

ANEXOS

ANEXO I

SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO INTERNO

Questões	Aplicado			Fundamen- tação
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	Sim			
1.2 É efectuada internamente uma verificação efectiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	Sim			
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	Sim			
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	Sim			
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	Sim			
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direcção e os dirigentes das unidades orgânicas?	Sim			
1.7 O serviço foi objecto de acções de auditoria e controlo externo?	Sim			
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	Sim			
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	98%			
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma acção de formação?	100%			
3 – Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	Sim			
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	Sim			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?			Ver p. 25	
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	Sim			
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	Sim			

3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?			Em desenvolvimento	
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	Sim			
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	Sim			
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	Sim			
4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	Sim			
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?			Não	
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	Sim			
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	Sim			
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?	Sim			
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i>)?	Sim			
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	Sim			

Nota: as respostas devem ser dadas tendo por referência o ano em avaliação.

Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.

ANEXO II

Agradecemos que preencha este questionário,
imprima e nos devolva para o faxe 21 920 27 65



Estrada de Mem Martins, 4
S. Carlos
Apartado 113
2726-901 Mem Martins
Tel: 219 266 600
Fax: 219 202 765
E-mail: geral@eme.pt
Site: www.eme.pt

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

PORQUE A SUA OPINIÃO É IMPORTANTE PARA A MELHORIA E APERFEIÇOAMENTO DOS NOSSOS SERVIÇOS, PORQUE NOS PREOCUPAMOS, COMO AVALIA O SERVIÇO QUE LHE PRESTAMOS?

Nome do Cliente _____
Exmo.(a) Sr.(a) _____
N/Proposta(s) _____ Data da N/proposta(s) _____ Obra _____
Designação do Trabalho _____
Data da Adjudicação _____ Data da entrega do Trabalho _____

(a preencher pelo cliente)

PRAZO DE ENTREGA	QUALIDADE DO TRABALHO	APOIO TÉCNICO AO CLIENTE	QUALIDADE DA ENTREGA (embalagem...)
<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Muito Bom
<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Bom
<input type="radio"/> Razoável	<input type="radio"/> Razoável	<input type="radio"/> Razoável	<input type="radio"/> Razoável
<input type="radio"/> Mau	<input type="radio"/> Mau	<input type="radio"/> Mau	<input type="radio"/> Mau

Se pretender abordar alguma outra questão, ou realizar alguma sugestão que considere relevante para a melhoria e aperfeiçoamento do serviço da EME, solicitamos que utilize o espaço abaixo.

Nome Legível _____ S/e-mail _____
Telefone _____ Data _____

AGRADECEMOS A SUA DISPONIBILIDADE E COLABORAÇÃO.
Caso necessite de algum esclarecimento, poderá contactar o Sector de Apoio ao Cliente através do n.º 21 926 66 00.

SAC_2010

ANEXO III - 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 distri

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 (valores acumulados)				Desvios
				1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	
EFICÁCIA 35%								
Ob. 1 [OE1 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)	1,9M€<VAB<2,3M€	> 2,3M€	378.241 €	898.928 €			
	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	75%<X<90%	> 90%	85%	84%			
	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	5	3	0	3			
	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%<VD<42%	>42%	41%	42,5%			
	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	75%<Z<90%	>90%	85%	98%			
	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	60%<Z<70%	>70%	97%				
	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 cons

Explicitação da fórmula utilizada

Meios disponíveis

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados (UERHP)	Executados (UERHE)	Desvio
Dirigente Superior	20	3	60	0
Dirigente Intermédio	16	7	112	0
Técnico Superior	12	7	84	0
Coordenador Técnico	9	10	90	0
Assistente Técnico	8	61	488	0
Encarregado Geral Operacional	7	1	7	0
Assistente Operacional	5	9	45	0
TOTAL	77	98	886	0

Orçamento (milhares de €)	Estimado	Realizado	Desvio
Funcionamento	4.510.161		

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

ANEXO IV

QUADRO DE MONITORIZAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES DE 2010

