

## PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO | 2014



ÍNDICE.....	2
1. INTRODUÇÃO .....	4
2. ENQUADRAMENTO .....	5
3. MISSÃO E VALORES .....	8
4. CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO .....	12
4.1. Oferta .....	12
4.2. Procura e Receitas Mercantis .....	14
4.3. Qualidade do Serviço.....	16
4.4. Frota .....	17
5. INFRA-ESTRUTURAS DO MODO ELÉTRICO.....	21
5.1. Energia de Tração.....	21
5.2. Via férrea .....	23
6. RECURSOS HUMANOS .....	26
6.1. Evolução do número de colaboradores.....	26
6.2. Cargos de Direção.....	28
6.3. Política Salarial .....	28
6.4. Programas Estratégicos de Desenvolvimento .....	29
6.5. Formação .....	31
6.6. Cronograma de atividades .....	34
7. RECURSOS FINANCEIROS .....	37
7.1. Pressupostos.....	37
7.2. Plano de Redução de Custos (PRC).....	38

7.3. Prazo Médio de Pagamentos e Pagamentos em Atraso .....	40
7.4. Investimentos .....	41
7.5. Endividamento .....	43
8. PLANOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE.....	44
8.1. GABINETE DE AUDITORIA, QUALIDADE E SEGURANÇA.....	44
8.2. PROVEDOR DO CLIENTE .....	50
8.3. GABINETE DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO .....	51
8.6. DIREÇÃO DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIAS INFORMAÇÃO .....	66
8.7. UNIDADE DE CONTROLO OPERACIONAL E PLANEAMENTO DA REDE .....	75
8.8. DIREÇÃO COMERCIAL .....	79
9. SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA NOS DOMÍNIOS ECONÓMICO, SOCIAL E AMBIENTAL.....	82
10. SÍNTESE – PERSPETIVAS PARA 2014 .....	86
ANEXOS .....	88
ANEXO I .....	89
ANEXO II .....	90
ANEXO III .....	91
ANEXO IV .....	93
ANEXO V .....	95
ANEXO VI .....	97
ANEXO VII .....	99

## 1. INTRODUÇÃO

---

A entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 133/2013 de 3 de outubro visa dotar os titulares da função acionista de informação normalizada e eficaz que permita o acompanhamento da atividade das empresas do setor empresarial do Estado.

Essa análise será feita pela Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial, estrutura técnica especializada a quem, os organismos legalmente competentes terão que prestar informação diversa, entre qual se encontra o plano de atividade e orçamento, o plano de investimentos anual e plurianual e a indicação da respetiva fonte de financiamento.

É neste enquadramento legal que a CARRIS elaborou o seu Plano de Atividades e Orçamento para 2014, que continua fortemente influenciado pelas orientações tutelares recebidas, nomeadamente as constantes do Orçamento do Estado para 2014 refletindo, contudo, a prossecução da reestruturação que a Empresa iniciou em 2003, com vista à sua modernização, adequação às necessidades da procura e ao reequilíbrio financeiro da exploração.

## 2. ENQUADRAMENTO

---

À administração conjunta da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA, foi cometida, nos termos do estipulado no decreto lei n.º 98/2012, de 3 de maio, prioritariamente, a missão de concretização dos objetivos definidos no PET - Plano Estratégico de Transportes, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 45/2011, de 10 de novembro, para o transporte urbano na Área Metropolitana de Lisboa, ou seja e em traços gerais, desenvolver e concretizar o processo de integração operacional da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA, bem como estudar e preparar o modelo de abertura à exploração, por entidades privadas, dos serviços de transporte prestados por estas empresas.

Neste sentido, a nova administração conjunta tem vindo, desde o início das suas funções, a promover, numa lógica de gestão integrada CARRIS/METROPOLITANO DE LISBOA, a consolidação e o desenvolvimento da qualidade do serviço de transporte público que é prestado em Lisboa, nos seus diferentes modos (elétrico, autocarro e metropolitano), de modo a reforçar a complementaridade modal e a intermodalidade, tendo em vista a obtenção de importantes ganhos de eficiência e de produtividade.

