



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Planeamento e Controlo de Gestão

Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A

Nuno Miguel Beirão Bravo

Relatório de Estágio apresentado no
Instituto Superior de Gestão para
obtenção do Grau de Mestre em Estratégia
de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Miguel Varela

Co-Orientador: Professor Dr. José Manuel Silva Rodrigues

LISBOA

2013

Aos meus Pais, Luís e Rosa
À Maria, minha mulher, e aos nossos filhos

ÍNDICE GERAL

Resumo.....	iii
Abstract	iv
Agradecimentos	v
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos.....	vii
Introdução	1
Justificação do trabalho.....	1
Objetivos do trabalho	2
Abordagem metodológica	2
Estrutura do trabalho	5
Capítulo I – Enquadramento teórico e concetual	6
1.1. A gestão financeira.....	6
1.2. Objetivos da gestão financeira	8
1.3. Controlo de gestão.....	11
1.4. Contabilidade financeira e de gestão.....	13
1.5. Orçamentação.....	14
1.6. Projetos de Investimento	16
Capítulo II – Apresentação da Empresa de Acolhimento	20
2.1. Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A.	20
2.1.1. Missão	20
2.1.2. Visão	21
2.1.3. Valores	21
2.1.4. Organograma.....	22
2.1.5. Universo CARRIS.....	22
2.2. O Serviço.....	23
2.2.1. Qualidade do Serviço	23
2.2.2. Comunicação e Imagem.....	25
2.2.3. Capital Humano	26
2.2.4. Tecnologias de Informação	27
2.2.5. Resultados Económicos	28
2.2.6. Sustentabilidade Económica, Social e Ambiental.....	29
2.2.7. Vertente Internacional.....	32
2.2.8. Perspetivas e Desafios 2012 – 2014.....	32

Estágio Curricular	33
Funções Direção Financeira e de Controlo de Gestão	33
Área de Planeamento e Controlo de Gestão.....	34
Acolhimento e Integração	34
Experiências Relevantes.....	42
Trabalho Desenvolvido	44
Conclusão.....	46
Bibliografia	50
Anexo – Manual de Planeamento e Controlo de Gestão.....	51

Resumo

Este trabalho é realizado no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização, recaindo o foco do Estágio Curricular na Área do Planeamento e Controlo de Gestão.

Com a sua elaboração, pretende-se refletir o percurso e o método de trabalho desenvolvidos, os resultados alcançados, assim como a posterior análise e reflexão acerca das competências desenvolvidas, estimuladas e empreendidas, e experiências vividas.

De 2003 à data, a empresa de acolhimento tem evidenciado uma evolução notável ao nível do seu desempenho operacional, comunicacional e das suas políticas para a qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social, com expressiva repercussão nos seus resultados e imagem.

O processo de reestruturação dos Transportes, levada a cabo pelo XIX Governo Constitucional de Portugal, dota o Estágio Curricular de adicional interesse pelo processo pioneiro de fusão entre empresas de Mobilidade Pública, designadamente a empresa de acolhimento e outra empresa de grande dimensão do sector.

A concetualização sobre a área de desenvolvimento do Estágio Curricular permite compreender a importância e o papel da Gestão Financeira e do Planeamento e Controlo de Gestão para a Gestão enquanto Ciência Económica, e para a gestão da empresa de acolhimento, enquanto ferramentas de administração.

Palavras – chave: Mobilidade terrestre; Gestão Financeira; Planeamento e Controlo; Visão estratégica; Resiliência

Abstract

This work is done for the degree of Master in Investment Strategy and Internationalization, being the curricular internship focused on the area of Financial and Management Control.

With its development is intended to reflect the route and method of work developed, the results achieved, as well as further analysis and reflection on the skills developed, encouraged and undertaken, and experiences.

From 2003 to date, the host company has shown a remarkable evolution in terms of operational performance, communication, and policies for quality, sustainability and social responsibility, with significant impact on its results and image.

The contemporaneity between the curricular internship and transport's restructure, carried out by the nineteenth Constitutional Government of Portugal, provides additional interest to the internship, due to the pioneering process of fusion between companies for public mobility, including the host company and another large company from the sector.

The conceptualization over the area in which the curricular internship is developed enhances the understanding of the importance and role of Financial Management and Planning and Control for the Management as an Economic Science, and for the management of the host company, as management tools.

Key words: Land mobility; Financial Management, Planning and Control, Strategic Vision, Resilience

Agradecimentos

Segue o meu primeiro agradecimento ao Professor Dr. José Manuel Silva Rodrigues, antigo docente no Mestrado, co-orientador interno deste trabalho e, à data, Presidente do Conselho de Administração da empresa de acolhimento. Pela excelência como docente, um verdadeiro comunicador e transmissor de conhecimento substantivo; pelo apoio e direcionamento, um verdadeiro guia para um caminho de sucesso; e pela disponibilidade e aposta em mim, um verdadeiro potenciador do valor individual, o meu obrigado. Não obstante da importância do agradecimento antecedente, o meu maior obrigado pela amizade construída em crescendo, uma pessoa absolutamente ímpar na sua individualidade e como ser humano, um elemento catalisador do melhor dos outros, em franco ambiente de inspiração e aspiração.

Seguidamente, uma palavra para o Professor Doutor Miguel Varela, Diretor do ISG e orientador deste trabalho. O meu obrigado pela preciosa colaboração no processo de construção e valorização.

Ao Dr. Sousa Bentes, orientador externo do Estágio Curricular e Diretor da área em que o mesmo foi desenvolvido, o meu obrigado pela permanente disponibilidade e interesse pela progressão do trabalho desenvolvido.

A todas as pessoas, de todas as Direções da empresa de acolhimento, que durante o desenvolvimento deste trabalho foram minhas colegas, com ênfase para a Dr^a. Alice Mendes, Dr^a. Maria dos Remédios (Mimi), Dr. Agostinho Franco, Dr^a. Rute Correia e Dr. Pedro Ramos, Diretor da Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, e me proporcionaram um excelente ambiente de trabalho e toda a informação necessária para a execução deste, o meu obrigado.

Por fim, pelo alento, pela crença, pelo carinho, pela paciência e pela presença dos meus Pais, Luís e Rosa, e da minha mulher, Maria, mais do que o meu obrigado, o meu amor por vós.

Lista de Figuras

1. Diagrama da Metodologia.....	3
2. Diagrama do Papel da Gestão Financeira.....	8
3. Organograma da CARRIS.....	22
4. Diagrama Universo CARRIS.....	23

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

CAM	Certificado de Aptidão de Motorista
TI	Tecnologias de Informação
SIGI	Sistema Gestão Integrado
BSC	Balanced Scorecard
CERTIF	Associação para a Certificação de Produtos
UITP	União Internacional de Transportes Públicos
CEEP	Centre Européen des Entreprises avec Participation Publique et/ou Interêt Economique en General
IBBG	International Bus Benchmarking Group
MMG	Major Metropolises Group
PET	Plano Estratégico dos Transportes
ETL	Empresa de Transportes de Lisboa
DFG	Direção Financeira e de Controlo de Gestão
DFG/PG	Planeamento e Controlo de Gestão
DFG/CO	Contabilidade
DFG/OF	Operações Financeiras
GQS	Gabinete de Qualidade e Segurança
GQS/AD	Auditoria
GQS/NC	Normalização e Certificação
GMT	Gabinete de Marketing
DCO	Direção Comercial
GDO	Gabinete de Desenvolvimento Organizacional
DPC	Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano
DPC/CH	Gestão de Capital Humano
DPC/GL	Gestão Laboral
DPC/GP	Gestão de Pessoas
DPC/SH	Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

Introdução

Este trabalho é introduzido da seguinte forma: justificação do trabalho, objetivos do trabalho, abordagem metodológica e estrutura do trabalho. Primeiramente, fundamenta-se a origem do trabalho (justificação do trabalho), seguindo-se o estabelecimento dos propósitos que se pretendem cumprir (objetivos do trabalho) e o modo de o fazer (abordagem metodológica). Por fim, é apresentada a forma como o trabalho está organizado (estrutura do trabalho).

Justificação do trabalho

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, em que os prestadores de trabalho apostam na formação académica para a diferenciação, cabe constatar de imediato que o móbil da diferenciação cabe cada vez mais à atitude e comportamento em função das experiências profissionais e pessoais. Significa, portanto, que é de extrema importância complementar um currículo académico sólido com investimento pessoal a nível das relações do “Eu” com o mundo e do “Eu” com o “Eu”.

Desta feita, o Estágio Curricular apresenta-se como a opção certa para o investimento na complementaridade descrita. Não se trata somente de uma aproximação à vida ativa, mas de ir mais além e penetrar no mundo das Organizações, da responsabilização, do *empowerment*, e das relações interpessoais de trabalho.

A oportunidade de estagiar numa empresa de grande dimensão oferece ao estagiário a oportunidade de compreender as especificidades de um negócio, empreender os conceitos académicos e contrastá-los com a realidade, bem como assumir um papel individual com efeito no produto do coletivo.

O Estágio Curricular deve ser encarado como uma oportunidade de valorização do estagiário, enquanto capital humano individual, com idiossincrasias próprias, ao nível de *hard* e *soft skills* no plano das competências profissionais, e ao nível das *soft skills* pessoais e verdadeiramente diferenciadoras pela capacidade de identificar, compreender e interagir de forma adaptada em diversos contextos, com especificidades que

determinam o sucesso ou insucesso do indivíduo e, no limite, das próprias Organizações.

Objetivos do trabalho

Atendendo à capacitação para desenvolvimento de estratégias de auto formação, e de trabalho exploratório, expositório e de reflexão, o trabalho permite sublimar a compreensão sobre a dinâmica subjacente ao funcionamento de uma empresa de grande dimensão, nomeadamente ao nível da transversalidade de funções, métodos e processos de trabalho, e relacionamentos interpessoais internos e institucionais com o exterior, com foco na valorização de competências técnico-científicas e sociais.

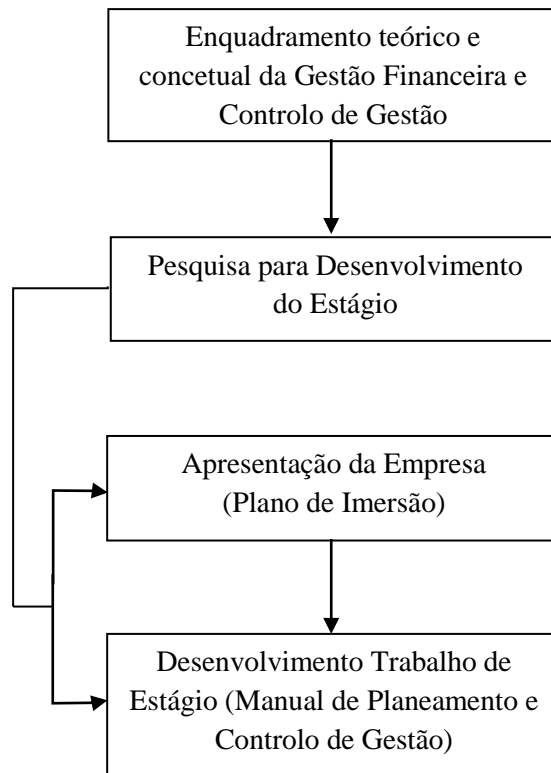
São definidos os seguintes objetivos gerais, para levar a cabo a capacitação acima apresentada:

- ❖ Seleção e organização da informação adequada à construção do trabalho;
- ❖ Compreensão da forma como a área de estágio intervém na gestão da empresa de acolhimento como um todo;
- ❖ Sintetização do conhecimento sobre a área de estágio;
- ❖ Integração e exploração da empresa de acolhimento como instrumento para a valorização profissional e pessoal, no âmbito do universo empresarial, e responsabilização e auto-suficiência, pela produção de um trabalho de estágio;
- ❖ Análise crítica e reflexiva sobre os resultados do Estágio Curricular e do trabalho desenvolvido.

Abordagem metodológica

A metodologia de desenvolvimento deste trabalho é apresentada sob a forma de diagrama na figura seguinte:

Figura 1: Diagrama da Metodologia



Fonte: Elaboração própria

O topo do diagrama ilustra a apresentação do enquadramento teórico e concetual sobre a Gestão Financeira e o Planeamento e Controlo de Gestão.

Foi utilizada a seguinte metodologia para a construção do enquadramento teórico e concetual:

- ❖ Como critérios de exclusão, não serão utilizados os estudos que não obedeçam aos critérios de significância (importância que o estudo tem para a sociedade), exequibilidade (disponibilidade, recursos para desenvolver a pesquisa) e testabilidade (a formulação do problema deve pressupor que este pode ser testado, ou seja, que possa ser mensurável tanto por métodos quantitativos como qualitativos);
- ❖ Como critérios de inclusão, serão utilizados estudos de investigação, revisões sistemáticas, livros e publicações redigidos em Português e Inglês, cujo

horizonte temporal de publicação não seja superior a 15 anos, salvo no caso dos autores de referência de anos precedentes que poderão também ser incluídos;

- ❖ Definição dos estudos que são passíveis de serem incluídos, as estratégias a adotar, bem como os dados recolhidos dos estudos selecionados;
- ❖ Seleção de métodos de pesquisa (fontes): bases de dados eletrônicas, manuais, publicações;
- ❖ Seleção de toda a informação relativa ao tema, tendo por base os critérios previamente definidos;
- ❖ Avaliação dos estudos selecionados, seguindo o rigor metodológico que sustente a averiguação de que os métodos e os resultados das pesquisas são suficientemente válidos para serem considerados;
- ❖ Realização de uma síntese dos dados e sua exposição.

O restante conteúdo do diagrama representa a pesquisa da empresa de acolhimento, num primeiro momento efetuando a sua apresentação, através do seu conhecimento pelo Plano de Imersão realizado, e num segundo momento pelo desenvolvimento de um trabalho de estágio para a empresa.

O processo de pesquisa para desenvolvimento do estágio teve as seguintes etapas:

- ❖ Introdução às diversas Direções da empresa de acolhimento, do complexo em que se encontra a área em que o Estágio Curricular foi desenvolvido, com programas diários de formação realizados pelos jovens quadros de cada Direção e respectivas Chefias;
- ❖ Visita aos restantes complexos (igualmente com vertentes administrativa e operacional) da empresa de acolhimento, sendo aplicado o método de formação acima referido;
- ❖ Frequência de Palestras sobre variadas temáticas diretamente aplicadas à empresa e outras de interesse geral, proporcionados pela empresa de acolhimento, bem como a assistência de fases terminais de projetos internos e externos de relevo no âmbito da atividade da empresa de acolhimento;

- ❖ Elaboração de uma exploração da área de desenvolvimento do Estágio Curricular, para realização do trabalho incumbido.

Estrutura do trabalho

Corroborando a metodologia utilizada, o corpo do trabalho constitui-se pelo capítulo introdutório, seguido de mais três capítulos.

O primeiro capítulo do trabalho cumpre a razão do tema, definindo o conhecimento atual sobre a área em que se insere e estipula o que se pretende atingir com a sua produção. A sequência de apresentação adotada reflete a opção por uma abordagem metodológica suportada por um trabalho que se fundamenta na conceptualização da área em que se insere, seguida pela vertente empírica fruto da atividade desenvolvida ao longo da permanência na empresa de acolhimento.

No segundo capítulo é tratada a apresentação da empresa de acolhimento. Inicia-se pela designação da empresa de acolhimento, a sua missão, visão, valores, organograma e estrutura do grupo. De seguida, é abordado o serviço que a organização presta, que se encontra dividido de acordo com as seguintes fases: qualidade e ponderadores da sua determinação; plano de comunicação e marketing, enfatizando-se a dinamização da imagem e da marca; capital humano e as suas mais recentes práticas para o desempenho, inovação e responsabilidade social; tecnologias de informação, salientando-se algumas ferramentas determinantes para o trabalho desenvolvido pela Empresa; resultados económicos, sob o ponto de vista estrutural e conjuntural; políticas e ações para a sustentabilidade económica, social e ambiental; vertente internacional e a atividade em diversas organizações internacionais; e as perspetivas e desafios para os anos vindouros, com uma exposição muito sucinta e objetiva atendendo à própria génese da mudança, deficiente e/ou atrasada na sua definição.