Quadro de Monitorização Semestral dos Projectos e Actividades do Plano de Actividades de 2010

Projectos / Actividades	Indicadores	1º Semestre		Objectivo Anual			
		Verificado	Grau de realização	Grau de Realização Acumulado	Meta Anual		
			%	%	%		
P1 (VB)	Escalada para a Qualidade	Ter concluído o relatório nos prazos indicados	Executado relatório sobre o que foi possível realizar até ao presente.	50%	100%	Relatório Qualidade	
P2 (RS)	Registo Electrónico dos tempos de produção	Ter realizado o registo até ao final do ano para todas as áreas	Foram criados os formulários para a pré-impressão e realizados testes informáticos, aguardando-se a resolução de problemas de compatibilidade e de modernização de equipamentos.	75%	100%	Registo electrónico PI/Imp/Acab	
P3 (RS)	Aplicação de um novo modelo organizativo na Secção de Impressão	Realizar as acções 1 e 2 até ao final do ano	Acção de formação preparada - aguarda-se disponibilidade dos funcionários.	50%	100%	1) Acção de Formação 2) Eventos de Mudança	
P4 (JG)	Reengenharia dos Circuitos Administrativos da Cadeia de Valor	Ter realizado entre 2 e 4 alterações de relevo	Identificadas duas alterações a colocar em prática oportunamente - 1. Documentos de receita - VD e Facturação devem seguir com o material; 2. Documentos de facturação devem ser impressos em papel não timbrado.	50%	100%	2 - 4 alterações	
P5 (MJ)	Desenvolver um Sistema de Sugestões	Ter aplicado com sucesso entre 2 a 4 sugestões	Foram recebidas, registadas e submetidas a despacho superior 3 sugestões - Todas aplicadas com sucesso.	75%	100%	2 - 4 sugestões	
P6 (JF)	Descrição de cada posto de trabalho	1º Semestre - DD e DAF 2º semestre - DP	Projecto concluído no final de 2009.	100%	100%	DAF / DD / DP	
P7 (LC)	Optimização da permanência das existências em armazém	Redução de matéria-prima e de produto acabado em stock	Eliminação dos desperdícios e aumento da rotação dos stocks nos armazéns de matéria-prima e de produto acabado. <i>Passou a actividade em 2010</i>	100%	100%	Saldas Armazém Automáticas	
P8 (MC)	Melhoria das condições e fluxo de produção fabril	Propostas de melhoria aprovadas	Alteração na saída da Trilateral; entrega do caderno de encargos para projecto de alteração à iluminação fabril. As alterações propostas estão dependentes da aprovação do Conselho de Administração.	50%	100%	Novo fluxo fabril Nova iluminação fabril	
P9 (LG)	Aumentar a rotatividade dos recursos humanos	Entre 4 a 7 pessoas a realizar tarefas novas entre 2 a 4 semanas	Três pessoas a desempenhar tarefas novas.	75%	100%	Entre 4 e 7 pessoas	
P10 (JG)	Implementação de um sistema de custeio/valorização das secções	Ter o sistema implementado até final do ano	Foram identificadas as secções onde é necessária a implementação do sistema.	50%	100%		
A1 (LD)	Avaliação dos Prazos de Entrega	Ind 1	60% obras com desvio \leq 3 dias	Feita a actualização da base de dados e a gestão da informação com os clientes. Realizado o controlo dos prazos de entrega e de alertas para situações de incumprimento.	84%	60%	60% - desvio \leq 3 dias
		Ind 2	90% respostas com classificação Bom e Mt Bom no Prazo e Qualidade da Entrega	Efectuada a avaliação dos inquéritos de satisfação do cliente.	92%	90%	90% Bom e Mt Bom
A2 (JR)	Avaliação do Cumprimento das Especificações da Obra	Ind 1	65-67% de respostas superiores as Bom na Qualidade e Apoio Técnico	Enviados inquéritos e avaliadas as respostas nas variáveis «apoio técnico» e «qualidade do trabalho».	AT - 83% QT - 77%	67%	65% - 67% Mt Bom
		Ind 2	N.º de obras repetidas: entre 7 e 9	Não se verificaram repetições de obras	0	9	7 - 9 repetições
A3 (LD)	Gestão dos Canais de Comercialização e Condições de Venda	Ind 1	Vendas directas com valores entre 35-45% da facturação total	Elaboradas informações sobre a evolução das vendas.	42,5%	45%	VD = 35% - 45% da FT
		Ind 2	Facturação do Produto Acabado entre 50-60% da facturação total	A facturação das cadernetas do aluno só será reflectida no 2º semestre, aumentando assim o valor relativo do produto acabado na facturação global.	51,7%	60%	Fact PA = 50% - 60% da FT
A4 (PM)	Edições e Novos Produtos	Entre 5 e 8 novos produtos	Publicada actualização do vol. I de Matemática do 12.º ano. Em finalização o produto que substituirá os modelos 0317, 0318, 0319 e 0320	A1 - 25% A2 - 50%	5	3 - 5 novos produtos	
A6 (AP)	Avaliação do Mercado e Formação de Preços de Serviço Gráfico e de Distribuição	Índice de Adjudicação entre 50% e 60%	Análise da informação apurada relativamente a consultas, adjudicações e facturação. Elaboração de orçamentos de prestação de serviço gráfico e de distribuição. Fomento de informações sobre indicadores relativos a clientes e produtos.	Nº - 46% Valor - 41%	60%	IA = 50% - 60%	
A8 (LD)	Divulgação de Serviços e Produtos da EME	Ind 1	Facturação de Novos Clientes entre 40 e 60 mil euros	Facturados 17 961,00	40%	60.000	40 - 60 mil euros
		Ind 2	70-80% de cumprimento das acções do plano de divulgação	Execução e divulgação de 9 Newsletters: Brochuras de Matemática para o Ensino Secundário; Folhas de Teste; Impressos para Matrículas - Ensino Básico; Materiais de Apoio - Espanhol; Informação Impressos de Inscrição para Exames; Publicações - Questões de Exames; Publicações Editadas pelo GEPE; Exames de		100%	70% - 80% plano divulgação
A27 (AP)	Acção de formação interna - análise contrastiva das obras realizadas	Realizar a acção de formação até final do ano	Acção de formação preparada - será realizada no 2.º semestre	50%	100%		
A28 (AP)	Acção de formação estágios e formação inicial	Realizar a acção de formação até final do ano	A acção de formação foi realizada e avaliada no ano de 2009.	100%	100%		