A este propósito, importa acrescentar que as leis do Orçamento do Estado, para 2012, 2013 e 2014, determinaram para o Setor Empresarial do Estado várias medidas, visando a redução de custos e o aumento da respetiva eficiência económica, as quais têm vindo a ser naturalmente cumpridas, pela empresa.

De referir que este documento, designadamente as previsões económico-financeiras e os níveis de investimento nele contidos, tem como pressuposto a continuidade do negócio, assente no modelo de organização e de funcionamento que, atualmente, existe na CARRIS.

A concessão a privados do serviço de transporte da CARRIS, prevista no Plano Estratégico dos Transportes (PET), aprovado pela RCM n.º 45/2011, de 10 de novembro, que estabelece as medidas a implementar num horizonte temporal 2011-2015, as quais estão consubstanciadas no Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI) e no Documento de Estratégia Orçamental (DEO), assentará num modelo que, neste momento, se encontra em fase final de estudo.

O modelo de concessão, que venha a ser adotado, qualquer que seja, irá, compreensivelmente, condicionar o futuro da CARRIS e, conseqüentemente, o seu desempenho empresarial, esperando-se que dele resulte a prossecução, a consolidação e o aprofundamento da melhoria que se tem verificado nos níveis de eficácia e de eficiência, que a empresa tem evidenciado, o que terá reflexo em vários dos indicadores previsionais que agora se apresentam.

Assim, só após a conclusão do estudo acima referido e tomada a decisão sobre qual o modelo da concessão, se poderá prever o respetivo impacto na organização e no

funcionamento da empresa e, em consequência, proceder aos ajustamentos que venham a ser considerados adequados e necessários.

Os objetivos de gestão fixados para o triénio 2012-2014 tinham como base real o ano de 2011 e as previsões para 2014 constantes deste quadro foram ultrapassadas pela evolução real do período, pelo que os valores podem diferir dos apresentados neste plano de atividades.

**OBJETIVOS DO CONTRATO DE GESTÃO: 2012-2014**

OBJETIVOS	2011	Peso (%)	2012	2013	2014
			Valor Objetivo	Valor Objetivo	Valor Objetivo
Volume de Negócios (m€)	90.200	9,0	86.250	86.650	87.649
Margem do EBITDA	-21,17	10,0	-23,90	-18,43	-15,01
Gastos Operacionais (Sem indemn. por rescisão) (m€)	128.855	10,0	125.752	123.375	116.934
Gastos Operacionais por Passageiro (€)	0,55	10,0	0,73	0,72	0,68
Taxa Cobertura dos Gastos Operacionais pelos Proveitos	70,00	10,0	68,59	70,23	74,96
Peso dos títulos intermodais (%)	72,11	12,0	72,00	83,00	84,00
Emissão de poluentes (g/Lk oferecidos)	14,83	12,0	15,70	15,60	15,50
Índice de Qualidade da Oferta	100,00	18,0	100,00	100,00	100,00
PMP (dias)	48,04	3,0	41,00	39,00	39,00
Grau de cumprimento do Plano de investimentos (%)	49,26	3,0	86,00	87,00	88,00
Eficiência (Gastos operacionais/EBITDA) (%)	-6,75	3,0	-6,10	-7,73	-8,89
<b>CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS</b>		<b>100,0</b>			