Por fim, são desenvolvidos os resultados do Estágio Curricular. Num primeiro momento, apresenta-se a área de estágio, assim como a Direção a que pertence, sob o ponto de vista funcional. Descritos os seus papéis na organização, é exposto o processo de acolhimento e integração, com foco no resumo das práticas aplicadas ao Estagiário, assim como das responsabilidades das Participadas, Direções e Áreas visitadas na

vigência do referido processo, compreendendo uma visão global e integrada do negócio da Empresa. Seguidamente, descrevem-se as experiências mais relevantes vividas no decurso do Estágio Curricular, mais do que sob o ponto de vista organizacional, do ponto de vista humano.

Por fim, no quarto capítulo reflete-se, de forma sumária e conclusiva, sobre o Estágio Curricular, apresentando-se os seus pontos fortes e fracos.

Capítulo I – Enquadramento teórico e concetual

A introdução do trabalho está centrada na sua apresentação sob ponto de vista das suas razões, objetivos, a metodologia utilizada e estrutura de organização.

No primeiro capítulo é tratado o enquadramento teórico e concetual, que expõe as principais bases para compreensão e concretização do objetivo do trabalho. Assim, são concetualmente abordadas as temáticas da gestão financeira, os seus objetivos, o controlo de gestão, a contabilidade financeira e de gestão, a orçamentação e projetos de investimento.

1.1. A gestão financeira

A gestão financeira assume um papel de relevo nas organizações, uma vez que trata do equilíbrio entre recursos de financiamento e exigência de rendibilidade dos investidores e as necessidades de financiamento que sustentam a atividade e estratégia, sendo, portanto, absolutamente crucial para a criação de valor. É, portanto, o processo de alocação dos recursos disponíveis às melhores vantagens, sob o ponto de vista dos objetivos a longo prazo da organização (Brealey *et al*, 2010). De outra forma, a gestão financeira é o processo de avaliação do desempenho da organização e da sua competitividade face à concorrência, na perspetiva do acionista (rendibilidade dos capitais investidos face ao custo do capital e perspetiva longo prazo e de curto prazo) (Neves, 2007).

Por se tratar de um processo, a gestão financeira tem uma abrangência alargada, que pode ser condensada sob a forma dos três elementos-chave planeamento financeiro, controlo de gestão e decisão.

O planeamento financeiro deve assegurar a disponibilidade de financiamento nos momentos exatos face às necessidades da atividade. O financiamento divide-se em de curto e médio/longo prazo, estando o primeiro relacionado com despesas correntes da atividade, por exemplo salários, e o segundo com despesas de investimento/desinvestimento, por exemplo aumento da capacidade produtiva ou pagamento de indemnizações por resolução de contratos laborais.

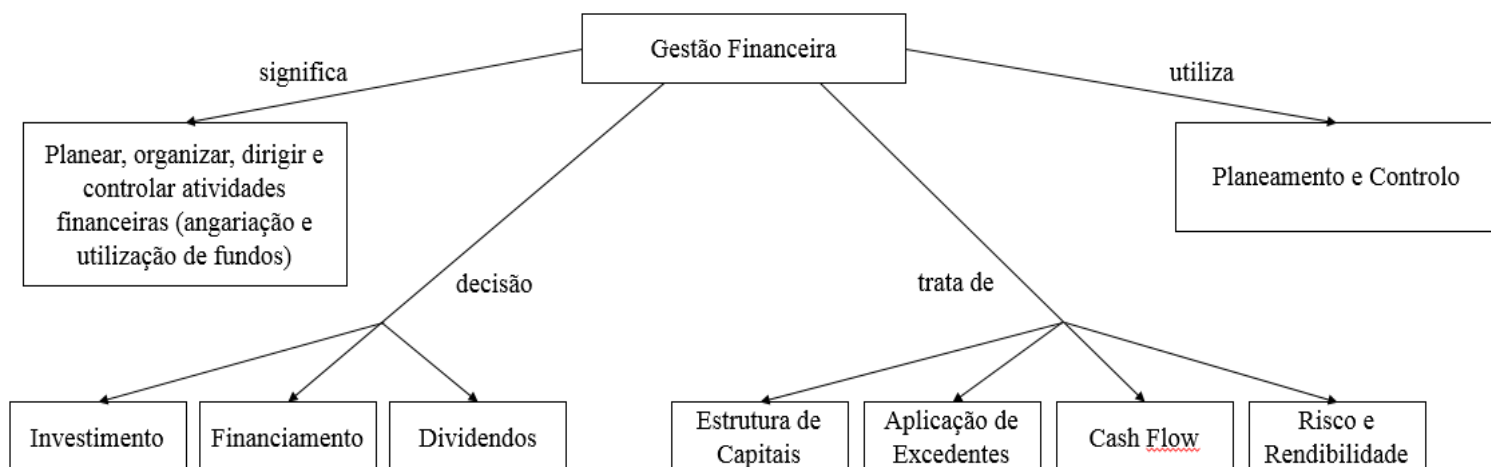
O controlo de gestão, em que incidiu o estágio, deve permitir apurar a convergência dos resultados verificados face aos resultados previstos. Deve informar sobre a eficiência dos ativos em utilização, a sua segurança e a conduta da gestão face ao superior interesse dos acionistas.

A decisão está relacionada com projetos de investimento, financiamento e dividendos. As fontes de financiamento que permitem às organizações investirem podem ser várias, podendo depender da sua dimensão, atividade e volume de negócios. Por exemplo, podem ser vendas ações, negociado um empréstimo bancário ou um crédito dos fornecedores.

A política de dividendos, não obstante dos estatutos particulares das organizações, deve ser baseado nos planos de investimento e necessidades correntes. Assim, uma organização que tenha baixos recursos financeiros deve optar por reinvestir os lucros obtidos, por forma a assegurar a sua atividade e potenciar o seu crescimento, visando receitas e lucros futuros.

O papel da gestão financeira é sumariado sob a forma da seguinte figura:

Figura 2: Diagrama do Papel da Gestão Financeira



Fonte: Elaboração própria

A gestão financeira é uma área funcional vital para uma organização, uma vez que todas as outras áreas, como por exemplo a produção, o marketing, os recursos humanos, etc, dependem de financiamento. Assim, uma gestão financeira eficiente é absolutamente fundamental numa organização, contribuindo para a sua sobrevivência, crescimento e sucesso.

1.2. Objetivos da gestão financeira

As funções da gestão financeira remetem para o apuramento das necessidades de financiamento, o financiamento mediante uma estrutura de capitais equilibrada, a alocação dos fundos pelos diversos ativos e o controlo da utilização eficiente dos fundos.

O processo de tomada de decisão será tanto mais otimizado quanto mais claramente definidos estiverem os objetivos. Os objetivos traçados devem produzir uma ordem de trabalhos dentro da qual a organização toma decisões.

A atividade de uma organização deve gerar fundos que permitam fazer face a períodos de expansão e retração, devendo igualmente proporcionar boas relações com os acionistas, clientes, fornecedores e demais *stakeholders*.

Assim, a gestão financeira de uma organização deve procurar maximizar os lucros, assegurar financiamento regular e em condições adequadas, gerar taxas de rentabilidade atrativas para os acionistas, assegurar uma utilização otimizada dos fundos disponíveis, procurando equilíbrio do ponto de vista de rentabilidade, liquidez e segurança, gerar e alavancar resultados para reinvestimento em planos de expansão e crescimento, minimizar o custo do capital e o risco operacional, e coordenar as atividades da área financeira com as demais áreas funcionais da organização.

A importância do papel da gestão financeira numa organização determina a elevada abrangência de funções que a integram, estando diretamente relacionada com os seus objetivos em termos de complexidade e dimensão. O departamento financeiro de uma organização deve estimar as exigências de financiamento para o curto e longo prazos. Para execução desta tarefa, todas as áreas funcionais da organização devem comunicar os seus orçamentos, consonantes com os seus próprios objetivos. A correta execução das estimativas garantirá que não existam fundos em excesso ou em defeito, assim como, deverá ter em conta a natureza e dimensão da organização e o contexto operacional e económico em que está inserida. A angariação de financiamento deve ter em conta a estrutura de capitais da organização, isto é, a relação entre o peso relativo do capital próprio e alheio, assim como, a relação entre os financiamentos de curto e longo prazos. Uma vez que o financiamento pode ter diversas fontes cabe à gestão financeira a escolha das melhores alternativas, recorrendo à análise de fatores preponderantes como são o custo do capital, cláusulas diversas do contrato de financiamento, encargos fixos, diminuição da participação na organização, entre outros. É fundamental que a escolha das alternativas de financiamento tenha igualmente em consideração o risco da aplicação do capital e a rentabilidade esperada. Assim, a aplicação do capital de financiamento deve procurar otimizar o retorno do investimento, através do curto e longo prazos. A gestão financeira é igualmente responsável pela alocação do resultado líquido da organização, isto é, o capital resultante da sua atividade depois de liquidadas todas as suas obrigações, incluindo fiscais. Deste modo, nos casos de resultados líquidos positivos, estes podem ser alocados sob a forma de pagamentos de dividendos aos acionistas, pagamento de bónus e/ou cativação para reinvestimento. As opções de

distribuição, seja qual for a sua forma, devem atentar à evolução das receitas, à avaliação da organização e às exigências de investimento para expansão e crescimento. Ainda parte do leque de atividades da gestão financeira está o controlo financeiro, que consiste no apuramento do desempenho dos investimentos realizados. Para tal, pode recorrer-se a diversas métricas de avaliação, tais como, retorno sob o investimento (ROI), controlo orçamental e de custos, auditorias, rácios e análises de pontos de equilíbrio.

O desempenho de uma organização é regularmente medido através dos seus indicadores financeiros, por isso estabelecem-se objetivos financeiros. Existem fatores intrínsecos à organização que podem determinar o cumprimento desses objetivos, contudo, e naturalmente, o contexto externo irá igualmente influenciar. Uma estrutura acionista aberta ao público ao invés de uma organização familiar, ou a natureza, dimensão e maturação do negócio (startup vs multinacional), são exemplos de fatores intrínsecos que determinam os objetivos financeiros estabelecidos. Como exemplo, muito atual, de fatores externos de influência estão as condições económicas, sociais e políticas. Retração da procura, subida das taxas de juro ou aumento da carga fiscal, influenciam fortemente os objetivos financeiros das organizações, até mesmo, a sua sobrevivência. A concorrência também aplica uma força significativa nos objetivos financeiros das organizações, por exemplo, o objetivo da minimização de custos como fator de competitividade determinante para o incremento da quota de mercado.

É importante lembrar que receitas não significam necessariamente lucros, isto é, uma organização pode vender muito, mas para isso incorrer em gastos muito elevados, podendo resultar em insolvência. Deste modo, será determinante atentar para a disponibilidade financeira e estratégia da organização, marcando objetivos que sirvam o seu sucesso. Por exemplo, poderão ser fixados níveis de endividamento máximos, negociados prazos de recebimento mais curtos, negociados prazos de pagamento mais alargados, constituição de reservas para fazer face a cenários imprevistos ou negociadas taxas de juro de empréstimos mais baixas.

A estratégia da organização tem de estar relacionada com a sua gestão financeira, criando um âmbito alargado que passa pela definição de objetivos e identificação de recursos, análises e tomadas de decisão, e a medição e comparação entre os objetivos definidos e os concretizados, identificando as suas causas. De facto, a estratégia de uma

organização tende a estar relacionada com o longo prazo, o que significa que os objetivos de curto prazo podem ser preteridos, por exemplo, o investimento no aumento da capacidade produtiva irá originar resultados penalizados pela alocação do capital de investimento, contudo, no longo prazo, irá gerar receitas mais elevadas. Trata-se, portanto, de assegurar que a organização segue na direção do cumprimento dos seus objetivos de curto e longo prazos, sem negligenciar a maximização do seu valor para os acionistas.

1.3. Controlo de gestão

O controlo de gestão contribui para a concretização dos objetivos da organização, financeiros e não financeiros, sendo que para tal os seus instrumentos devem ter em conta a natureza dos objetivos (Jordan *et al.*, 2011).

Esta função da gestão financeira é o processo de influência sobre as áreas funcionais de uma organização, visando o cumprimento dos objetivos e da estratégia.

Uma vez que a prossecução dos objetivos depende de fatores de influência intrínsecos e externos à organização, constitui-se como tarefa do controlo de gestão a comparação entre os objetivos estimados e os concretizados.

O controlo de gestão conjuga planeamento e controlo, estando o primeiro relacionado com a estratégia e, por conseguinte, focado no longo prazo, e o segundo orientado para a verificação do desempenho no curto prazo (Anthony e Govindarajan, 2006).

Com base no documento “Manual de Organização Funcional” da empresa de acolhimento, destacam-se as seguintes tarefas da área de controlo de gestão:

- ❖ Coordenar o processo de elaboração dos Orçamentos de Exploração e de Investimentos, anuais e plurianuais;
- ❖ Acompanhar a realização dos Orçamentos de Exploração e de Investimentos e a execução dos planos anuais e plurianuais;

- ❖ Produzir a informação de controlo de gestão que se mostre necessária, nomeadamente, o *Balanced Scorecard*, o Controlo de Gestão e o Controlo Orçamental;
- ❖ Assegurar o carregamento das diferentes plataformas em uso nos Organismos Tutelares no que se refere a informação operacional, contabilística e financeira;
- ❖ Assegurar a informação contabilística e financeira para outras entidades externas;
- ❖ Apoiar o Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança em tudo o que diga respeito à gestão e melhoria do Sistema de Gestão Integrado (SGI), nomeadamente na qualidade da prestação do serviço, na prevenção da poluição, na minimização dos impactes ambientais, sociais e económicos significativos e na promoção e garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável para os seus colaboradores e prestadores de serviços.

As condições internas e externas à organização determinam o planeamento, pelo que quaisquer definições e decisões tomadas estarão sujeitas a ajustamento, uma vez que, num cenário de alteração das premissas, poderão gerar impactes negativos atendendo à nova realidade. De fato, deve ser privilegiada uma abordagem dinâmica, em que soluções alternativas mais eficazes e eficientes possam ser aplicadas (Anthony e Govindarajan, 2006).

O controlo de gestão é responsável pela comunicação da realidade da organização, bem como pela execução de projeções, visando apoiar tomadas de decisão na ótica de opção pela mudança ou necessidades de correção, no interesse do cumprimento dos objetivos e alinhamento com a estratégia da organização (Jordan *et al.*, 2011).

Atendendo a que a relevância da informação difere entre as diversas áreas da organização, por exemplo, os Recursos Humanos privilegiarão indicadores diferentes dos das Operações, os instrumentos do controlo de gestão devem ter em conta a natureza dos objetivos.

Assim, e com extensão para a realidade na empresa de acolhimento, são aplicados instrumentos de definição, de orientação e de comunicação, que traduzidos por Jordan *et*

al. (2011), configuram-se como instrumentos de pilotagem, de orientação do comportamento, e de diálogo.

Os instrumentos de definição ou pilotagem são os orçamentos de exploração e de investimentos (anuais e plurianuais, relacionados com o plano operacional), *Balanced Scorecard*, e o controlo orçamental. Enquanto os orçamentos estão relacionados com previsibilidade, o *Balanced Scorecard*, e o controlo orçamental traduzem a realidade verificada, disponibilizando grande quantidade de informação (financeira e não financeira), sob a forma de uma diversidade de indicadores.