ANEXO V

BALANÇO SOCIAL (EM SÍNTESE)

Recursos Humanos

No final de 2010, encontravam-se ao serviço da EME 93 pessoas: 87 trabalhadores contratados em regime de direito privado e 6 funcionários, em Contrato de Trabalho em Funções Públicas, afectos à EME.

O trabalhador da EME é maioritariamente do sexo masculino (57 %), com um nível etário médio de 48 anos e uma antiguidade média de 18 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (59 %), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (31 %), e os Licenciados (10 %).

Para o *desenvolvimento profissional e pessoal* das pessoas que trabalham na EME, contribui a avaliação do desempenho e o reconhecimento das competências demonstradas na utilização de máquinas, *software* e outros equipamentos.

A EME tem aplicado o SIADAP (Sistema de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública) desde há seis anos, nos termos da legislação em vigor, e em 2008 com a introdução das novas regras estabelecidas pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Pretende-se promover uma ligação forte e sistemática entre a gestão dos recursos humanos e a gestão por objectivos definida nos planos de actividade anuais.

Para uma mais correcta ligação entre a gestão de actividades e a gestão das pessoas, iniciou-se em 2006 o processo de identificação das habilidades, conhecimentos e atitudes determinantes para a eficácia de cada família ou grupo profissional.