**INDICADORES DE QUALIDADE DA OFERTA: EVOLUÇÃO 2012-2014**

INDICADORES	2011	Ponderador (%)	2012	2013	2014
			Valor Objetivo	Valor Objetivo	Valor Objetivo
Reclamações/ 106 PK	4,10	15	5,30	5,00	4,90
Taxa de cumprimento de serviço (veícxkm) (%)	98,94	30	98,60	98,80	98,80
Taxa de cumprimento de serviço (HPM) (%)	99,99	15	99,30	99,30	99,30
Acidentes/ 106 LK	0,39	5	0,48	0,48	0,48
Avarias/ 106 LK	2,89	15	3,10	3,00	3,00
Idade média das viaturas (anos)	7,31	5	7,62	8,62	9,62
Veículos com AC/frota	1,00	5	1,00	1,00	1,00
Veículos com piso rebaixado/frota	0,90	5	0,88	0,88	0,88
Veículos com rampa/frota	0,50	5	0,55	0,55	0,55
<b>ÍNDICE DE QUALIDADE DA OFERTA (IQO)</b>		<b>100</b>			

## GLOSSÁRIO INDICADORES DE GESTÃO

**Volume de Negócios:** soma dos proveitos com “Serviço Público”, alugueres e Outros Proveitos Operacionais – não levando em consideração as restantes rubricas de proveitos operacionais, nomeadamente Trabalhos para a Própria Empresa e subsídios à exploração/indenizações compensatórias (IC’s);

**Margem do EBITDA:** EBITDA/Volume de Negócios, sendo o EBITA = Resultados Operacionais antes de IC’s + Amortizações + provisões (+ ajustamentos caso haja);

**Gastos Operacionais:** Valor global dos gastos operacionais, com exclusão dos gastos com indenizações por rescisão de contratos de trabalho e remissões de pensões;

**Gastos Operacionais por passageiro:** divisão dos gastos operacionais totais, com exclusão dos gastos com indenizações por rescisão de contratos de trabalho e remissões de pensões, pelos passageiros transportados;

**Taxa de cobertura dos gastos operacionais pelos Proveitos de Negócio:** divisão dos proveitos do negócio (tal como supra indicado incluem proveitos de Serviço Público, de Alugueres e Outros Proveitos Operacionais) pelos gastos operacionais totais, com exclusão dos gastos com indenizações por rescisão de contratos de trabalhos e remissões de pensões;

**Peso dos títulos intermodais:** inclui títulos intermodais e passes combinados;

**Emissão de poluentes:** Medida da eficiência ambiental da oferta através da contabilização de emissão de poluentes (CO<sub>2</sub>, CO, HC, NO<sub>x</sub> e PT) por cada Lugar x Km disponibilizado pela CARRIS.

**Índice de Qualidade da Oferta (IQO):** tem em consideração fatores como: reclamações de clientes, taxa de cumprimento dos serviços programados, taxa de cumprimento dos serviços programados em hora de ponta, taxa de acidentes, taxa de avarias e diversos fatores de conforto (idade média da frota, peso de viaturas com ar condicionado, com piso rebaixado e com rampa);

**PMP:** de acordo com a RCM n.º 34/2008 e Despacho n.º 9870/2009;

**Grau de cumprimento do Plano de Investimentos:** valor do investimento realizado/ valor do investimento orçamentado;

**Eficiência:** gastos operacionais/EBITDA (os gastos operacionais não incluem os custos com indenizações por rescisões de contratos de trabalho e remissões de pensões).

