soluções para os problemas que se levantaram, com o objectivo de melhorar os actuais procedimentos de trabalho, procurando evitar a ocorrência de erros.



3. AVALIAÇÃO FINAL

Nos termos do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, considerando os resultados obtidos, propõe-se que à EME seja atribuída uma avaliação final de desempenho expressa qualitativamente por «DESEMPENHO BOM», visto ter atingido todos os objectivos do QUAR, superando 4 dos 6 definidos.

Mem Martins, 15 de Abril de 2011

O Conselho de Administração

Luca