O desenvolvimento das competências também resulta de acções de formação proporcionadas aos trabalhadores. No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas **48 horas de formação**.

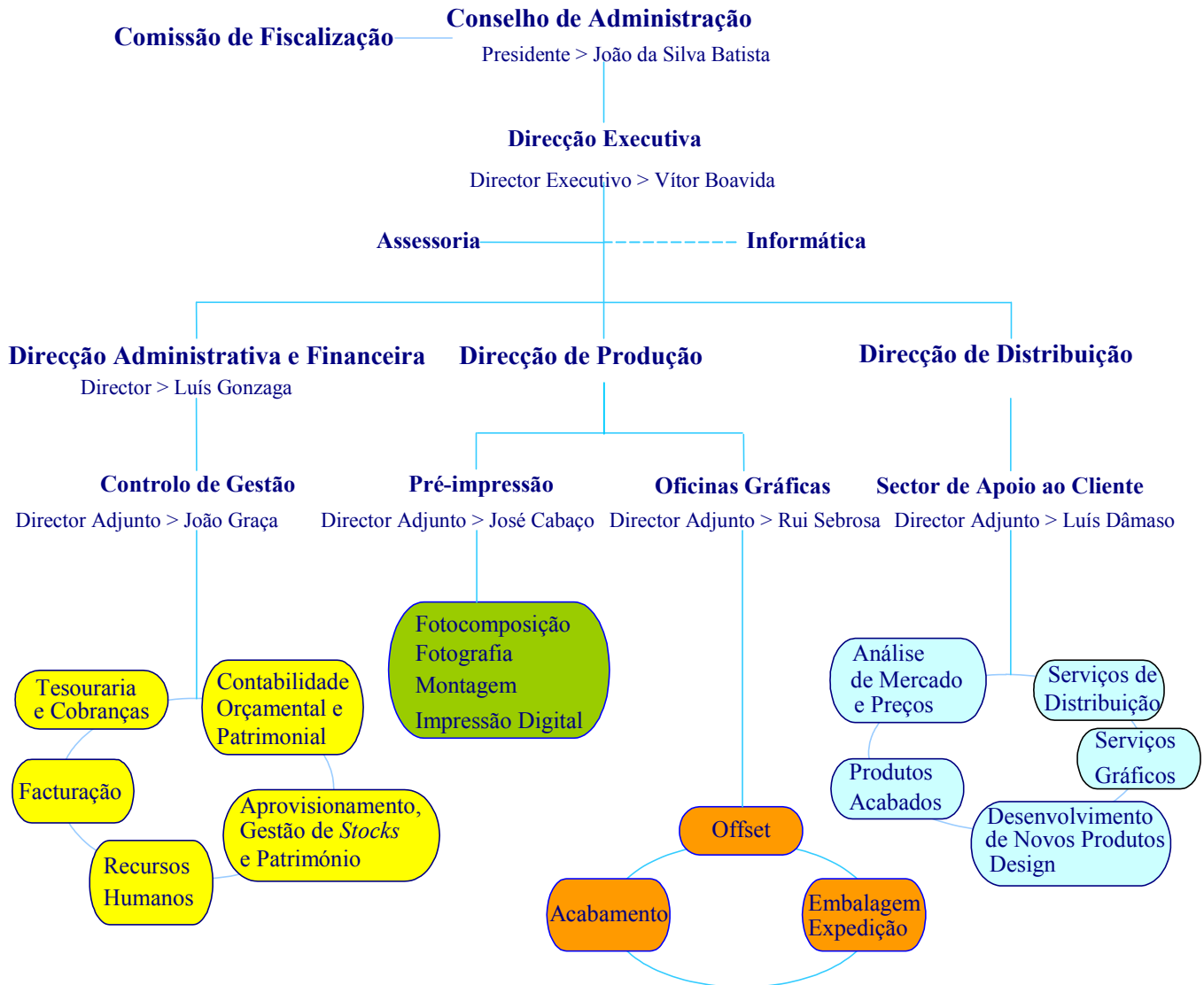
Em 2010, o investimento em formação diminuiu significativamente em relação a 2009 (figura 23), ano em que as necessidades de formação implicaram um acréscimo substancial relativamente a anos anteriores.