### 3. MISSÃO E VALORES



---

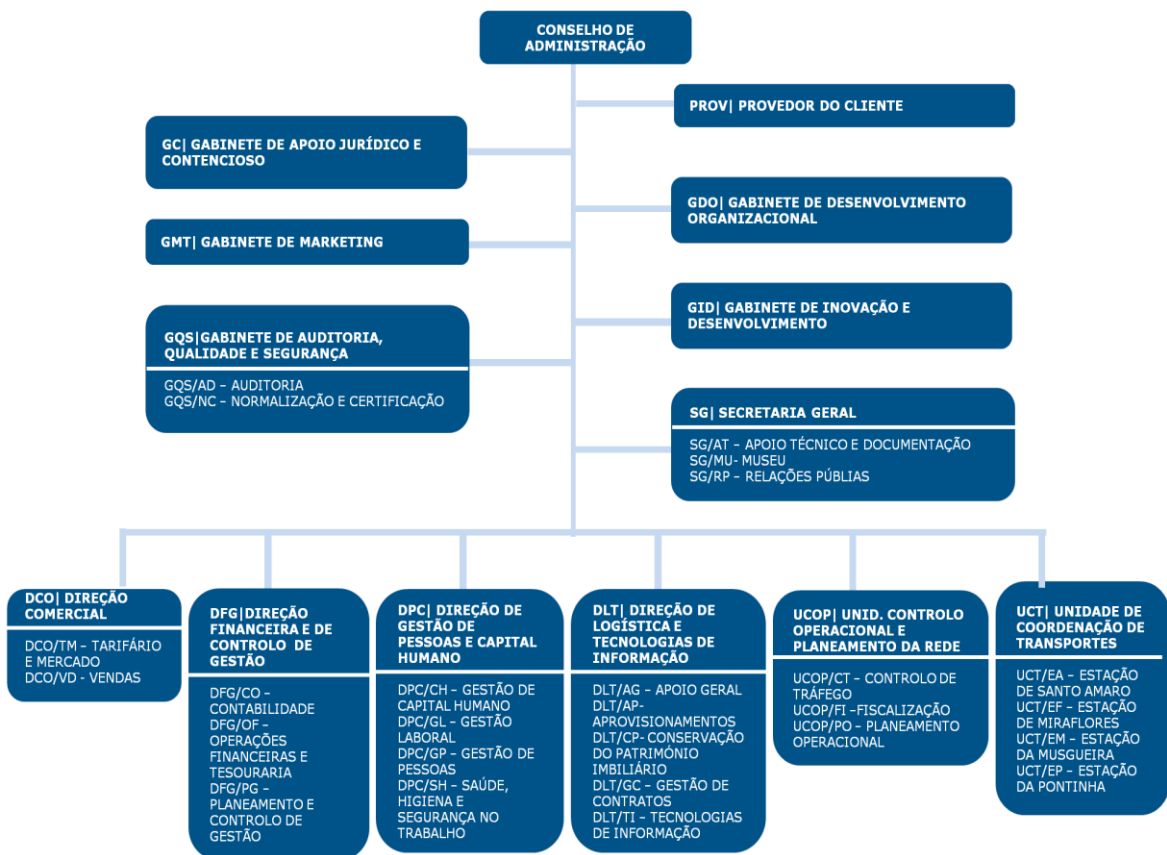
A CARRIS, em fase de implementação de um processo de integração operacional com o METROPOLITANO DE LISBOA, presta um serviço de transporte público urbano de passageiros que assegura a mobilidade na cidade de Lisboa.

Ciente da sua missão de fomentar a utilização do transporte coletivo, a empresa presta um serviço público urbano de superfície ajustado às necessidades do cliente, orientada por critérios de otimização de recursos, sustentabilidade e eficácia. A CARRIS está empenhada em responder às necessidades de mobilidade na cidade, disponibilizando um serviço que responda às necessidades presentes, sem hipotecar o futuro.

Para o cumprimento da sua missão a CARRIS disporá em 2014 de uma frota de 703 veículos e conta com um efetivo de 1.507 tripulantes.

Conta, ainda, com uma estrutura organizativa com um modelo hierarquizado, onde a informação flui entre os diversos níveis da estrutura.