Os instrumentos de orientação (do comportamento) consistem no alinhamento dos objetivos das áreas funcionais da organização com os objetivos globais da mesma. É realizada a avaliação de desempenho e o apoio ao Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança em tudo o que diga respeito à gestão e melhoria do Sistema de Gestão Integrado (SGI) (retirado de “Manual de Organização Funcional”).

Os instrumentos de comunicação ou diálogo consistem na difusão da estratégia da organização, visando potenciar o alinhamento dos objetivos de cada área com os objetivos globais da organização, recorrendo, para tal, a reuniões periódicas e produção de relatórios.

O controlo de gestão é aplicado a todos os órgãos da organização e seus colaboradores, visando dar a conhecer a informação mais relevante relacionada com a atuação das áreas funcionais, demonstrando a transversalidade da estrutura organizacional, assim como o nível de partilha de informação e recursos entre os diferentes instrumentos informáticos e áreas.

1.4. Contabilidade financeira e de gestão

A gestão financeira integra a área de contabilidade que se divide em financeira e de gestão, cuja diferença reside na orientação. Embora ambas tenham o objetivo comum de suprir a necessidade de informação, a contabilidade financeira representa a situação presente da organização, numa perspetiva financeira, a contabilidade de gestão foca-se na análise da situação da organização (presente e futura).

A contabilidade financeira é imposta por lei, respeitando estruturas padronizadas para análise externa e um horizonte temporal definido (ano do exercício). Foca-se na organização como um todo, não evidenciando o desempenho das partes. Os seus instrumentos fundamentais são o Balanço, a Demonstração de Resultados e os Fluxos de Caixa (Neves, 2007).

A contabilidade de gestão é facultativa, mas imprescindível a qualquer organização que ambicione crescer. Apoia o planeamento e controlo, e tomadas de decisão, permitindo apurar informação desagregada e vocacionada para o uso interno da organização, devendo a sua estrutura corresponder às necessidades específicas dos seus utilizadores. Não obedece a um horizonte temporal preciso, sendo também responsável pelo apuramento de informação que será integrada nos documentos da contabilidade financeira.

1.5. Orçamentação

O ato da orçamentação desenvolve-se com o intuito do estabelecimento de previsões sobre uma diversidade de variáveis que, para o período de análise, permitem a orientação da organização para os desvios sobre o previsto e consequente intervenção corretiva e/ou preventiva, atentando à sua sustentabilidade económico-financeira (retirado de “Manual de Organização Funcional”).

A orçamentação pode ser realizada na ótica da exploração e de investimento (instrumentos de definição ou pilotagem), e respeitar horizontes temporais anuais e plurianuais, relacionados com o plano operacional.

Retirado do documento “Manual de Planeamento e Controlo de Gestão” produzido no âmbito do estágio, destacam-se as seguintes características do Orçamento de Exploração:

- ❖ Como parte integrante do Orçamento Anual de Tesouraria, é um plano detalhado de investimentos por Áreas, que permite apurar os recursos financeiros disponíveis e os necessários, tendo por finalidade a manutenção e melhoramento dos ativos e negócio da Empresa;

- ❖ Deve apoiar a ponderação custo/benefício de cada investimento e do seu contributo para a taxa de esforço da Empresa;
- ❖ Deve contemplar uma visão estratégica de longo prazo e de necessidades de curto prazo;
- ❖ Deve promover a procura das melhores soluções de financiamento, assim como a otimização dos custos de conjuntura e de estrutura da Empresa;
- ❖ Deve implicar, para a sua execução, um conjunto de pressupostos e políticas, claros e objetivos, quer de natureza económica quer de natureza financeira.

Ainda retirado do documento “Manual de Planeamento e Controlo de Gestão” produzido no âmbito do estágio, destacam-se as seguintes características do Orçamento de Investimento:

- ❖ Como parte integrante do Orçamento Anual de Tesouraria, é um plano detalhado da atividade por Áreas, que permite apurar os recursos financeiros disponíveis e os necessários, tendo por finalidade a redução dos riscos do negócio e a avaliação da gestão corrente individualmente responsabilizada;
- ❖ Deve apoiar a resolução de desafios para a gestão do Fundo de Maneio, através da determinação de objetivos para as decisões financeiras, com foco na otimização do binómio rentabilidade – risco;
- ❖ Deve parametrizar a avaliação das fontes de financiamento segundo o custo total, a natureza e o efeito sobre o risco financeiro estrutural da Empresa;
- ❖ Deve contemplar um planeamento de longo prazo, com visão estratégica do negócio, e um planeamento de curto prazo, com visão corrente sobre a garantia dos compromissos;
- ❖ Deve promover a procura das melhores soluções de financiamento, assim como a otimização dos custos de conjuntura e de estrutura da Empresa;
- ❖ Deve implicar, para a sua execução, um conjunto de pressupostos e políticas, claros e objetivos, quer de natureza económica quer de natureza financeira.

Assim, a orçamentação é um instrumento de auxílio ao planejamento que, de forma sistemática, promove a adesão aos objetivos de longo prazo. Permite, portanto, definir uma direção, baseada em resultados estimados e recursos alocados, estabelecendo prioridades e objetivos quantificados que sejam claros para todas as áreas funcionais da organização, potenciando a delegação e responsabilização. Deste modo, é possível medir a evolução dos resultados, compará-los com as estimativas e proceder aos ajustamentos necessários.

Mais além, o papel da orçamentação pode repercutir-se na atitude e comportamento das organizações. Por exemplo, a definição unilateral de objetivos pode desmotivar os colaboradores, particularmente nos casos de falta de clareza e exequibilidade. Por outro lado, a definição de objetivos claros e exequíveis pode estimular a competitividade dentro da própria organização e, assim, a sua própria competitividade face à concorrência.

Naturalmente, a relevância da orçamentação está relacionada com a capacidade de gestão das suas limitações. É crucial que os dados utilizados para a produção de orçamentos sejam corretos, caso contrário, a utilização de premissas inadequadas ou incorretas originará um orçamento alheio à realidade. Os intervenientes com posição de chefia e liderança deverão ter a capacidade de reação e flexibilidade relativamente ao que é o orçamento, uma vez que as premissas são suscetíveis de mudanças ao longo do(s) exercício(s). Cabe, igualmente, a tomada de consciência de que poderão ser precipitadas decisões em prol de objetivos de curto prazo que comprometam a estratégia, assim como, o foco em demasia em projeções e comparações, com negligência de prioridades reais, como seja a obtenção de clientes. O próprio processo de orçamentação é moroso, sendo tanto mais complexo e absorvente de recursos quanto maior seja a organização.

1.6. Projetos de Investimento

A construção de um projeto de investimento relaciona as áreas funcionais de uma organização, exigindo o seu contributo transversal. É um processo de identificação e seleção (de oportunidades e/ou necessidades), pesquisas e estudos, e análises de

viabilidade. Para uma boa prossecução, deve atentar a fatores externos de influência como são o contexto envolvente (económico, social, ambiental e político) e o mercado, e fazer valer os fatores internos de influência (aqueles que dependem diretamente da organização) para o equilíbrio global do projeto de investimento, através da minimização do peso dos pontos negativos/ameaças que os fatores externos possam representar.

Um projeto de investimento pode ser desenvolvido em três tipos de ativos:

- Ativos não correntes
- Ativos tangíveis
- Ativos intangíveis

O projeto de investimento em ativos não correntes consiste na aplicação de recursos que gerem valor pontual, isto é, a rendibilidade não seja obtida de forma continuada/ao longo do tempo.

O projeto de investimento em ativos tangíveis corresponde a maquinaria, equipamentos, etc, necessários à atividade da organização. Por exemplo, um investimento em novos equipamentos fabris com o objetivo de incrementar a capacidade produtiva.

O projeto de investimento em ativos intangíveis tem que ver com algo imaterial, com a capacidade de gerar rendibilidade. Tipicamente, são mais difíceis de quantificar e qualificar, estando, por exemplo, relacionados com atividade em áreas de investigação e desenvolvimento (patentes, novas tecnologias, etc).

Numa ótica financeira, um projeto de investimento consiste na alocação de recursos (capital), com o objetivo de gerar benefícios futuros para a organização. Pode assumir diversas tipologias: de reposição, de modernização, de inovação, de expansão, de estratégia, de obrigatoriedade (Soares *et al.* 2012).

Os investimentos de reposição visam manter a capacidade, substituindo ativos tangíveis (por exemplo, equipamentos) usados por novos, com as mesmas características técnicas.

Os investimentos de modernização correspondem à substituição de ativos tangíveis (por exemplo, equipamentos) que, por essa alteração, passem a apresentar melhores características técnicas, com impacte positivo na racionalização ou produtividade.

Os investimentos de inovação procuram a criação de novos produtos que acompanhem a procura ou tendências do mercado.

Os investimentos de expansão têm como objetivo o incremento da capacidade produtiva, que permita acompanhar um aumento da procura.

Os investimentos estratégicos estão orientados para o longo prazo, podendo estar relacionados, por exemplo, com a diversificação da atividade ou a integração de outras organizações. Tratam-se, portanto, de investimentos que visam preservar a sustentabilidade e sucesso da organização.

Os investimentos de obrigatoriedade são determinados por imposição legal aplicável à área de atividade da organização (por exemplo, a implementação de um sistema de tratamento de resíduos tóxicos ou poluentes).

O fato de um projeto de investimento significar afetação de recursos, estabelece uma relação direta com critérios que lhe são determinantes: duração/maturidade, rentabilidade e risco. A duração ou maturidade de um projeto de investimento corresponde à sua vida útil, isto é, o período de tempo que engloba o seu arranque, crescimento, declínio e encerramento. A rentabilidade de um projeto de investimento está relacionada com a análise da sua viabilidade económico-financeira. Desta análise é possível projetar qual será a criação de valor/benefício para a organização, assim como, comparar a taxa de retorno com a de outros investimentos. O risco é a medição da probabilidade dos resultados verificados ficarem aquém dos projetados. Tendencialmente, quanto maiores os recursos envolvidos, maior será o risco (por exemplo, um investimento de reposição terá um risco inferior a um investimento estratégico).

Assim, devem ser sintetizadas todas as informações e necessidades técnicas, comerciais e económico-financeiras, envolvendo todas as áreas da organização (tecnologias de informação, marketing, recursos humanos, etc), no sentido de potenciar uma tomada de decisão sustentada.

A avaliação económica de um projeto de investimento visa determinar se os recursos a afetar são capazes de gerar lucro. A avaliação consiste na atualização dos *cash-flows* futuros, sem considerar limitações no financiamento. Contudo, a realidade dita que grande parte dos projetos de investimento tem limitações no financiamento, recorrendo,

portanto, a financiamento alheio. Assim, é necessário apurar as suas consequências sobre a rentabilidade do investimento (dependendo da estrutura de financiamento adotada, o mesmo projeto de investimento pode resultar em rentabilidades diferentes), através de uma análise financeira (determinar o efeito financeiro de alavancagem). Da análise financeira resultará o impacto da estratégia financeira da organização, sob o ponto de vista da remuneração dos capitais próprios. Ao recorrer a financiamento alheio, a organização está a assumir o compromisso de remuneração desse investimento, sob a forma do pagamento de juros, que se consubstanciam como uma poupança fiscal, uma vez que diminuem a base tributável. Da integração das análises económica e financeira, resulta o valor atual líquido ajustado do projeto, ou seja, a sua rentabilidade corrigida do efeito fiscal.

A avaliação económica e a avaliação financeira, têm como denominador comum a atualização dos *cash-flows*. Para que as análises permitam uma tomada de decisão realista e adequada, ou seja, com probabilidades de erro minimizadas, é vital a escolha correta da taxa de atualização. Uma vez que não existe uma taxa padronizada, porque deve estar relacionada com as premissas específicas de cada projeto, a taxa de atualização deve ser, pelo menos, igual ao custo do capital.

Os projetos de investimento podem ter origem nacional ou internacional (direto ou indireto). O investimento nacional serve a organização no país onde esta se encontra. O investimento direto estrangeiro serve a criação de organizações no exterior e o investimento indireto estrangeiro serve a aquisição de organizações nacionais no exterior (Soares *et al.* 2012).

A decisão por determinados projetos de investimento deve incluir a avaliação da sua dependência: investimentos dependentes (mutuamente exclusivos, complementares ou concorrentes) e investimentos independentes (Soares *et al.* 2012).

Em projetos de investimento dependentes, os *cash-flows* estão relacionados, ou seja, os seus apuramentos afetam-se entre si. Os projetos serão complementares quando a implementação de um ou mais projetos estiver(em) sujeito(s) à implementação de outro(s) projeto(s) conjuntamente ou sequencialmente. Os projetos serão concorrentes quando a implementação de um ou mais projetos influenciar negativamente o desempenho de outro(s) projeto(s). Os projetos serão mutuamente exclusivos quando a decisão por um ou mais projetos inviabilizar a decisão por outro(s) projeto(s).

Em projetos de investimento independentes, os *cash-flows* não estão relacionados, ou seja, todos os projetos podem ser aceites, assim gerem valor para a organização e exista financiamento suficiente.

Capítulo II – Apresentação da Empresa de Acolhimento

No primeiro capítulo foram abordadas conceitualmente as temáticas da gestão financeira, os seus objetivos, o controlo de gestão, a contabilidade financeira e de gestão, a orçamentação e projetos de investimento.

O segundo capítulo trata a apresentação da organização na qual foi desenvolvido o estágio curricular, encontrando-se estruturada em duas fases: descrição do negócio e da organização (missão, visão, valores, organograma e estrutura do grupo), e descrição do serviço (políticas, práticas e ações nas vertentes da qualidade, comunicação e marketing, capital humano, tecnologias de informação, resultados económicos, sustentabilidade económica, social e ambiental, atividade internacional e as perspetivas e desafios futuros).

2.1. Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A.

O presente capítulo descreve a informação de relevo e transversal sobre a Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A., adiante designada apenas por CARRIS, apurada no decurso do Estágio Curricular.

2.1.1. Missão

Como prestador de serviços de mobilidade pública sustentável, a CARRIS é orientada por critérios de Sustentabilidade, promovendo, portanto, um desenvolvimento atento às necessidades das gerações futuras aquando da utilização de recursos no presente.

2.1.2. Visão

Enquanto agente económico e social, a CARRIS assume o seu contributo para o desenvolvimento e sustentabilidade de Lisboa e da sua área metropolitana, com foco no aumento da sua eficiência empresarial e na constante melhoria da qualidade do serviço que presta.

2.1.3. Valores

São os seguintes os valores estruturantes na atividade da CARRIS, redefinidos por auscultação interna em 2011:

- ❖ Excelência
- ❖ Qualidade
- ❖ Inovação
- ❖ Sustentabilidade
- ❖ Rigor

2.1.4. Organograma

Figura 3: Organograma da CARRIS



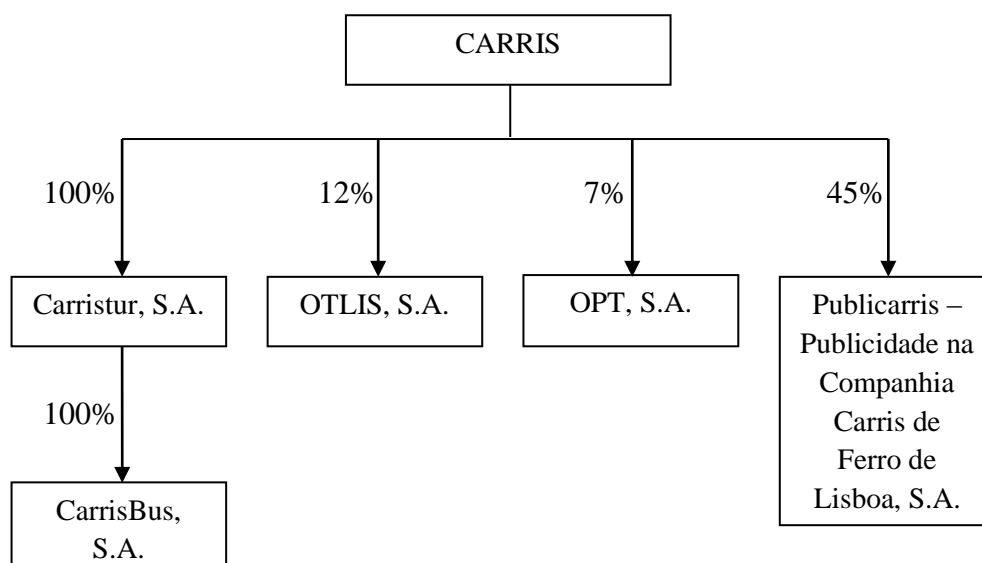
Fonte: Organograma interno CARRIS

2.1.5. Universo CARRIS

A atividade operacional da Empresa divide-se por cinco estações: Estação de Miraflores (sede executiva), Estação de Santo Amaro (alberga o Museu CARRIS), Estação da Pontinha, Estação da Musgueira e Estação Cabo Ruivo (alberga Carristur e Carrisbus).