Relativamente ao absentismo na Editorial em 2010, verifica-se um total de 2184 dias de ausência, sendo que 1217 dias de ausência se verificaram por motivo de doença.

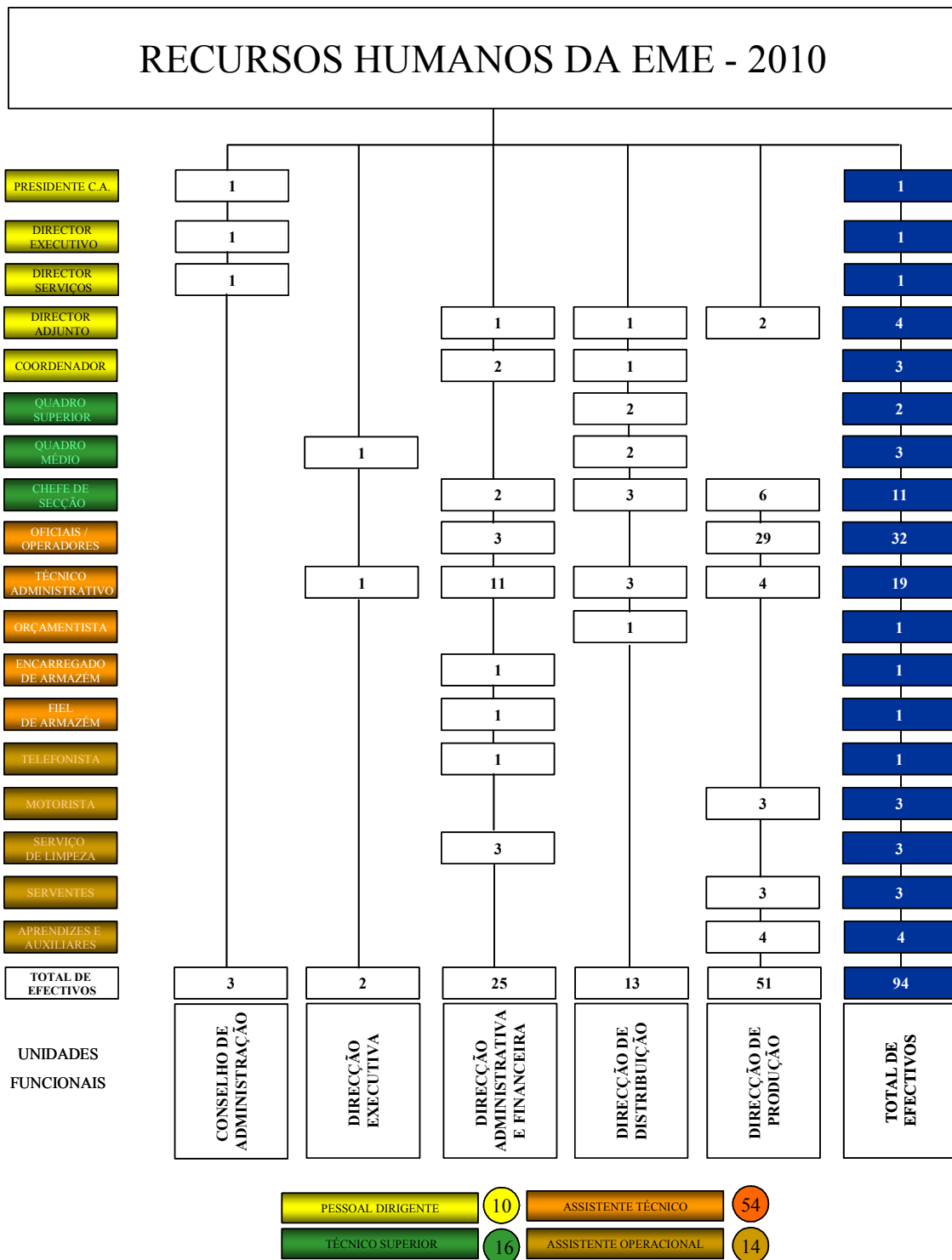
No ano em análise, o sexo masculino representou 59 % do absentismo total. As causas mais relevantes do absentismo (figura 36) foram, respectivamente, «doença prolongada» (55,8 %), «acidentes de trabalho