## ORGANOGRAMA CARRIS 2014



A CARRIS assume a sua missão de forma clara, comprometendo-se, com os Clientes, através da “Carta do Cliente” a:

- Desenvolver a Rede, de forma a que qualquer ponto da Cidade tenha uma paragem a uma distância aceitável;
- Definir os horários de forma ajustada à procura, adaptando rapidamente medidas corretivas que se revelem necessárias;
- Disponibilizar uma informação clara e correta;
- Promover ações que garantam a segurança do cliente;
- Adotar medidas que assegurem a regularidade, em colaboração com as entidades gestoras da via pública;

- Desenvolver a Rede de Vendas e concretizar as melhores formas para facilitar a aquisição de títulos de transporte;
- Manter os veículos em bom estado de conservação e limpeza;
- Assegurar a qualidade dos Recursos Humanos da Empresa;
- Cumprir os requisitos legais quanto a emissões poluentes, contribuindo para a proteção do meio ambiente;
- Avaliar periodicamente, através de inquérito específico, o grau de satisfação dos Clientes;
- Atender às reclamações e sugestões dos clientes como fonte de informação para a melhoria contínua do serviço.

Fiel aos valores que tem pautado o seu desempenho ao longo de mais de 140 anos de história a CARRIS oferece:

- Excelência;
- Rigor;
- Qualidade;
- Inovação;
- Sustentabilidade.

## 4. CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

---

Cobrindo 3,8% da área urbana e disponibilizando 676 quilómetros de via simples na cidade de Lisboa, a CARRIS oferece um serviço que se reparte por setenta e duas carreiras no modo autocarro, cinco carreiras de elétricos, três ascensores e um elevador, assegurando, ainda, um serviço diário de transporte passageiros de mobilidade reduzida e serviços ocasionais de apoio a eventos.

### 4.1. Oferta

O processo de reorganização do setor empresarial do Estado de transportes públicos terrestres para o horizonte temporal 2011-2015, visava corrigir:

- O desperdício de sinergias entre operadores;
- A redundância e a concorrência entre empresas de serviço público que operam no mesmo mercado;
- A falta de racionalização de meios, com reflexo direto nos custos operacionais.

Como forma de corrigir as ineficiências e racionalizar os custos, foram tomadas medidas de ajustamento à procura, de eliminação de sobreposições das redes, de reestruturação de carreiras e de minimização de percursos em vazio, pela reafetação de meios entre as estações.

Na última década, a CARRIS tem vindo a ser sujeita a um processo de reestruturação e modernização, com renovação de frota, rejuvenescimento do efetivo tripulante e redução de pessoal de enquadramento. No entanto, foi a partir de 2010 que o esforço de contenção financeira imposto pelos sucessivos Orçamentos do Estado forçou a uma reorganização do serviço em complementaridade com o METROPOLITANO DE LISBOA, que ficou concluído em 2013, tendo sido cumpridas as metas de redução operacional fixadas.

Feitas as correções necessárias, a CARRIS entra, agora, numa fase de estabilização, mantendo-se em 2014 o nível do serviço oferecido no final de 2013, não obstante se possam verificar alguns ajustes pontuais que se venham a mostrar necessários como medidas corretivas. As ligeiras alterações que se encontram registadas nos quadros seguintes, refletem as diferenças de calendário entre os dois anos e ajustes pontuais no serviço, de expressão irrelevante.

## OFERTA

	2012	2013	2014
Veículos x km (10 <sup>3</sup> )	34.481	32.836	32.455
Veículos x hora (10 <sup>3</sup> )	2.439	2.334	2.308
Velocidade exploração (km / hora)			
-Autocarros	14,66	14,61	14,62
-Elétricos (a)	10,33	10,27	10,38

(a) Não inclui elevadores e ascensores

Por modo de transporte, a evolução real e prevista da Oferta estimada para 2014 é a seguinte:

### MODO AUTOCARRO

	2012	2013	2014
Veículos x km (10 <sup>3</sup> )	32.826	31.233	30.690
Veículos x hora (10 <sup>3</sup> )	2.265	2.166	2.124
Velocidade exploração (km / hora)	14,68	14,62	14,62

### MODO ELÉTRICO

	2012	2013	2014
Veículos x km (10 <sup>3</sup> )	1.933	1.863	1.946
Veículos x hora (10 <sup>3</sup> )	227	225	233
Velocidade exploração (km / hora)	8,61	8,46	8,57

Será dada especial atenção aos níveis da qualidade da oferta, reforçando a perspectiva sistémica de uma rede urbana, operada, por duas empresas, evidenciando uma melhor articulação das duas redes no plano operacional, com ganhos na intermodalidade e na integração modal.