No diagrama da figura seguinte, apresenta-se o portefólio de participadas da CARRIS:

Figura 4: Diagrama Universo CARRIS



Fonte: Adaptado de www.carris.pt

2.2. O Serviço

A atividade da CARRIS pauta-se por uma atuação integrada e generalizada, com vertente interna e externa, afirmando a indispensabilidade para a mobilidade, qualidade de vida e competitividade de Lisboa.

2.2.1. Qualidade do Serviço

São seis os principais ponderadores de determinação da qualidade do serviço prestado pela CARRIS:

- ❖ Velocidade Média de Exploração – quociente entre a distância percorrida, em quilómetros, e o tempo decorrido, em horas, afetos ao serviço público, designadamente vertente comercial adicionada de operações extraordinárias, saídas e recolhas, serviço a deficientes e serviço a pessoal.

O seu aumento representa uma melhoria da qualidade do serviço, bem como uma melhoria da eficiência operacional, ao nível dos gastos em combustíveis.

Para este efeito, são fundamentais a fiscalização dos corredores BUS e do estacionamento indevido nas paragens.

- ❖ Taxa de Ocupação – relaciona a Procura, expressa em “Passageiros x km”, com a Oferta, expressa em “Lugares x km”.

O seu aumento é diretamente proporcional ao aumento da qualidade do serviço, e poderá ser expresso pelo aumento da Procura ou diminuição da Oferta.

- ❖ Taxa de Acidentes – com uma focalização óbvia na sua diminuição, a CARRIS procura melhorar a qualidade do serviço prestado, diminuindo o impacte direto na operação (com o acontecimento do sinistro) e o impacte posterior, sob a forma de gastos de reparação e imobilização do veículo.

Para tal, decorrem várias ações para o melhor desempenho dos Tripulantes: ações de formação CAM (inicial e contínua); ações de formação ministradas por Inspectores das Estações; ações de Reciclagem em “Técnicas de Condução e Prevenção de Acidentes”; atribuição anual de prémios, atualmente não pecuniários, de Boa Condução (Prémio “Desempenho +”).

- ❖ Regularidade – é resultado do número de quilómetros perdidos por engarrafamentos e outros problemas de trânsito, por milhar de quilómetros percorridos.

A sua degradação ou melhoramento estão intimamente relacionados com as obstruções à circulação, por estacionamento indevido, culminando no prejuízo ou otimização dos ganhos criados por uma melhoria da velocidade média.

- ❖ Fiscalização Comercial – para combater as situações de passageiros a viajar sem título de transporte, assim como as de não validação dos títulos de transporte.

Com impacte na Taxa de Fraude Detetada, é fundamental na consciencialização e responsabilização dos passageiros, bem como no apuramento das receitas.

- ❖ Certificação de Carreiras – evidencia o compromisso da CARRIS com a melhoria contínua da qualidade e afirmação do seu contributo para o desenvolvimento sustentável.

Assegura o cumprimento dos níveis de qualidade do serviço, a redução de custos da não qualidade, a melhoria da imagem da Empresa, o aumento da satisfação do Cliente e a fidelização/aumento dos utilizadores do título de transporte.

2.2.2. Comunicação e Imagem

A diferenciação da CARRIS no setor dos transportes públicos, como também no panorama do marketing nacional e internacional, no domínio da mobilidade urbana, permitiu promover um ciclo de mudança do mercado, marcado por uma atitude moderna, cosmopolita e sustentável na cidade de Lisboa, alcançando-se níveis de notoriedade assinaláveis.

O plano de comunicação e de marketing foi alvo de ajustamento, pela adoção de novos conceitos de segmentação por temas, em contraste com a tradicional segmentação por classes socioeconómicas.

A aposta na tecnologia proporciona um contato transversal com grande parte do mercado e a abordagem ao segmento mais jovem apresenta-se como um fator crítico de sucesso para o futuro.

No Museu da CARRIS, pela sua relevância para a cidade de Lisboa, foi implementado um novo núcleo multimédia e de promoção cultural, via exposições e visitas *corporate*. A conservação da relação afetiva dos Lisboetas com a CARRIS merece especial apreço, através da exploração de parcerias, da participação em eventos marcantes para a cidade, da comemoração de datas significantes e da comunicação institucional de reconhecimento público.

No âmbito da responsabilidade social para com os seus Colaboradores, a CARRIS desenvolve ações ao nível da saúde e segurança no trabalho, da poupança energética, da culturalização e do envolvimento corporativo.

A captação de novos Clientes integra a abordagem estratégica de promoção, com enfoque no mercado turístico, recorrendo-se à criação de produtos específicos que geram mais-valias significativas na imagem e nos resultados da Empresa. Neste âmbito, a CARRIS adota um perfil comercial proactivo e uma atitude provocadora e disruptiva face ao mercado.

A presença da marca e reconhecimento manifestam-se pela consideração da CARRIS, pela quinta vez consecutiva, como uma das “Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal”, sendo a melhor no ranking das Empresas Públicas.

Cumulativamente, a CARRIS vê-se distinguida, em dois anos consecutivos, pelo prémio de melhor empresa Pública ao nível do Desenvolvimento Sustentável, sendo considerada como a “Empresa mais eficiente” a nível energético e número um no “Índice ACGE Setorial 2010 – Responsabilidade Climática em Portugal”, no setor dos transportes. Recebeu, ainda, uma menção honrosa no âmbito da comunicação interna, na categoria Estratégia Integrada, e, em dois anos consecutivos, é considerada como *Superbrand*, pelo poder, reconhecimento e confiança que apresenta junto dos portugueses.

2.2.3. Capital Humano

A CARRIS procura que os processos de transformação da organização e contingências socioeconómicas do país sejam acompanhadas pela Direção de Capital Humano.

Com o mote de “conhecer, gerir e comunicar”, desenvolve-se uma gestão formal e constante do desempenho individual e de grupo, potenciando a gestão do desempenho dos seus Colaboradores.

O recente processo de Gestão de Desempenho, Gestão por Competências e Objetivos, incorporado no programa de evolução da cobertura aplicacional na área de Recursos Humanos, permite uma mudança no paradigma de gestão e avaliação de desempenho para a gestão contínua de todos os fatores determinantes do desempenho. Assim, este novo modelo permite integrar áreas como potencial, mobilidade e carreira, pelo diagnóstico individualizado de necessidades de desenvolvimento.

A aposta na formação dos Recursos Humanos da Empresa determina processos de formação para obtenção, por imperativo legal, do CAM, de formação em Higiene e Segurança do Trabalho, de formação técnica e de incremento do índice de qualificação académica.

De ressaltar o processo de Certificação em Responsabilidade Social pela norma portuguesa NP 4469, iniciado em 2011 e concluído no final de Julho de 2012, sendo a primeira do setor dos transportes em Portugal ao seguir as recomendações alinhadas com a ISO 26000, reflexo do compromisso assumido desde a génese da CARRIS.

Com o objetivo de potenciar o talento e desenvolver a capacidade de liderança dos seus jovens Quadros Técnicos, a CARRIS criou o projeto Academia CARRIS. Materializa-se sob a forma de um trabalho continuado ao longo de um ano, desenvolvido por equipas multidisciplinares, enquadradas pelo *Coaching*, de interesse estratégico para o negócio da Empresa e para a sociedade em geral.

Com o propósito de minimizar o impacto dos custos operacionais e os níveis de absentismo, visando a prestação de um serviço de excelência, são realizadas formações e acompanhamento das chefias intermédias do setor operacional da Empresa.

No âmbito do apoio Psicossocial, decorrem ações consolidadas de intervenção precoce e mitigação de problemas que possa influir diretamente no desempenho da função dos colaboradores da Empresa.

Em consonância com a Certificação em Responsabilidade Social, é dada especial atenção a projetos com enfoque na igualdade de género e de oportunidades, na conciliação da vida profissional e pessoal e na defesa dos direitos humanos, sendo valorizada a liberdade de expressão e de opinião.

2.2.4. Tecnologias de Informação

Se é certo que uma Organização que se queira sustentável na atualidade depende das Tecnologias de Informação (TI), mais certo é que a contínua informatização na CARRIS determina uma dependência muito significativa do investimento e manutenção da sua rede tecnológica.

Assim, da atividade de gestão, acompanhamento de projetos, participação em grupos de trabalho e demais atividades inerentes à área das tecnologias de informação, salientam-se as seguintes ferramentas de trabalho:

- ❖ Intranet – manutenção e gestão de conteúdos internos, com atualização permanente da informação
- ❖ Sistema Integrado de Informação de Manutenção – manutenção da frota de elétricos e infraestruturas
- ❖ Portal myCarris – portal acessível a todos os colaboradores da empresa, quer interna quer externamente
- ❖ Gestão de Ideias e Sugestões – aplicação web que potencia o espírito de inovação interno, captando e gerindo novas ideias e sugestões de melhoria de processos
- ❖ Central de Comando de Tráfego – complexo informático e telemático que permite a gestão das operações no exterior, diretamente relacionada com a prestação do serviço de mobilidade pública
- ❖ Balanced Scorecard (BSC) – plataforma de integração dos indicadores de gestão
- ❖ Rede TETRA – fornecimento de serviço de voz e dados para suporte das comunicações dos Sistemas de Ajuda à Exploração e Informação aos Passageiros e da Bilhética.

2.2.5. Resultados Económicos

Atendendo à conjuntura económica e financeira desfavorável, doméstica e internacional, e a todos os constrangimentos colocados às empresas públicas, fruto da aplicação do Memorando de Entendimento com a Troika, é relevante expressar o desempenho da CARRIS.

No ano de 2011 as atividades operacionais geraram fluxos necessários e suficientes para cobertura das restantes atividades. Do forte empenho da CARRIS na redução dos seus

custos operacionais e da manutenção do apoio financeiro estatal, obteve-se um EBITDA positivo de 34,5 milhões de euros.

A função investimento encontra-se circunscrita ao mínimo indispensável para a manutenção das operações, com manutenção ou mesmo melhoramento do desempenho, segurança e qualidade do serviço. A larga maioria do investimento está relacionado com grandes reparações.

Não obstante o constrangimento orçamental, a CARRIS continua a desenvolver projetos de expansão dos Sistemas de Bilhética Eletrónica e de Ajuda à Exploração e Informação ao Público.

A não concretização da obtenção de financiamento de médio e longo prazo junto da banca determina a satisfação das necessidades de financiamento a muito curto prazo e *spreads* elevados, quando comparado com as operações em processo de reembolso.

Desta forma, gera-se um acréscimo exponencial dos custos financeiros, que absorve parte significativa dos resultados operacionais. Por consequência, a estrutura patrimonial da Empresa apresenta-se cada vez mais desequilibrada, pela ausência de soluções do Acionista para o capital próprio negativo em mais de 800 milhões de euros.

2.2.6. Sustentabilidade Económica, Social e Ambiental

A CARRIS, para a manutenção da linha orientadora, pautada por uma atitude empresarial de elevado dinamismo na comunicação com o mercado, prioriza a continuação da melhoria do resultado operacional, a aposta em novos produtos e novas iniciativas de interação com o mercado, a promoção da eficiência energética e a otimização dos sistemas telemáticos. De salientar a Certificação de Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001.

A criação do Provedor do Cliente veio assegurar um modo de comunicação mais direto e eficaz entre a Empresa e os seus Clientes, possibilitando a resolução de acontecimentos anómalos que possam ocorrer.

Presentes em qualquer análise de sustentabilidade, mais ou menos extensiva, são os riscos que a ameaçam. No contexto da CARRIS, os principais fatores de alerta são a obrigatoriedade de prestação de serviços de mobilidade pública terrestre com tarifários inferiores ao custo, a concorrência do transporte individual, a inexistência de indemnização compensatória contratualizada, a volatilidade dos mercados financeiros, com repercussão direta no custo do capital, a presença de custos históricos proibitivos à obtenção de custos competitivos, o tremendo desequilíbrio dos Capitais Próprios e o risco de liberalização do mercado.

A elevada força laboral da Empresa determina uma conseqüente elevada responsabilidade social sobre a mesma. Assim, pratica-se e promove-se a igualdade de oportunidades, quer ao nível do recrutamento, quer ao nível da evolução profissional e repudia-se qualquer prática de discriminação. A gestão dos Recursos Humanos é realizada com promoção da valorização individual, e a instituição de sistemas e processos que maximizem o bem-estar e premeiem o mérito.

Ainda no domínio da Responsabilidade Social, o destaque para a conclusão do processo de Certificação em Responsabilidade Social com base nas normas ISO 26000 e NP 4469-1 e NP 4469-2.

Reconhecido o compromisso da Empresa em promover e assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável para os seus Colaboradores e Prestadores de Serviços, uma ressalva para a detenção do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, certificação obtida de acordo com a norma NP 4398/OHSAS 18001.

Com vista à adoção de práticas ambientalmente corretas, salienta-se o processo de renovação da frota, efetuado entre 2004 e 2010, que permitiu a melhoria da eficiência energética, a redução de emissões de dióxido de carbono, a redução do nível de ruído e vibrações, assim como de outras emissões poluentes.

A diminuição da idade média da frota não apenas se repercute em ganhos ambientais, mas também na redução dos custos de manutenção e das taxas de imobilização, e no aumento da qualidade do serviço.

Fruto da Certificação Ambiental que detém, portanto associada ao cumprimento dos requisitos legais, a CARRIS apresenta uma estratégia para o desenvolvimento de um processo de melhoria ambiental, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de

prevenção e controlo ambiental em toda a Empresa. Através dela, formalizou-se o desejo e empenho em aumentar o grau de satisfação dos Clientes, bem como em diminuir progressivamente o consumo dos recursos naturais, o consumo de energia, as emissões poluentes e a valorização dos resíduos, promovendo a prevenção da poluição e das alterações climáticas.

A Certificação do Serviço, sendo o único operador de transporte público de passageiros com linhas de autocarros e elétricos certificadas, cumprindo a norma NP EN 13816 e as Especificações Técnicas da CERTIF (Associação para a Certificação de Produtos), é evidência do comprometimento da CARRIS com a melhoria contínua da qualidade e da sua afirmação do Transporte Público como elemento fundamental para o Desenvolvimento Sustentável.

Pela assinatura da Carta para o Desenvolvimento Sustentável com a União Internacional de Transportes Públicos (UITP), a CARRIS mais firma a responsabilidade pelo cumprimento de ações que estimulam e desenvolvem boas práticas no setor dos transportes públicos para a Sustentabilidade.

A competitividade inerente à sustentabilidade é salvaguardada, ao nível dos Processos Operacionais, pelo planeamento, realização e controlo do serviço, comunicação e vendas, identificação das necessidades dos Clientes, visando elevados índices de satisfação. Ao nível dos Processos de Suporte, o foco é a contribuição para o desenvolvimento e concretização dos processos operacionais, a gestão dos Recursos Humanos, das Áreas Técnica e Logística do Material Circulante.