ANEXO VI

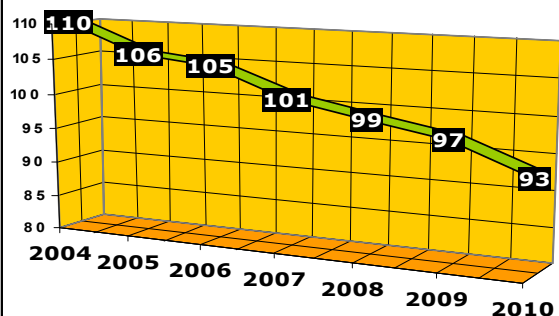
Organograma



ANEXOVII



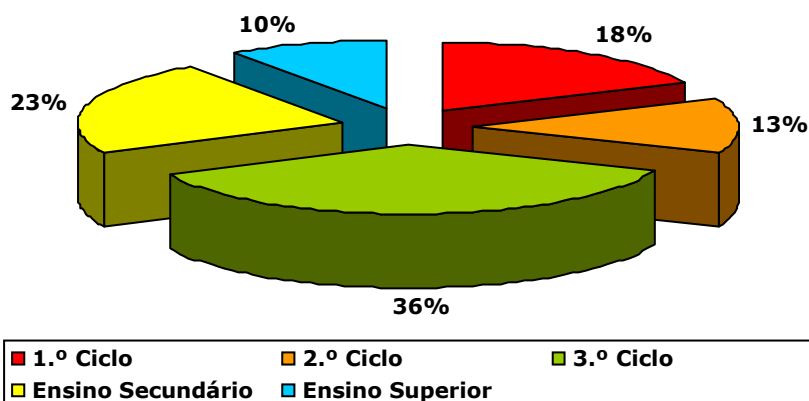
Análise Comparativa dos Últimos Seis Anos: Efectivo