Continuarão a ser desenvolvidos esforços junto da Câmara de Lisboa para a concessão de mais quilómetros de corredores bus, que neste momento, representam 10,4% da rede e que são fulcrais para o aumento da velocidade de exploração. Qualquer acréscimo, mesmo que ligeiro, deste indicador tem um efeito direto nas necessidades de pessoal tripulante e as saídas que se têm verificado nesta categoria de efetivo podem ter reflexos negativos na taxa de cumprimento de serviço.

#### 4.2. Procura e Receitas Mercantis

Depois da significativa redução da procura verificada nos últimos anos, prevê-se que, seguindo a tendência do final de 2013, essa quebra possa ser estancada e mesmo verificar-se um ligeiro crescimento dos passageiros com título de transporte pago. Este efeito não é diretamente visível nos passageiros totais transportados devido à redução expectável da taxa de fraude.

Admite-se que, a confirmar-se a ligeira recuperação da economia que os dados macroeconómicos indiciam, se possa verificar a inversão do ciclo de perda de passageiros e se assista a uma recuperação acima dos valores da previsão para 2014.

A CARRIS vai continuar a apostar na procura de novas formas de fidelização e de captação de novos clientes, bem como no combate à fraude na utilização do transporte público, conforme adiante se referirá.

PASSAGEIROS TRANSPORTADOS SP			
	2012	2013	2014
Passageiros Transportados	182.668	174.481	173.739
Passageiros c/Título Transporte Pago	170.875	163.937	164.760

(un:10<sup>3</sup>)

Por modo de transporte, a evolução da procura estimada para 2014 é a seguinte:

PASSAGEIROS TRANSPORTADOS SP			
	2012	2013	2014
Autocarros	167.497	160.070	158.929
Elétricos	15.171	14.411	14.810

(un:10<sup>3</sup>)

Como se vem referindo a estabilização das redes de transporte da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA, associada à recuperação da atividade económica, deverão criar as condições para a inversão da tendência de perda do transporte coletivo de passageiros, fator essencial para a melhoria da qualidade de vida das grandes cidades.

A necessidade de manter uma exploração economicamente equilibrada, num período em que o acionista reduziu drasticamente a indemnização para compensação do serviço público prestado, leva a que a CARRIS efetue um esforço acrescido no desenvolvimento de campanhas de promoção, não só para garantir fidelização dos atuais clientes, mas também prosseguir o esforço de angariação de novos mercados.

Estão em curso algumas ações que visam potenciar o acréscimo da receita mercantil, por aumento de passageiros e por redução da fraude:

- Desenvolvimento de campanhas de marketing para angariação do cliente temporário em turismo ou negócio, levada a cabo em hotéis, terminais de cruzeiro ou aquando da realização de eventos;
- Afetação de efetivo à tarefa de apoio na carreira 15 de elétricos, que para além de ter um objetivo de apoio aos turistas que são uma parte significativa do cliente desta carreira, espera-se que tenha um efeito positivo de incentivo à validação;
- Substituição das máquinas de vendas a bordo na carreira 15 de elétricos, por modelos bilingue (com informação em português e inglês) e que aceitam como meio de pagamento notas e não só moedas, que constituíam um ponto fraco na venda;
- Desenvolvimento de campanhas de sensibilização tendo em vista a redução da fraude por incremento de ações de fiscalização.

No que respeita à política tarifária, a CARRIS pretende prosseguir, em 2014, a sua política de discriminação positiva, com a aplicação de redução a grupos específicos da população. Estas bonificações deixaram, contudo, de ter um carácter tão abrangente sendo atribuídos e escalonados em função dos rendimentos, nos termos da legislação em vigor.