O simultâneo compromisso com o presente e o futuro determina a especial atenção para a concretização de ações que favoreçam o aumento da racionalização da oferta do serviço público de transportes, a consolidação do processo de promoção interna da eficiência energética, a difusão, experimentação e utilização de propulsões e combustíveis alternativos e renováveis, e a conquista de melhorias da gestão do tráfego e conseqüente melhoria das condições de circulação.

2.2.7. Vertente Internacional

Não obstante a prestação de serviços de mobilidade pública terrestre sustentável em Lisboa e sua área metropolitana, a CARRIS consagra conhecimento e reconhecimento internacionais.

Atendendo aos constrangimentos orçamentais, a sua participação em reuniões internacionais, fruto da sua atividade em diversas Organizações Internacionais, encontra-se diminuída. No entanto, os representantes da CARRIS continuam a marcar presença nas várias Comissões e Grupos de Trabalho do CEEP – Centre Europeén des Entreprises avec Participation Publique et / ou Interét Economique en General, na UITP – Union Internationale des Transportes Publiques, no IBBG – International Bus Benchmarking Group e no MMG – Major Metropolises Group.

A aposta na presença internacional estimula fortemente a diferenciação e competitividade da CARRIS, através da possibilidade de comparação com empresas idênticas que atuam noutras cidades do mundo.

2.2.8. Perspetivas e Desafios 2012 – 2014

Os exercícios dos anos vindouros serão, forçosamente, alvo de grande condicionalismo pela evolução económica, financeira e social de Portugal, bem como pela evolução do contexto externo, designadamente na Zona Euro, dada a diminuta expressividade e elevada dependência da economia portuguesa.

Perspetiva-se a continuidade da racionalização dos custos operacionais, uma função investimento muito contida e o desafio suplementar sobre a obtenção de financiamento, designadamente para o cumprimento do serviço da dívida.

O Plano Estratégico dos Transportes (PET) irá condicionar o futuro próximo da CARRIS, dada a fusão operacional com o Metropolitano. Num primeiro momento, proceder-se-á à reestruturação das empresas, seguindo-se a alteração do papel do Acionista Estado, pela abertura do setor à iniciativa privada.

Assim, o futuro será marcado pela imperatividade de várias e profundas modificações do modelo de organização e de funcionamento da CARRIS, a fim de viabilizar a realização da ETL – Empresa de Transportes de Lisboa, prestando, em simultâneo, o serviço de transporte público que lhe cumpre garantir.

Estágio Curricular

Finda a apresentação da Empresa de Acolhimento, cabe expressar o *output* gerado, bem como o percurso desenvolvido.

Assim, em primeiro lugar, conheçam-se as funções da Direção Financeira e de Controlo de Gestão e, designadamente, da área de Planeamento e Controlo de Gestão. De seguida apresenta-se o processo de acolhimento e integração na Empresa, adicionado das experiências mais relevantes vividas, finalizando-se com a abordagem ao trabalho realizado.

Funções Direção Financeira e de Controlo de Gestão

- ❖ Gerir os recursos financeiros da CARRIS assegurando: pagamentos, recebimentos e as relações com os Bancos e outras entidades do sistema financeiro;
- ❖ Negociar as condições de obtenção de capitais alheios necessários à CARRIS;
- ❖ Conceber o funcionamento do sistema de registo contabilístico das operações e do património da CARRIS;
- ❖ Elaborar o orçamento financeiro e os planos plurianuais de natureza financeira;
- ❖ Elaborar estudos e informações de natureza económica financeira ou sobre problemas de gestão de natureza financeira;
- ❖ Negociar e gerir os seguros da CARRIS;

- ❖ Controlar as vendas do sistema integrado de passes da região de Lisboa e dos títulos específicos da CARRIS;
- ❖ Garantir o cumprimento das obrigações fiscais em termos de registo, declaração e pagamento;
- ❖ Coordenar e supervisionar todas as tarefas realizadas pelas Áreas de Operações Financeiras e Tesouraria e de Contabilidade.

Área de Planeamento e Controlo de Gestão

- ❖ Coordenar o processo de elaboração dos Orçamentos de Exploração e de Investimentos, anuais e plurianuais;
- ❖ Acompanhar a realização dos Orçamentos de Exploração e de Investimentos e a execução dos planos anuais e plurianuais;
- ❖ Produzir a informação de controlo de gestão que se mostre necessária, nomeadamente, o *Balanced Scorecard*, o Controlo de Gestão e o Controlo Orçamental;
- ❖ Assegurar o carregamento das diferentes plataformas em uso nos Organismos Tutelares no que se refere a informação operacional, contabilística e financeira;
- ❖ Assegurar a informação contabilística e financeira para outras entidades externas.

Acolhimento e Integração

A chegada a uma Organização acarreta uma panóplia de sentimentos e emoções sobre esse acontecimento. Criam-se, inevitavelmente, expectativas sobre que tipo de ambiente e condições de trabalho se vão encontrar, se existe uma estrutura mais verticalizada ou mais horizontal, se os colegas e colaboradores em geral são recetivos à chegada de um

novo elemento, se a Chefia fará um acompanhamento interessado e dinamizador ou se o trabalho a realizar é relevante e promotor de mais e melhores competências, ao nível do saber e do ser.

A apetência para a adaptação a novos contextos é determinante no processo de integração e aculturação, mas, e igualmente fundamental, é a capacidade da Organização em facilitar e promover fluidez naquele âmbito.

A CARRIS, desde 2003 presidida pelo Dr. José Manuel Silva Rodrigues, tem realizado um trabalho notável em vários campos da suas operações e da sua dinâmica e desenvolvimento interno.

Da visão estratégica do Presidente e da capacidade sublime de formulação, divulgação, motivação e concretização, que lhe valeram, em 2011, a distinção com o prémio “Best Leader Awards”, na categoria Empresa Pública, pelo reconhecido trabalho desenvolvido, durante os últimos 9 anos na CARRIS, nasce a implementação de um programa de integração e acolhimento, designado Plano de Imersão. É uma prática para habilitar o colaborador recém-chegado de competências ao nível do conhecimento da Empresa e do negócio e, ainda, promover, de modo célere, a criação de uma rede de contatos (*networking* interno).

No contexto do elevado constrangimento orçamental que a CARRIS atravessa, fruto da sua dívida histórica, acumulada da contenção imposta pela austeridade no setor público e gestão proactiva da Empresa nesse sentido, o Plano de Imersão é uma solução de formação e informação original, barata e muito frutuosa.

Este processo envolve Diretores e jovens Quadros de cada Direção, o que se revela muito eficaz pela experiência e elevado conhecimento dos primeiros, e *empowerment* dos segundos, bem como a criação de uma interação menos formal, possibilitando, desde logo, o estabelecimento de contatos ao nível dos pares e uma apresentação da Empresa com algum criticismo, próprio da juventude da pertença dos jovens Quadros à CARRIS.

Assim, cabe expor a Plano de Imersão desenhado para a realização do Estágio Curricular que consubstancia este trabalho. Tratando-se de um processo invulgar, atendendo a que, em anos anteriores, foi realizado para um grupo de jovens recém-chegados, resultado de um processo de recrutamento e seleção, em contraste com a

individualidade deste Plano, porque foi criado apenas para um elemento, é de salientar a enorme disponibilidade das Direções e Estações, e a abrangência e o cuidado que o caracterizaram.

O plano de acolhimento foi dividido em três grandes vertentes: Órgãos Centrais, Operação e Grupo CARRIS. O conteúdo de relevo captado é apresentado sob a forma de uma descrição resumida das funções desempenhadas por cada uma das Direções visitadas.

A imersão iniciou-se nos Órgãos Centrais, designadamente na Direção Financeira e de Controlo de Gestão, DFG, e, atendendo a que coordena a Área de Planeamento e Controlo de Gestão, DFG/PG, em que foi desenvolvido o Estágio Curricular, não se repetirá a descrição de funções, quer da Direção quer da Área, porque seria redundante. Adjacentes, ainda, a esta Direção são as áreas de Contabilidade, DFG/CO, e de Operações Financeiras, DFG/OF.

Seguiu-se o Gabinete de Qualidade e Segurança, GQS, responsável pelas Áreas de Auditoria, GQS/AD, e Normalização e Certificação, GQS/NC, assegurando as funções de:

- ❖ Colaborar com o Conselho de Administração no estabelecimento e divulgação da Política e Objetivos do Sistema de Gestão Integrado (SGI), bem como na garantia da sua compreensão a todos os níveis da Organização;
- ❖ Gerir e acompanhar o desempenho do Processo de Gestão Integrado, propondo medidas para a melhoria da sua eficácia;
- ❖ Promover ações de sensibilização dos colaboradores e pessoal subcontratado sobre segurança e saúde no trabalho, bem como sobre a importância dos benefícios ambientais, sociais e económicos associados ao seu bom desempenho individual, com base nos procedimentos especificados;
- ❖ Assegurar a ligação e os contratos com as Autoridade Policiais, Departamentos e Organismo Cívico que se manifestam necessários à atividade de autoproteção no âmbito das instalações e infraestruturas e no domínio da segurança da rede de transportes;

- ❖ Estabelecer os requisitos dos Planos de Segurança dos vários Complexos e Estações e colaborar na sua elaboração, atualização e aplicação, bem como implementar e manter procedimentos de identificação, prevenção e capacidade de resposta a emergências, de forma a garantir a minimização das consequências de acidentes e situações de emergência;

Seguiu-se o Gabinete de Marketing, GMT, que garante a:

- ❖ Coordenação do desenvolvimento dos planos de Marketing e promoção do transporte público urbano de passageiros e o incentivo à melhoria dos serviços prestados pela Empresa;
- ❖ Coordenação da gestão da imagem positiva da Empresa, promoção e divulgação de novos produtos e serviços, e participação em exposições, feiras e eventos especiais;
- ❖ Colaboração com a Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, e com a Direção Comercial, DCO, no processo permanente de informação do serviço aos Clientes, diretamente ou de forma integrada, com outras entidades ou outros operadores;
- ❖ Gestão do contrato de concessão do espaço publicitário com a participada Publicarris e a ligação operacional à mesma;
- ❖ Gestão de conteúdos do *site* da CARRIS na internet, nomeadamente a disponibilização ao público de informação e projetos relacionados com a Empresa e com o setor dos transportes;
- ❖ Gestão dos conteúdos do canal televisivo Mob TV, instrumento interno de comunicação com os Colaboradores da CARRIS;

Com intuito de dar a conhecer uma das fontes do carácter moderno e inovador da CARRIS, realizou-se a visita ao Gabinete de Desenvolvimento Organizacional, responsável pelas seguintes funções:

- ❖ Promoção e desenvolvimento de políticas e estratégias de Comunicação Interna e Gestão da Mudança, envolvendo a estrutura e as pessoas;

- ❖ Identificação, direção e avaliação de projetos transversais à CARRIS que visem o desenvolvimento organizacional, do capital humano e a sua eficiência;
- ❖ Garantir a melhoria contínua dos processos e procedimentos internos relacionados com a organização, comunicação e recursos humanos;
- ❖ Representação institucional em organizações internacionais do setor no âmbito de questões ligadas ao desenvolvimento das organizações e das pessoas;
- ❖ Promoção e desenvolvimento de ações que potenciem a convergência, desenvolvimento e partilha de conhecimentos dos Colaboradores, consolidando sentimentos de pertença;

O claro investimento no rejuvenescimento dos Quadros em particular, e do universo de Colaboradores da CARRIS de uma forma genérica, exigiu uma mudança radical do paradigma de gestão dos Recursos Humanos. Assim, a Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, DPC, tutela as Áreas de Gestão de Capital Humano, DPC/CH, de Gestão Laboral, DPC/GL, de Gestão de Pessoas, DPC/GP, e de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, DPC/SH, assegurando o cumprimento das seguintes funções:

- ❖ Garantir o alinhamento estratégico das competências de recursos humanos com as necessidades reais decorrentes do negócio da Empresa;
- ❖ Desenvolvimento de ações de gestão de recursos humanos, salvaguardando critérios de rigor técnico e uniformização dos diversos Órgãos da CARRIS, na seleção, gestão do desempenho, processamento de salários e outras remunerações;
- ❖ Assegurar as relações da Empresa com entidades externas, nomeadamente com o Ministério do Trabalho e Segurança Social;
- ❖ Coordenação dos processos de negociação coletiva, assegurando as relações institucionais com as Organizações Representativas dos Trabalhadores;
- ❖ Contribuir para o desenvolvimento e aprendizagem na Empresa, pela gestão e disseminação do conhecimento e otimização do seu Capital Humano;
- ❖ Apoio à elaboração de propostas/contrapropostas de revisão/atualização dos Acordos de Empresa e promoção da avaliação dos impactes consequentes;

Na CARRIS, pela sua atuação no setor dos transportes públicos, a Direção de Logística e de Tecnologias de Informação, DLT, tem um papel significativo. Responsável pelas Áreas de Apoio Geral, DLT/AG, de Aproveitamentos, DLT/AP, de Conservação do Património Imobiliário, DLT/CP, e de Tecnologias de Informação, DLT/TI, tem como funções a:

- ❖ Conceção, elaboração e controlo dos processos de aquisição e abate de bens e serviços;
- ❖ Aquisição de equipamentos, materiais, peças e acessórios, combustíveis e lubrificantes, assim como estabelecer e garantir a comunicação eficaz com os fabricantes e fornecedores;
- ❖ Assegurar a segurança física e lógica dos sistemas e aplicações informáticas existentes e o funcionamento das redes de telecomunicações e a respetiva manutenção e permanente otimização;
- ❖ Garantir a conservação de todas a infraestrutura da Empresa, através da prestação de serviços para a manutenção dos equipamentos das diferentes áreas;

Finda a imersão pelos Órgãos Centrais, seguiram-se as Unidades Operacionais.

A Unidade de Coordenação de Transportes, UCT, pode ser idealizada como uma Empresa dentro da CARRIS, atendendo à complexidade e abrangência da sua estrutura.

Cabe-lhe garantir:

- ❖ A coordenação das atividades e competências dos modos de transporte Autocarro e Elétrico;
- ❖ O apoio à Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, na definição do Plano Anual da Oferta e a participação na definição dos recursos necessários ao seu cumprimento;
- ❖ A promoção de ações corretivas ou preventivas sobre causas reais ou potenciais de não conformidades em função da dimensão do desafio, grau de importância, ocorrência recorrente e impactes ambientais e riscos de segurança;

- ❖ A gestão de pessoal e a afetação do pessoal tripulante aos serviços regulares de passageiros e outros de carácter extraordinário;
- ❖ A gestão do material circulante;
- ❖ A operacionalidade das infraestruturas e equipamentos que lhe estão afetos e de equipamentos oficinais de apoio;
- ❖ A definição de planos de manutenção, renovação e reconstrução da Via-Férrea, Rede Aérea e Subestações, bem como a construção de novos troços, assegurando o estado de condição e utilização.

Engloba a Área de Engenharia e Gestão da Manutenção, UCT/GM, que cumpre funções ao nível da Engenharia da Manutenção, Estudos, Qualidade/Inspeções, Procedimentos e Métodos, e Gestão da Manutenção Contratada.

A Área da Estação de Santo Amaro, UCT/EA, é responsável, em exclusivo, pela operacionalização do modo Elétrico. Desempenha funções ao nível da Energia e Rede Aérea e Via Férrea.

Comum a todas as Áreas de Estação, nomeadamente a Área de Estação de Miraflores, UCT/EF, Área de Estação da Musgueira, UCT/EM, e Área de Estação da Pontinha, UCT/EP, são as funções ao nível da Exploração do Serviço e do Planeamento e Controlo da Manutenção.