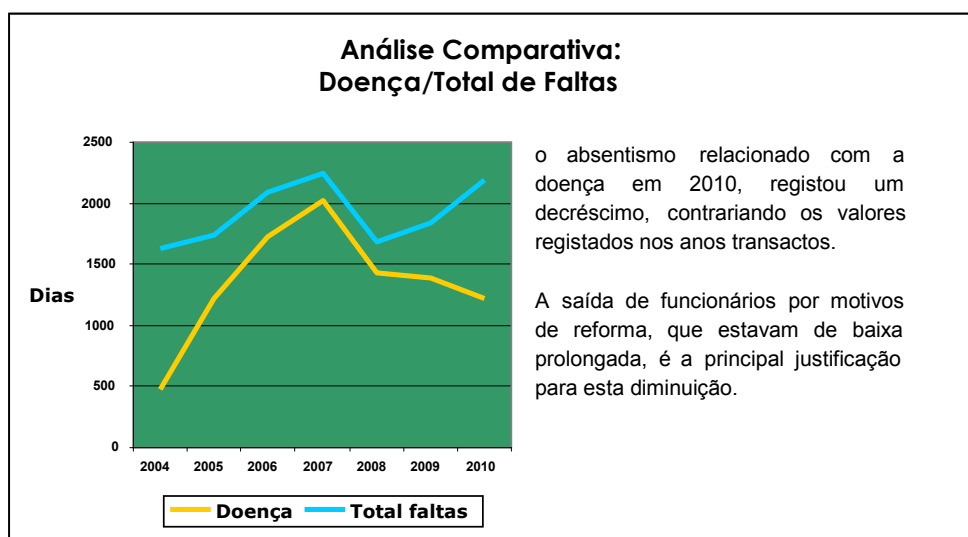
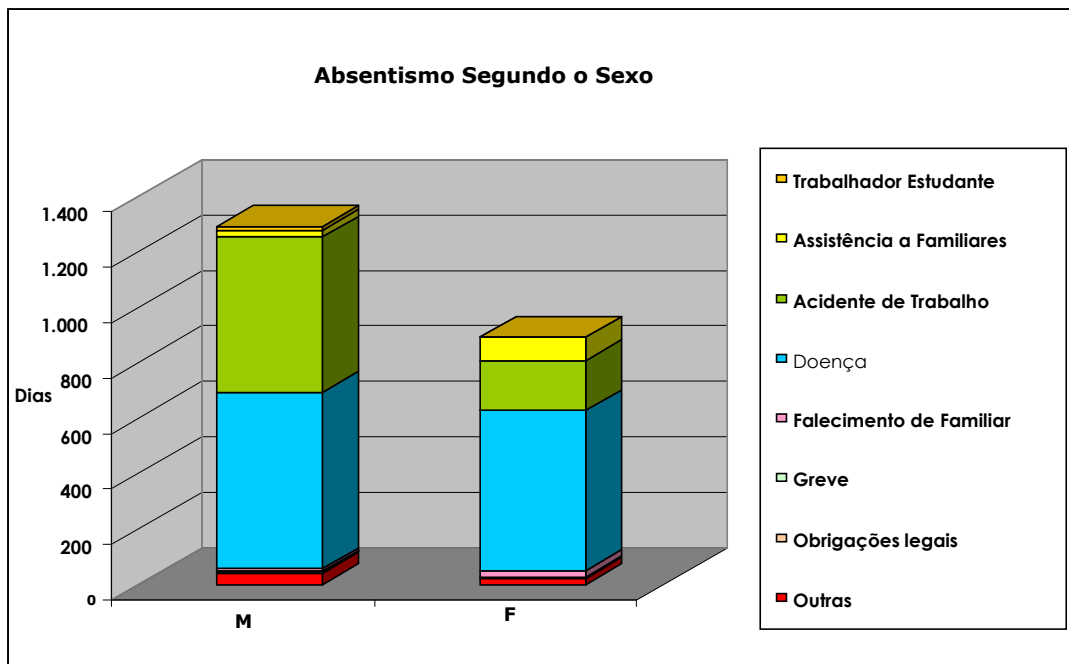


No seguimento da política adoptada nos últimos anos, de racionalização dos recursos humanos, não tem sido necessário recorrer à admissão de novos trabalhadores, tendo sido encontradas soluções internas para colmatar as saídas que se verificaram.

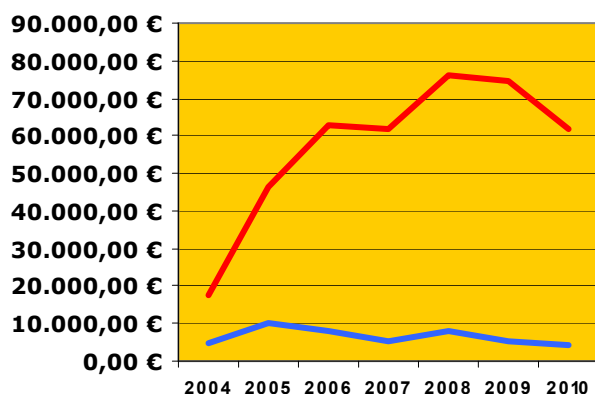
	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	8	9	17
6 anos de escolaridade	5	7	12
9 anos de escolaridade	18	16	34
12 anos de escolaridade	17	4	21
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	3	4	7
Mestrado	2	0	2
Doutoramento	0	0	0
TOTAL	53	40	93