### 4.3. Qualidade do Serviço

A aposta que a CARRIS tem vindo a fazer no âmbito da Qualidade de Serviço, evidenciada pelo processo de reestruturação que implementou e das certificações obtidas, deverá prosseguir em 2014.

Continuará a dar-se prioridade às ações de enquadramento do pessoal, muito especialmente de Motoristas e Guarda-Freios, dando continuidade ao desenvolvimento de ações de formação, com especial incidência em:

- Atitude Comercial.
- Certificação CAM - Certificado de Aptidão para Motorista ;
- Condução económica e defensiva;
- Segurança Preventiva;

Da integração das diversas medidas de gestão implementadas, com o regular acompanhamento a efetuar pela equipa de Inspetores, prevê-se uma evolução positiva nos indicadores de:

- Acidentalidade;
- Cumprimento do serviço;
- Ocorrência de Avarias.
- Ocupação dos veículos;

Por modo de transporte, apresentam-se os objetivos dos indicadores atrás mencionados, para 2014.



## MODO AUTOCARRO

	2012	2013	2014
Cumprimento de Serviço (%)	98,9	99,2	99,2
Ocupação da frota (%)	18,9	18,1	18,4
Acidentes / 10 <sup>6</sup> veíc x km	33,8	34,0	33,0
Avarias / 10 <sup>4</sup> veíc x km	2,62	2,84	2,63

Da análise aos indicadores de qualidade do serviço verifica-se que a taxa de cumprimento de serviço se mantém como um ponto forte da exploração. Para 2014 prevê-se uma estabilização do coeficiente de ocupação, após um período de perda de passageiros e de ajuste substancial do serviço oferecido.

## MODO ELÉTRICO

	2012	2013	2014
Cumprimento de Serviço (%)	99,8	99,0	99,5
Ocupação da frota (%)	20,8	20,3	19,7
Acidentes / 10 <sup>6</sup> veíc x km	56,5	72,6	66,0
Avarias / 10 <sup>4</sup> veíc x km	4,38	6,67	4,10

O comportamento do indicador taxa de avarias, em ambos os modos, reflete as fortes restrições financeiras a que empresa tem estado sujeita verificando-se, de 2012 para 2013, um agravamento com maior incidência no modo elétrico, como consequência do adiamento de investimentos em grandes reparações de frota registado em anos anteriores.

### 4.4. Frota

Na sequência de um processo de reestruturação da CARRIS visando a melhoria da sua qualidade de serviço, foram efetuados ajustamentos na sua rede de transportes, articulando a oferta à procura. Nos últimos três anos foram introduzidas medidas de racionalização face à necessidade de redução de custos que foi imposta ao Setor Empresarial do Estado.

Neste contexto e tendo em conta as medidas introduzidas no âmbito do processo de integração operacional entre a CARRIS e o METROPOLITANO DE LISBOA, foi concretizada a redução da oferta da empresa, com a conseqüente diminuição da frota de autocarros.

No ano 2014 não se verificarão investimentos na aquisição de frota, à semelhança do que já acontecera nos dois anos anteriores. Deste modo, os investimentos, em 2014, incidirão sobre as grandes reparações a efetuar em elétricos e autocarros, necessárias para a manutenção dos indispensáveis índices de operacionalidade da frota.

Para a frota de serviço público, os objetivos para 2014 apresentam-se nos quadros seguintes.

#### MODO AUTOCARRO

	2012	2013	2014
Nº de Autocarros (*)	635	635	635
Idade média (anos)	7,6	8,6	9,6
Taxa de imobilização (%)	8,0	8,6	8,3
Consumo específico			
• Gasóleo (l / 100 km)	55,2	55,7	55,6
• Gás (Nm3 / 100 km)	69,6	71,5	71,0

(\*) inclui 3 veículos para serviço de transporte de pessoas de mobilidade reduzida

O reforço das ações de formação de condução económica e defensiva terá como resultado previsível uma inflexão do consumo específico que se veio agravando nos dois últimos anos. Também na taxa de imobilização são esperadas melhorias, fruto da recuperação do programa de investimentos em reparação da frota.