A fechar as Unidades Operacionais, a Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, tutela as Áreas de Controlo de Tráfego, UCOP/CT, de Fiscalização, UCOP/FI, e Planeamento Operacional, UCOP/PO. É da sua responsabilidade garantir:

- ❖ A implementação e o acompanhamento das atividades de planeamento operacional, controlo de tráfego, fiscalização e segurança na rede de transportes em exploração na CARRIS;
- ❖ A análise do ajustamento da Oferta à Procura e determinação das necessidades de mudanças e ajustamentos da Rede;
- ❖ O contato com entidades externas no domínio do planeamento, coordenação e operacionalidade da rede de transportes;

- ❖ A conceção e desenvolvimento de novas Linhas, bem como a execução de alterações e ajustamentos das existentes;
- ❖ O acompanhamento das ações de exploração de cada Linha, assegurando a coordenação com os restantes modos de transporte da área metropolitana;
- ❖ A atuação sobre possíveis situações emergentes ou acidentes reais;
- ❖ As análises necessárias à avaliação de desempenho do serviço, desencadeando ações de correção e prevenção.

Por fim, o resultado da visita às participadas do Grupo CARRIS, CarrisTur e CarrisBus.

A CarrisTur é detida a 100% pela CARRIS, conforme, aliás, já ilustrado na Figura 2.2.

A sua atividade divide-se nas áreas da Formação, Turismo e Estudos.

A área da Formação abrange diversas vertentes do transporte de passageiros, por exemplo, transporte coletivo de crianças, formação contínua de motorista de táxi ou formação contínua de aptidão para motoristas. De salientar o compromisso da CARRIS com a Certificação de Aptidão para Motorista (CAM) de todos os seus tripulantes durante os próximos ano, fruto da obrigatoriedade de carácter legal.

Na área do Turismo disponibiliza uma Oferta sustentada em circuitos *Sightseeing* nas cidades de Lisboa, Porto, Coimbra, Braga e Funchal, e no aluguer de autocarros *open top* e elétricos.

Sobre a vertente de Estudos, a CarrisTur atua na investigação, planeamento e gestão em sistemas de transporte, desenvolvendo variados projetos, tais como:

- ❖ Plano de Mobilidade para Lisboa;
- ❖ Estudo de Complementaridade/Sobreposição das Redes da CARRIS e Metro;
- ❖ Estudo de Viabilidade Económica sobre Postos de Vendas e Informação CARRIS.

Ainda sobre esta vertente, foi criado o Mob Carsharing que, direcionando-se a particulares e empresas, constitui-se como um serviço de aluguer de automóveis à hora, sob reserva através da internet ou telefone, e disponível durante todo o ano.

É um serviço que firma o valor da sustentabilidade, defendendo vantagens ambientais, nomeadamente ao nível da redução da ocupação do espaço urbano, congestionamentos, poluição sonora e acidentes rodoviários, e vantagens económicas, pela disponibilização de um serviço muito completo, que engloba combustível, parquímetros EMEL, estacionamento em locais próprios, seguro, inspeções, selos de circulação, revisões e limpeza.

A CarrisTur é, ainda, responsável pelo Serviço Aerobus, que assegura deslocações de/para o aeroporto de Lisboa, a partir dos principais hotéis e pontos da cidade.

A CarrisBus assenta a sua atividade na manutenção e reparação de veículos pesados de passageiros e de mercadorias, assim de como carros elétricos. Cumulativamente, trata do acondicionamento geral de órgãos e veículos, serviços de desempanagem e reboque, e prestação de serviços no âmbito de equipamentos embarcados.

O seu fator crítico de sucesso é a incorporação da melhor mão-de-obra e *know-how* técnico e oficial proveniente da CARRIS, assegurando uma experiência muito sólida, credibilidade e elevada competitividade.

Finda a apresentação do Plano de Imersão, e do seu resultado ao nível do conhecimento da CARRIS e do seu negócio, abordam-se os acontecimentos mais relevantes no período de duração do Estágio Curricular.

Experiências Relevantes

O percurso pela CARRIS foi repleto de momentos marcantes, quer pela sua importância para a Empresa, quer atendendo ao estímulo de pertença pela inclusão do autor nesses momentos.

Com a prematuridade de uma recém-chegada à Empresa, aconteceu a participação na reunião de Análise dos Indicadores de Gestão relativos ao 1º trimestre de 2012.

Atendendo ao peso deste momento, em que se reúnem todos os Quadros da Empresa para apresentação e discussão dos resultados do seu trabalho, tem elevada significância pessoal assistir à dinâmica empresarial gerada. Assim se procura perceber com que

preocupações e desafios se deparam as empresas do setor dos transportes públicos e a CARRIS, em particular.

Uma palavra, ainda, para a apreensão de um muito bom clima organizacional, bem como para o discurso de encerramento, altamente transparente e motivacional, do Presidente do Conselho de Administração.

Resultado da aposta no rejuvenescimento dos Quadros Técnicos, em particular, e do universo CARRIS, em geral, são as reuniões periódicas entre o Conselho de Administração e os Jovens Quadros.

Em termos genéricos, estas reuniões, presididas, pelo próprio Presidente do Conselho de Administração, acompanhado por um Administrador e pelo Diretor da Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, promove um ambiente de crítica construtiva sobre o desenvolvimento profissional e pessoal de cada jovem Quadro.

É conduzida uma sessão subordinada a diversos temas, previamente estabelecidos pelo Conselho de Administração, sendo dada total flexibilidade de opinião e expressão aos jovens Quadros, também sobre assuntos extraordinários que sejam pertinentes.

Assim, a oportunidade não apenas de assistir, mas fundamentalmente de participar ativamente nesta reunião constitui-se como um fator de enriquecimento pessoal muito relevante. De salientar a ausência de um tratamento discriminatório quer do Conselho de Administração, quer dos Quadros, atendendo à ligação do autor com a CARRIS face à dos restantes Quadros, que são, efetivamente, trabalhadores da Empresa.

Desta forma, foi possível conhecer os jovens Quadros do universo CARRIS com quem não haveria acontecido contato, durante o Plano de Imersão, potenciando o *networking* interno.

A CARRIS, no âmbito do desenvolvimento do seu Capital Humano, promove *Workshops* subordinados a temas de interesse particular para a Empresa e de interesse para a sociedade em geral.

Durante o Estágio Curricular, houve a oportunidade de assistir à sessão dirigida pelo Professor Albino Lopes, Catedrático e Coordenador da Unidade de Gestão no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, ISCSP, com o tema “A Liderança da Cultura Nacional”.

Com a Liderança da Cultura Organizacional como principal área científica de investigação, o orador realizou uma apresentação do seu tema como consistente, informativa e reflexiva, não obstante da subjetividade de opiniões particulares.

Foi, portanto, mais um fator de enriquecimento proporcionado pelo Estágio Curricular na CARRIS.

A participação na sessão de encerramento da Academia CARRIS, cujo âmbito já foi descrito anteriormente, foi muito interessante. Foi possível assistir à apresentação final do trabalho desenvolvido por cada uma das equipas, apreendendo um grande sentido de união, esforço e compromisso, pela acumulação desta atividade com as funções quotidianas inerentes ao cargo ocupado por cada jovem Quadro, bem como pelo desafio da heterogeneidade dos grupos que, quando bem aproveitada se pode transformar num fator de diferenciação.

Os temas abordados foram pertinentes para a direta atividade da CARRIS e para a sua caracterização como transporte público, com distinção clara de alguns trabalhos pela sua qualidade global, não obstante de não terem sido apresentados trabalhos de qualidade global insuficiente.

A qualidade da sessão foi incrementada por dois momentos de discussão entre representantes eleitos de e por cada equipa, moderada, pelo Diretor da Transportes em Revista, José Monteiro Limão.

Por fim, mas claramente não menos importante, foi a sessão de Comemoração dos 140 anos da CARRIS.

De seguida, procede-se à caracterização do trabalho desenvolvido na Área de Planeamento de Controlo de Gestão.

Trabalho Desenvolvido

Do desempenho do Planeamento e Controlo de Gestão, depende a produção de um orçamento de investimento e de exploração caracterizados pela forte assertividade e objetividade dos seus resultados, isto é, os processos de trabalho desenvolvidos no

âmbito desta área estão de tal forma definidos e enraizados que culminam em desvios na ordem das décimas ou centésimas percentuais.

Significa, pois, que a organização tem a capacidade de apurar os recursos financeiros disponíveis e os necessários, com fins de redução dos riscos do negócio e a avaliação da gestão corrente individualmente responsabilizada, bem como assegurar o apoio à resolução de desafios para a gestão do fundo de maneiio, através da determinação de objetivos para as decisões financeiras, com foco na otimização do binómio rentabilidade – risco.

Atendendo à criticidade económica e financeira da organização, pelos motivos já esmiuçados anteriormente, a parametrização e avaliação das fontes de financiamento segundo o custo total, a natureza e o efeito sobre o risco financeiro estrutural adquirem um papel especialíssimo num contexto caracterizado pela margem mínima para erro enquadrada na prestação de um serviço público, condicionando as operações que, numa visão puramente privada, seriam conduzidas, certamente, de um modo diferente em determinados aspetos, fruto do foco para a rentabilidade que qualquer empresa deve ter.

Assim, o esforço para o apuramento dos recursos financeiros disponíveis e os necessários, também, com fins de manutenção e melhoramento dos ativos e negócio da Empresa, dita um planeamento de longo prazo, com visão estratégica do negócio, e um planeamento de curto prazo, com visão corrente sobre a garantia dos compromissos.

Deste modo, o desafio colocado como trabalho do estágio foi o de compreender o negócio como um todo e particularizar a importância do Planeamento e Controlo de Gestão para a organização, assegurando que são identificados os principais indicadores de gestão determinantes para o trabalho desenvolvido pela Área e de que modo se relacionam entre si e a sua relação com a restante empresa, em termos de proveniência e associação.

Trata-se de um trabalho com um campo de aplicação transversal a toda a organização, uma vez que dota todo e qualquer colaborador de informação lúcida e objetiva sobre os fundamentos da área, sem dispersão por conteúdo redundante nem demasiado técnico. Deixam-se, portanto, as rotinas de trabalho e as especificidades da atividade aos seus executantes, pretendendo-se uma forma clara, fácil e intuitiva de orientar sobre a área.

Assim, no Anexo encontra-se a versão disponibilizada à CARRIS, que passa a integrar o conteúdo informativo da sua Intranet.

Conclusão

A gestão financeira, segundo Solomon, está centrada na utilização eficiente de um importante recurso económico, fundos de capitais. Já segundo S.C. Kuchal, a gestão financeira trata da angariação de fundos e da sua utilização eficaz na atividade de uma organização. Para Howard e Upton, a gestão financeira consiste na aplicação dos princípios de gestão empresarial à área de decisão financeira. Weston e Brigham definem gestão financeira como a área de decisão financeira, que harmoniza objetivos individuais e organizações. Para Joshep e Massie, a gestão financeira traduz-se numa atividade operacional responsável pela obtenção e utilização eficaz dos fundos necessários à eficiência operacional. Deste modo, de forma condensada, o conceito de gestão financeira foca-se na gestão dos fundos necessários à atividade (Paramasivan e Subramanian, 2008).

O espectro de abrangência da gestão financeira é de tal modo transversal que congrega visões económicas (decisões de investimento, fatores micro e macro, entre outros), contabilísticas (informações financeiras), matemáticas (técnicas e ferramentas estatísticas), de produção (projeção dos recursos que asseguram a atividade), de marketing (projeção dos recursos que asseguram vendas), e de recursos humanos (projeção dos recursos que asseguram pessoas para todas áreas funcionais). Assim, o desempenho eficaz e eficiente da gestão financeira potenciará o desempenho da organização, sendo uma condição necessária, embora não suficiente, para o seu sucesso.

A construção de uma função financeira adequada na organização é fundamental, uma vez que esta determina as operações e a capacidade de gerar lucro. A sua atuação consiste no processo de projeção dos recursos financeiros necessários (para aquisição de ativos e assegurar o fundo de maneo), angariação do capital (análise de alternativas, as suas exigências e consequências), decisão de investimento (com foco na segurança, liquidez e rendibilidade do capital investido), gestão de *cash-flow* (que potencia liquidez

para o curto prazo) e inter-relacionamento multifuncional (com as diversas áreas funcionais da organização).

As decisões de financiamento envolvem o gasto de capital e as de investimento a angariação de capital. Não obstante poderem diferir em níveis de riqueza, aversão ao risco e horizonte temporal do investimento, as entidades de financiamento partilham o mesmo objetivo financeiro: incremento de valor. É adicionado valor quando a organização gera uma rendibilidade para os financiadores, superior àquela que obteriam alternativamente, isto é, quando as oportunidades de investimento dentro da organização são superiores às oportunidades fora da mesma, que funcionam como padrão de decisão.

As decisões de financiamento podem apresentar menor relevância do que as decisões de investimento, quando as primeiras não acrescentarem tanto valor quanto o resultante de uma boa decisão de investimento. Por outro lado, as decisões de financiamento podem apresentar-se como um ponto fraco da organização quando não são consistentes e conscientes, elevando o seu fator prejudicial quando tomadas em contextos de ameaças reais (previstas e imprevistas).

O elevado dinamismo do mercado dita que o acesso à informação em tempo útil representa uma vantagem competitiva, potenciando decisões consistentes e geradoras de resultados. Assim, o planeamento e controlo financeiro deverão garantir o acesso à informação necessária, atentando às especificidades das diversas áreas funcionais. Mais do que o contributo, significa a interdependência das áreas da organização, no que respeita ao acesso à informação.

O planeamento financeiro trata da gestão dos ativos e passivos correntes, sendo a sua diferença o fundo de maneiio. Uma organização com excedentes de tesouraria permanentes terá a capacidade de reserva financeira suscetível de rápida aplicação em dificuldades de curto prazo. Em contraste, uma organização com défices de tesouraria permanentes terá de financiar-se externamente (a curto prazo e/ou longo prazo).

O controlo financeiro trata da observação de desvios face ao planeamento financeiro, visando a correção das projeções e adaptação permanente às realidades verificadas, sob a forma de comparação entre documentos financeiros resultantes da atividade e documentos financeiros resultantes de premissas e previsões. As diversas áreas funcionais da organização têm a responsabilidade de produzir informação que permita o

controlo permanente da evolução financeira, de forma a permitir o apuramento de necessidades financeiras ou excedentes financeiros.

Da comparação entre os resultados verificados e os projetados deve resultar uma ordenação, pelo grau de importância de tratamento, dos desvios apurados. A aplicação de medidas corretivas deverá atender ao desvio apurado, mas também, à adaptação do planeamento, por forma a reduzir desvios futuros da mesma natureza.

O Estágio Curricular representa uma real oportunidade de valorização por competências e experiências. De facto, é sinónimo de um feliz casamento entre o trabalho solitário de concetualização e o trabalho empírico com forte relacionamento interpessoal.

Claro está, que cada Estágio permite contar uma história única, pelo papel fundamental que a empresa de acolhimento tem neste processo. No que concerne à CARRIS, está provada a sua influência para um saldo deveras positivo.

Cabe salientar o choque positivo à chegada à Empresa. Sem qualquer relacionamento prévio com o setor dos transportes, excluindo o de, e forma muito esporádica, Cliente-Empresa, existia uma imagem formada sobre o negócio e Empresa que foram completamente modificados. A facilidade da cultura portuguesa em manifestar o descontentamento e desagrado contrasta com a sua dificuldade em exercer uma análise mais alargada para encontro das causas dos efeitos. Não cabe a este trabalho discernir sobre esta temática, mas surge relevante esta componente contextual para o conteúdo a expressar em seguida.

Assim, importa esclarecer que a CARRIS é uma empresa pública com gestão de privado, isto é, é prestadora de um serviço que é público, cujo acionista único é o Estado, mas afirma-se por uma gestão virada para a sustentabilidade e inovação, encontrando-se na vanguarda do melhor que se realiza no serviço de mobilidade pública terrestre.