Distribuição por Habilitações Literárias





Análise Comparativa: Custos com Horas Extraordinárias



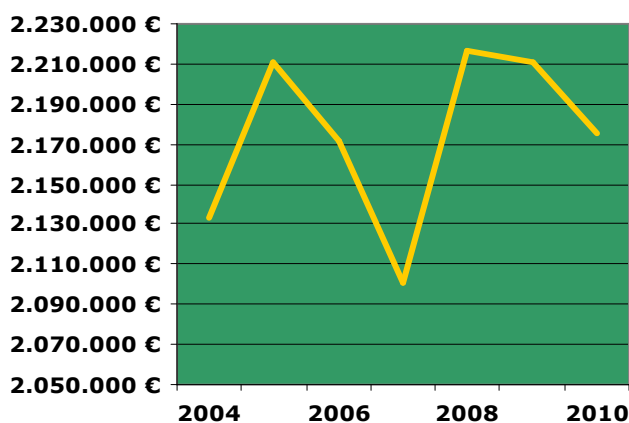
Nos últimos anos, o somatório das horas de trabalho extraordinário e de trabalho em dias de descanso semanal tem apresentado uma tendência crescente.

Este facto deve-se, em grande parte, ao processo de exames.

Registou-se um decrescimento das horas extraordinárias em 2010 pela redução da percentagem paga ao abrigo do contrato colectivo de trabalho previsto em 2009.

— Horas Extraordinárias (diurno e nocturno)
— H. Ext. Desc.Semanal

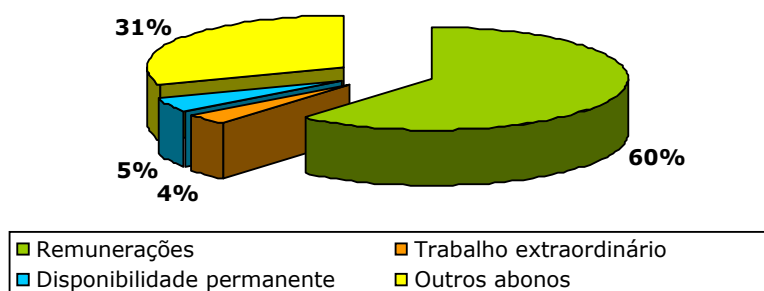
Análise comparativa: Custos com Pessoal



Os custos com o pessoal aumentaram, entre 2004 e 2005, tendo-se invertido esta tendência a partir de 2006. Verifica-se um acréscimo dos custos com pessoal de 2007 a 2008.

Este acréscimo dos custos com o pessoal está relacionado com o descongelamento das carreiras efectuado em 2008. o Decrescimento verificado de 2009 a 2010 é justificado com a saída de pessoal por motivo de reforma.

Encargos com Pessoal



Formação por Tipo de Efectivo



INDICADORES DA EME

		2009	
Indicadores de Gestão		Número de Empregados*	89
		Vendas+Prestação de Serviços	3.870.051, 57
		Vendas por empregado*	43.483,73
		Resultados Operacionais	-87.815,25
		Resultados Financeiros	55.081,69
		Resultados Correntes	-32.733,56
		Resultados Líquidos	-35.618,11
		Activo Total Líquido	6.164.226, 66
		Valor Acrescentado Bruto (VAB)	2.197.071, 86
		Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado*	24.686,20
Análise Financeira	Rádios de Liquidez	Solvabilidade	20
		Liquidez Geral	216
		Liquidez Reduzida	185
		Liquidez Imediata	157
		Prazo de Segurança de Liquidez (Dias)	431
Análise Económica	Rádios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-0,6%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-2%
		Rendibilidade do Activo	-1,4%
		Rendibilidade Económica	-0,6%
Rádios de Funcionamento		Rotação das Existências	5,09
		Permanência Média das Matérias-primas em Armazém (Dias)	129
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	64
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	12

* Considera-se apenas os empregados que constituem encargo no orçamento da EME.