Com um forte compromisso com o Cliente e a responsabilidade de assegurar os seus compromissos, a CARRIS tem sido penalizada pela conjuntura que o País atravessa, penalização agravada pelo elevado e histórico desequilíbrio estrutural financeiro. Contudo, a CARRIS demonstra elevado empenho e resiliência, procurando as melhores soluções que permitam a garantia de um serviço de excelência, a afirmação de uma

imagem moderna e proximidade com o agora designado Cliente, em contraste com a designação passada de Utente.

A aposta no rejuvenescimento da Empresa simboliza o compromisso com o futuro, alicerçado num presente sólido e com efetiva margem e vontade de evolução. Na ótica desta aposta, salienta-se a desverticalização organizacional, sendo que, por exemplo, todos os Tripulantes recém-chegados são recebidos pelo Presidente do Conselho de Administração.

O Plano de Imersão contribui de forma determinante para o sentimento de pertença e de concreto conhecimento do negócio e desenvoltura do relacionamento interpessoal no contexto organizacional.

Sobre o trabalho desenvolvido, tem especial interesse enfatizar o carácter de permanência na Empresa. Tem, portanto, uma responsabilidade acrescida a composição de um trabalho que servirá todo e qualquer Colaborador da Empresa.

Não obstante este motivo de satisfação, é justo enunciar a impossibilidade de integrar de modo efetivo a equipa de trabalho da área em que decorreu o Estágio Curricular. Atendendo à especificidade de processos já implementados e ao carácter provisório da estadia na organização, é compreensível e aceitável a não inclusão total no âmbito das funções exercidas pela Área de Planeamento e Controlo de Gestão. Contudo, o ambiente de trabalho proporcionado tem nota muito positiva, dotado de fácil acesso a toda a informação necessária para a produção do trabalho de Estágio.

Está provado e comprovado o porquê de a CARRIS constar no *ranking* das Melhores Empresa para Trabalhar em Portugal, e ser a Melhor Empresa Pública para Trabalhar em Portugal. O Estágio realizado foi uma oportunidade que se afirmou com as suas valências como a escolha acertada.

Não é possível ficar indiferente depois de conhecer a CARRIS e o trabalho que desenvolve interna e externamente, salientando, mais uma vez, pela sua relevância, o contexto extremamente adverso em que atua.

Desta forma, o trabalho termina com um frase do escritor e...., Antoine de Saint-Exupéry, que ilustra de forma simples e pura a essência da CARRIS:

“Tornamo-nos eternamente responsáveis por aquilo que cativamos”.

Bibliografia

Livros

- ❖ Brealey, Richard A., Myers, Stewart C. e Allen, F. (2010) – Principles of Corporate Finance, McGraw-Hill Higher Education
- ❖ Howells, P. e Bain, K. (2007) – Financial Markets and Institutions, Prentice Hall
- ❖ Levy, H. e Sarnat, M. (1994) – Capital Investment and Financial Decisions, Prentice Hall
- ❖ Neves, J. C. (2007) – Análise Financeira, Texto Editores
- ❖ Parrino, R. e Kidwell, D.S. (2008) – Fundamentals of Corporate Finance, John Wiley & Sons
- ❖ Soares, I., Moreira, J., Couto, J. e Pinho, C. (2012) – Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projetos, Edições Sílabo
- ❖ Jordan, H. e Neves, J. C. (2011) – O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores, Áreas Editora
- ❖ Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2006) – Management control systems, McGraw-Hill Higher Education
- ❖ Paramasivan, C. e Subramanian, T. (2008) – Financial Management, New Age International Pvt Ltd Publishers
- ❖ Brigham, E. F. e Ehrhardt, M. C. (2010) – Financial Management – Theory and Practice, South-Western

Relatórios

- ❖ Relatório e Contas 2011 CARRIS

Anexo – Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **0. Índice**

1. Organização do Manual	2-5
1.1. Introdução	2
1.2. Objetivo	3
1.3. Campo de Aplicação	4
1.4. Funções da Área	5
2. Orçamento	6-8
2.1. Introdução	6
2.2. De Investimento	7
2.3. De Exploração.....	8
3. Variáveis de Análise e Controlo	9-31
3.1. Oferta	9-17
3.1.1. Veículos/Quilómetro Serviço Público	9
3.1.2. Veículos/Hora Serviço Público	11
3.1.3. Velocidade Média de Exploração.....	13
3.1.4. Lugares/Quilómetro	15
3.1.5. Mapa Resumo de Relações	17
3.2. Combustíveis	18-23
3.2.1. Consumo Específico	18
3.2.2. Custos Totais	20
3.2.3. Mapa Resumo de Relações	23
3.3. Tripulantes.....	24-32
3.3.1. Taxa de Trabalho Suplementar do Pessoal Tripulante.....	24
3.3.2. Taxa de Absentismo	26
3.3.3. Evolução do Efetivo.....	28
3.3.4. Taxa de Aproveitamento do Pessoal Tripulante	30
3.3.5. Mapa Resumo de Relações	32

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **1. Organização do Manual**

1.1. Introdução

Este Manual integra a estrutura da Direção Financeira e de Planeamento e Controlo de Gestão, adiante designada por DFG, sendo especificamente aplicado à área de Planeamento e Controlo de Gestão, adiante designada por DFG/PG.

A divisão deste Manual faz-se em 3 Capítulos:

- Capítulo I – Objetivo, Campo de Aplicação e Funções da Área;
- Capítulo II – Orçamentos de Investimento e Exploração;
- Capítulo III – Variáveis de Análise e Controlo

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **1. Organização do Manual**

1.2. Objetivo

Definir o âmbito de trabalho e foco metodológico da DFG/PG, que permitem assegurar a sua compreensão e desempenho eficaz.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **1. Organização do Manual**

1.3. Campo de Aplicação

Este Manual é aplicado a todos os Órgãos da Empresa e seus colaboradores, visando dar a conhecer a informação mais relevante relacionada com a atuação da Área de Planeamento e Controlo de Gestão, demonstrando a transversalidade da estrutura organizacional da Empresa, assim como o nível de partilha de informação e recursos entre os diferentes instrumentos informáticos e Áreas.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **1. Organização do Manual**

1.4. Funções da Área

- ❖ Coordenar o processo de elaboração dos Orçamentos de Exploração e de Investimentos, anuais e plurianuais;
- ❖ Acompanhar a realização dos Orçamentos de Exploração e de Investimentos e a execução dos planos anuais e plurianuais;
- ❖ Produzir a informação de controlo de gestão que se mostre necessária, nomeadamente, o *Balanced Scorecard*, o Controlo de Gestão e o Controlo Orçamental;
- ❖ Assegurar o carregamento das diferentes plataformas em uso nos Organismos Tutelares no que se refere a informação operacional, contabilística e financeira;
- ❖ Assegurar a informação contabilística e financeira para outras entidades externas;
- ❖ Apoiar o Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança em tudo o que diga respeito à gestão e melhoria do Sistema de Gestão Integrado (SGI), nomeadamente na qualidade da prestação do serviço, na prevenção da poluição, na minimização dos impactes ambientais, sociais e económicos significativos e na promoção e garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável para os seus colaboradores e prestadores de serviços.

Retirado de: “Manual de Organização Funcional”

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **2. Orçamento**

2.1. Introdução

O ato da orçamentação desenvolve-se:

- ❖ Com intuito do estabelecimento de previsões sobre uma diversidade de variáveis que, para o período de análise, permitem a orientação da Empresa para os desvios sobre o previsto e consequente intervenção corretiva e/ou preventiva, atentando à sua sustentabilidade económico-financeira.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **2. Orçamento**

2.2. De Investimento

- ❖ Como parte integrante do Orçamento Anual de Tesouraria, é um plano detalhado de investimentos por Áreas, que permite apurar os recursos financeiros disponíveis e os necessários, com a finalidade da manutenção e melhoramento dos ativos e negócio da Empresa;
- ❖ Deve apoiar a ponderação custo/benefício de cada investimento e do seu contributo para a taxa de esforço da Empresa;
- ❖ Deve contemplar uma visão estratégica de longo prazo e de necessidades de curto prazo;
- ❖ Deve promover a procura das melhores soluções de financiamento, assim como a otimização dos custos de conjuntura e de estrutura da Empresa;
- ❖ Deve implicar, para a sua execução, um conjunto de pressupostos e políticas, claros e objetivos, quer de natureza económica quer de natureza financeira.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **2. Orçamento**

2.3. De Exploração

- ❖ Como parte integrante do Orçamento Anual de Tesouraria, é um plano detalhado da atividade por Áreas, que permite apurar os recursos financeiros disponíveis e os necessários, com a finalidade da redução dos riscos do negócio e a avaliação da gestão corrente individualmente responsabilizada;
- ❖ Deve apoiar a resolução de desafios para a gestão do Fundo de Maneio, através da determinação de objetivos para as decisões financeiras, com foco na otimização do binómio rentabilidade – risco;
- ❖ Deve parametrizar a avaliação das fontes de financiamento segundo o custo total, a natureza e o efeito sobre o risco financeiro estrutural da Empresa;
- ❖ Deve contemplar um planeamento de longo prazo, com visão estratégica do negócio, e um planeamento de curto prazo, com visão corrente sobre a garantia dos compromissos;
- ❖ Deve promover a procura das melhores soluções de financiamento, assim como a otimização dos custos de conjuntura e de estrutura da Empresa;
- ❖ Deve implicar, para a sua execução, um conjunto de pressupostos e políticas, claros e objetivos, quer de natureza económica quer de natureza financeira.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.1. Oferta

3.1.1. Veículos/Quilómetro Serviço Público

❖ **Designação Interna**

VKSP

❖ **Vertente**

Mercado / Cliente

❖ **Objetivo**

Otimização da Oferta

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento da evolução da Oferta do Serviço Público, tendo por base a distância total percorrida, em quilómetros, face ao total de veículos afetos ao serviço.

❖ **Metodologia de Apuramento**

A distância percorrida, que integra a base de determinação do indicador, é composta pelo serviço programado excluído de cortes e incrementado por adições, contemplando, ainda, os quilómetros extraordinários, saídas e recolhas, serviço a deficientes e a pessoal.

❖ **Proveniência**

Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, através do Mapa de Rendimentos.

❖ **Validação**

Unidade de Coordenação de Transportes, UCT.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.1. Oferta

3.1.1. Veículos/Quilómetro Serviço Público

❖ Periodicidade de Aferição

Mensal

❖ Apresentação dos Resultados

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real do período / Objetivo do período / Desvio do período (Absoluto e em Percentagem)
- Valor real acumulado do período / Objetivo acumulado do período / Desvio do período acumulado (Absoluto e em Percentagem)
- Valor real acumulado do período homólogo anual / Variação do acumulado homólogo anual (Absoluto e em Percentagem)

Em gráfico, comparecem os seguintes formatos para os últimos 13 meses:

- Valor real Serviço Público
- Valor real Serviço Total

❖ Indicadores Associados

Lugares/Quilómetro; Veículos/Hora Serviço Público; Velocidade Média de Exploração

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.1. Oferta

3.1.2. Veículos/Hora Serviço Público

❖ **Designação Interna**

VH

❖ **Vertente**

Mercado / Cliente

❖ **Objetivo**

Otimização da Oferta

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento da evolução da Oferta do Serviço Público, tendo por base o tempo total decorrido, em horas, face ao total de veículos afetos ao serviço.

❖ **Metodologia de Apuramento**

O tempo decorrido, que integra a base de determinação do indicador, é composto pelo serviço programado excluído de cortes e incrementado por adições.

❖ **Proveniência**

Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, através do Mapa de Rendimentos.

❖ **Validação**

Unidade de Coordenação de Transportes, UCT.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.1. Oferta

3.1.2. Veículos/Hora Serviço Público

❖ **Periodicidade de Aferição**

Mensal

❖ **Apresentação dos Resultados**

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real do período / Objetivo do período / Desvio do período (Absoluto e em Percentagem)
- Valor real acumulado do período / Objetivo acumulado do período / Desvio do período acumulado (Absoluto e em Percentagem)
- Valor real acumulado do período homólogo anual / Variação do acumulado homólogo anual (Absoluto e em Percentagem)

Em gráfico, comparecem os seguintes formatos para os últimos 13 meses:

- Valor real Serviço Público
- Valor real Serviço Total

❖ **Indicadores Associados**

Lugares/Quilómetro; Veículos/Quilómetro Serviço Público; Velocidade Média de Exploração

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.1. Oferta

3.1.3. Velocidade Média de Exploração

❖ **Designação Interna**

VME

❖ **Vertente**

Mercado / Cliente

❖ **Objetivo**

Otimização da Oferta

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento da evolução do cumprimento da Oferta e da sua qualidade.

❖ **Metodologia de Apuramento**

O indicador é resultado do quociente entre os indicadores Veículos/Quilómetro Serviço Público e Veículos/Hora Serviço Público.

❖ **Proveniência**

Mapa de Rendimentos

❖ **Validação**

Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, e Unidade de Coordenação de Transportes, UCT.

❖ **Periodicidade de Aferição**

Mensal

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.1. Oferta

3.1.3. Velocidade Média de Exploração

❖ Apresentação dos Resultados

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real do período / Objetivo do período / Desvio do período (Absoluto e em Percentagem)
- Valor médio acumulado do período / Objetivo acumulado do período / Desvio das médias do período acumulado (Absoluto e em Percentagem)
- Valor médio acumulado do período homólogo anual / Variação médias acumuladas do homólogo anual (Absoluto e em Percentagem)

❖ Indicadores Associados

Lugares/Quilómetro; Veículos/Hora Serviço Público; Veículos/Quilómetro Serviço Público

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.1. Oferta

3.1.4. Lugares/Quilómetro

❖ **Designação Interna**

LK

❖ **Vertente**

Mercado / Cliente

❖ **Objetivo**

Otimização da Oferta

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento da evolução da Oferta do Serviço Público, sob o ponto de vista do Cliente, tendo por base os lugares disponibilizados em cada horário e percurso definido.

❖ **Metodologia de Apuramento**

O indicador é o produto da média ponderada das lotações dos veículos e veículos quilómetros do Serviço Público.

❖ **Proveniência**

Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, através do Mapa de Rendimentos.

❖ **Validação**

Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.1. Oferta

3.1.4. Lugares/Quilómetro

❖ **Periodicidade de Aferição**

Mensal

❖ **Apresentação dos Resultados**

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real do período / Objetivo do período / Desvio do período (Absoluto e em Percentagem)
- Valor médio acumulado do período / Objetivo acumulado do período / Desvio das médias do período acumulado (Absoluto e em Percentagem)
- Valor médio acumulado do período homólogo anual / Variação médias acumuladas do homólogo anual (Absoluto e em Percentagem)

Em gráfico, comparecem os seguintes formatos para os últimos 13 meses:

- Valor real Lugares/Quilómetro
- Valor real Passageiros/Quilómetro

❖ **Indicadores Associados**

Lotação Média¹; Velocidade Média de Exploração; Veículos/Hora Serviço Público; Veículos/Quilómetro Serviço Público

¹ Designação proposta:

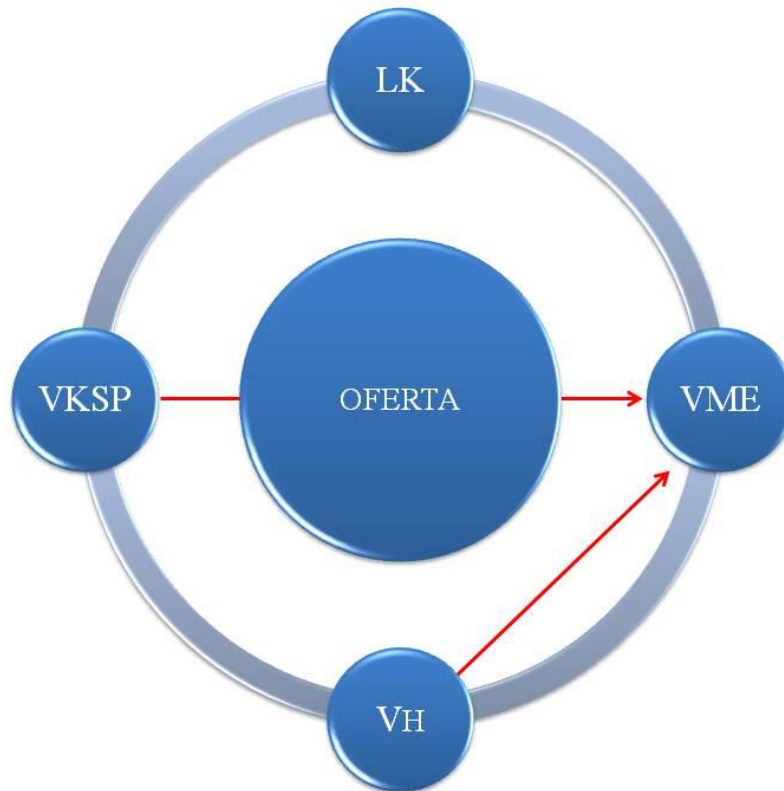
- Lm

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.1. Oferta

3.1.5. Mapa Resumo de Relações



Legenda:

VKSP – Veículos/Quilómetro Serviço Público

VH – Veículos/Hora Serviço Público

LK – Lugares/Quilómetro

VME – Velocidade Média de Exploração

Observação: as setas representam a contribuição de determinados indicadores de gestão para o apuramento direto de outros indicadores de gestão.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.2. Combustíveis

3.2.1. Consumo Específico

❖ **Designação Interna**

CE

❖ **Vertente**

Processos Internos

❖ **Objetivo**

Redução Custos Operacionais

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento da evolução da eficiência energética da frota.

❖ **Metodologia de Apuramento**

O indicador é o rácio entre o total de energia de tração (útil e perdas) ou combustível (gasóleo ou gás) consumido pelos veículos afetos ao serviço e o total da distância percorrida, em quilómetros, pelo total de veículos afetos ao serviço.

❖ **Proveniência**

Direção de Logística, DL, através do Mapa de Consumos, detalhado por tipo de energia e tipologia de frota, para o Modo Autocarro e Elétrico.

❖ **Validação**

Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, e Direção de Logística, DL.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.2. Combustíveis

3.2.1. Consumo Específico

❖ **Periodicidade de Aferição**

Mensal

❖ **Apresentação dos Resultados**

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real do período / Objetivo anual / Desvio objetivo (Absoluto e em Percentagem)
- Valor real do período homólogo anual / Variação do homólogo anual (Absoluto e em Percentagem)

Em gráfico, comparecem os seguintes formatos para cada Modo:

- Consumo específico total de energia ou combustível, nos últimos 13 meses
- Objetivo anual

Descriminação por Tipo de Energia e Tipologia de Frota:

- Modo Autocarro (gasóleo): Total; Standard; Articulado; Médios; Minis; Serviços a Portadores de Deficiência
- Modo Autocarro (gás): Standard
- Modo Elétrico (energia elétrica de tração): Total; Articulado; Outros

❖ **Indicadores Associados**

Custos Totais

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.2. Combustíveis

3.2.2. Custos Totais

❖ **Designação Interna**

CT

❖ **Vertente**

Económica e Financeira

❖ **Objetivo**

Redução Desequilíbrio Económico-Financeiro

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento da evolução do total dos custos relativos à exploração, fornecendo suporte e permitindo a atribuição do peso de cada um sobre cada tipo de rubrica.

❖ **Metodologia de Apuramento**

O indicador é o somatório do total de custos com materiais, consumíveis e fornecimentos e serviços externos, com o total de custos com amortizações, com o total de custos com pessoal (no ativo, pensionistas e obrigações com pensões futuras), com o total de custos financeiros e com o total de outros custos.

❖ **Proveniência**

Direção Financeira e de Controlo de Gestão, através da aplicação informática SAP R/3.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.2. Combustíveis

3.2.2. Custos Totais

❖ Validação

Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, Direção Financeira e de Controlo de Gestão, DFG, e área de Planeamento e Controlo, DFG/PG.

❖ Periodicidade de Aferição

Mensal

❖ Apresentação dos Resultados

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real acumulado do período / Objetivo acumulado período / Desvio objetivo (Absoluto e em Percentagem)
- Valor real acumulado do período homólogo anual / Variação do homólogo anual (Absoluto e em Percentagem)

Discriminação por Tipo de Custos:

Custos Totais:

- Custos com Materiais, Consumíveis e Fornecimentos e Serviços Externos: gasóleo e gás; energia elétrica; peças e acessórios para manutenção dos Modos; outros
- Custos com Amortizações
- Custos com Pessoal: remunerações; encargos com remunerações; custos com rescisões; complementos de Pensões de Reforma e Sobrevivência, outros

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.2. Combustíveis

3.2.2. Custos Totais

- Custos Financeiros
- Outros

❖ Indicadores Associados

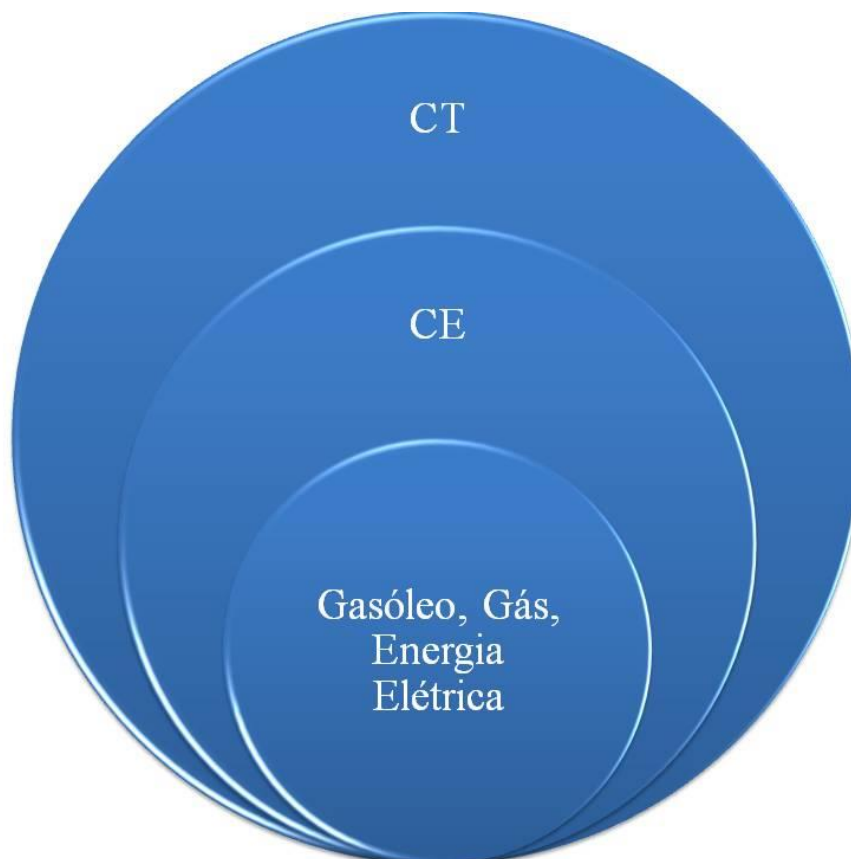
Consumo Específico

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.2. Combustíveis

3.2.3. Mapa Resumo de Relações



Legenda:

CT – Custos Totais

CE – Consumo Específico

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.3. Tripulantes

3.3.1. Taxa de Trabalho Suplementar do Pessoal Tripulante

❖ **Designação Interna**

TSPT

❖ **Vertente**

Processos Internos

❖ **Objetivo**

Incremento da produtividade

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento da evolução da afetação do Efetivo à produção e da eficácia processual do planeamento das operações.

❖ **Metodologia de Apuramento**

O indicador resulta do quociente do total do serviço realizado a título extraordinário em dias normais de trabalho, em dias de descanso complementar e obrigatório, com exclusão do trabalho nos dias feriados, e do número de horas remuneradas e trabalhadas pelo pessoal tripulante, adicionando-se o trabalho suplementar e excluindo-se às horas reais de trabalho as férias, feriados obrigatórios, ausências, licença de parto, tolerância de ponto.

❖ **Proveniência**

Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, DPC, através da aplicação informática GESVENGRH

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.3. Tripulantes

3.3.1. Taxa de Trabalho Suplementar do Pessoal Tripulante

❖ Validação

Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, DPC, Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, e Unidade de Coordenação de Transportes, UCT.

❖ Periodicidade de Aferição

Mensal

❖ Apresentação dos Resultados

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real acumulado do período / Objetivo anual / Desvio do período face objetivo (Absoluto e em Percentagem)

Em gráfico, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real, nos últimos 13 meses
- Objetivo anual

❖ Indicadores Associados

Taxa de Absentismo; Evolução de Efetivo

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.3. Tripulantes

3.3.2. Taxa de Absentismo

❖ **Designação Interna**

TA

❖ **Vertente**

Processos Internos

❖ **Objetivo**

Incremento da produtividade

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento da evolução do rácio entre as horas de ausência e as horas de trabalho potencial, para análise das causas e construção de medidas de melhoramento.

❖ **Metodologia de Apuramento**

O indicador resulta do quociente do total de ausências, em horas e no período em análise, de cada colaborador no ativo (da Empresa ou cedido a ela), com ou sem justificação, e com e sem abono, e o total de horas potenciais de trabalho de cada colaborador, para o mesmo período em análise, constituídas pelo horário de trabalho subtraído de horas de férias, feriados obrigatórios, licenças de parto e tolerância de ponto.

❖ **Proveniência**

Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, DPC, através da aplicação informática GESVENGRH

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.3. Tripulantes

3.3.2. Taxa de Absentismo

❖ Validação

Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, DPC, Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, e Unidade de Coordenação de Transportes, UCT.

❖ Periodicidade de Aferição

Mensal

❖ Apresentação dos Resultados

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor do período / Objetivo anual / Desvio do período (Absoluto e em Percentagem)
- Valor médio acumulado do período / Objetivo anual / Desvio da média acumulada face ao objetivo (Absoluto e em Percentagem)
- Valor médio acumulado do período homólogo anual / Variação sobre período homólogo (Absoluto e em Percentagem)

Em gráfico, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real do período, discriminado por motivo
- Valor real média acumulada do período, discriminado por motivo

❖ Indicadores Associados

Taxa de Aproveitamento do Pessoal Tripulante; Evolução de Efetivo

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.3. Tripulantes

3.3.3. Evolução do Efetivo

❖ **Designação Interna**

EF

❖ **Vertente**

Desenvolvimento e Inovação

❖ **Objetivo**

Agilização organizacional

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento do processo de redimensionamento do número de colaboradores.

❖ **Metodologia de Apuramento**

O indicador resulta do somatório de colaboradores no ativo, no último dia do período em análise, subtraído dos pré-reformados, requisitados, dispensados de assiduidade e cedidos a outras entidades, e adicionado dos requisitados a outras entidades e cedidos por outras entidades.

❖ **Proveniência**

Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, DPC, através da aplicação informática GESVENGRH

❖ **Validação**

Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, DPC, e Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.3. Tripulantes

3.3.3. Evolução do Efetivo

❖ Periodicidade de Aferição

Mensal

❖ Apresentação dos Resultados

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real do período / Objetivo anual / Desvio do período (Absoluto e em Percentagem)

Em gráfico, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real, nos últimos 13 meses
- Objetivo anual

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.3. Tripulantes

3.3.4. Taxa de Aproveitamento Pessoal Tripulante

❖ **Designação Interna**

TAPT

❖ **Vertente**

Processos Internos

❖ **Objetivo**

Incremento da produtividade

❖ **Conceito**

Proporciona o acompanhamento da evolução da significância das horas afetas a serviço ao Cliente, face ao total de horas trabalhadas.

❖ **Metodologia de Apuramento**

O indicador resulta do rácio entre o somatório das horas realizadas pela totalidade dos veículos alocados ao Serviço Público, Alugueres, viagens em vazio, turismo (Modo Autocarro e Elétrico) e outras circunstâncias, e do número de horas remuneradas e trabalhadas pelo pessoal tripulante, adicionando-se o trabalho suplementar e excluindo-se às horas reais de trabalho as férias, feriados obrigatórios, ausências, licença de parto, tolerância de ponto.

Proveniência

Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, DPC, através da aplicação informática GESVENGRH, e Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, através do Mapa de Rendimentos.

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.3. Tripulantes

3.3.4. Taxa de Aproveitamento Pessoal Tripulante

❖ Validação

Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, DPC, Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede, UCOP, e Unidade de Coordenação de Transportes, UCT.

❖ Periodicidade de Aferição

Mensal

❖ Apresentação dos Resultados

Em tabela, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real do período / Objetivo anual / Desvio do período face objetivo (Absoluto e em Percentagem)
- Valor real da média acumulada à data / Objetivo anual / Desvio do acumulado face objetivo (Absoluto e em Percentagem)
- Valor real da média acumulada do homólogo anual / Variação sobre período homólogo (Absoluto e em Percentagem)

Em gráfico, comparecem os seguintes formatos:

- Valor real, nos últimos 13 meses
- Valor real Taxa de Aproveitamento da Escala, nos últimos 13 meses

❖ Indicadores Associados

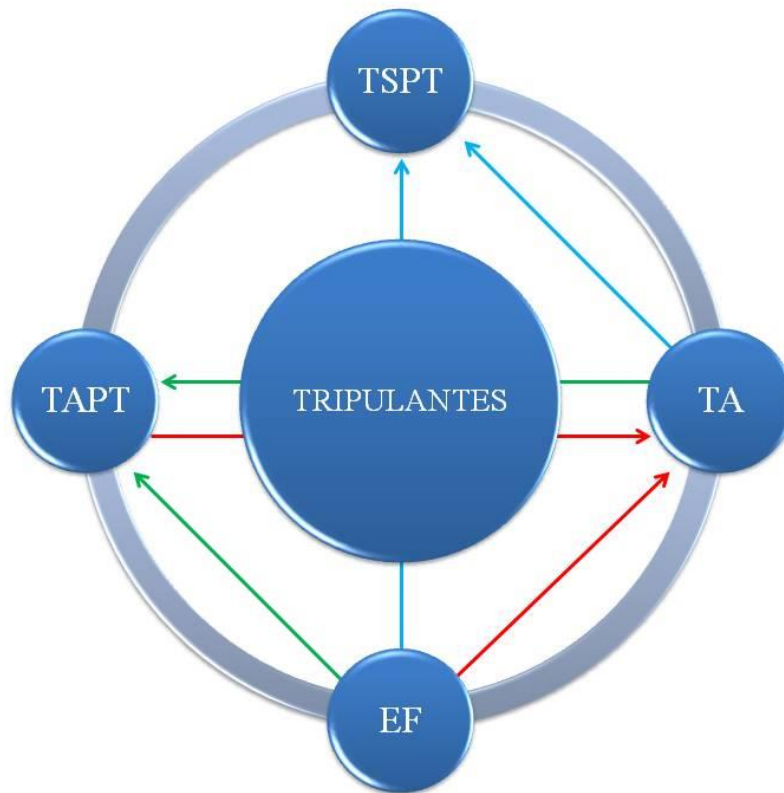
Taxa de Absentismo; Evolução de Efetivo

Manual de Planeamento e Controlo de Gestão

Assunto: **3. Variáveis de Análise e Controlo**

3.3. Tripulantes

3.3.5. Mapa Resumo de Relações



Legenda:

TSPT – Taxa de Trabalho Suplementar do Pessoal Tripulante

TAPT – Taxa de Aproveitamento do Pessoal Tripulante

TA – Taxa de Absentismo

EF – Evolução do Efetivo

Observação: as setas representam a contribuição de determinados indicadores de gestão para o apuramento direto de outros indicadores de gestão