## MODO ELÉTRICO

	2012	2013	2014
Nº de veículos (*)	68	68	68
Idade média (anos)	17,1	18,1	19,1
Taxa de imobilização (%)	7,3	19,9	8,9
Consumo específico Energia (kWh / 100 km)	216	217	218

(\*) inclui 5 veículos automatizados de reserva e 6 de turismo

No âmbito da grande manutenção dos carros elétricos, ascensores e elevador, estão previstas várias ações que pressupõem o prolongamento da vida útil dos veículos e a garantia da sua operação em segurança e com a fiabilidade necessária aos níveis de serviço que se prestam.

Nesta conformidade, estão previstos no orçamento de investimento 1,2M€, para a execução dos trabalhos e fornecimentos que a seguir se discriminam e que serão executados pela CARRISBUS e empresas a que esta subcontrate os mesmos:

### Metros Ligeiros / Carros Elétricos Articulados

- Concluir a campanha já iniciada, com a reparação intermédia de quatro veículos.
- Prosseguir a campanha de beneficiação de vários equipamentos electromecânicos destes veículos, como por exemplo, bogies, conversores de tração e auxiliares e substituição de baterias.
- Prosseguir a campanha de transformação dos eixos do bogie C, ação que é desenvolvida através da Siemens.
- Alterar o sistema de areeiros destes veículos tornando-os mais fiáveis.

### Carros Elétricos Históricos

- Reparar as caixas de oito carros elétricos.
- Adquirir grupos de inversor-motor para acionamento dos compressores dos veículos.

### Ascensores e Elevador

- Realizar a reparação Intermédia do ascensor do Lavra.

- Proceder à aquisição de um volante para substituição do que se encontra em funcionamento no ascensor do Lavra.
- Proceder à reparação dos grupos redutores do elevador de Santa Justa que já apresentam níveis de desgaste e folgas que estão próximo do limite de segurança requerido.

## 5. INFRA-ESTRUTURAS DO MODO ELÉTRICO

### 5.1. Energia de Tração

A área da energia de tração é responsável pela gestão de todas as infra-estruturas que asseguram a alimentação de energia de tração à rede de elétricos, assegurando a execução e o controlo de todas as ações de manutenção, conservação e reconstrução dessas infra-estruturas, garantindo as condições de segurança e operacionalidade do modo elétrico.

A Taxa de disponibilidade da rede de energia é o indicador que mede o desempenho das equipas desta área e o resultado das ações desenvolvidas. No quadro seguinte referem-se os resultados obtidos e o valor do objetivo para 2014.

TAXA DE DISPONIBILIDADE DA REDE DE ENERGIA			
	2012	2013	2014
Taxa de Disponibilidade da Rede - Energia	99,97%	99,97%	99,50%

Nos subtítulos seguintes estão descritas as principais atividades, a desenvolver em 2014, para que seja garantida a operacionalidade desta área e para que este objetivo venha a ser atingido.

#### 5.1.1. Subestações e Postos de Transformação

A manutenção das subestações e dos postos de transformação encontra-se subcontratada, sendo desenvolvida de acordo com um plano de manutenção preventiva.

As subestações de tração são todas telecomandadas a partir de uma sala de comando de energia onde se centraliza toda a operação da rede de alimentação aos carros elétricos. Este é um dos órgãos vitais para assegurar uma boa disponibilidade do funcionamento da rede de alimentação de energia à nossa frota de elétricos, ascensores e elevador, permitindo minimizar os tempos de perturbação da rede e assegurando uma interligação bastante eficaz com os Bombeiros e a Proteção Civil, no sentido de permitir o rápido isolamento de troços da rede, quando ocorrem situações excepcionais próximas das nossas linhas, com sejam incêndios, quedas de árvores, ameaças de ruína de prédios, etc.

Para 2014 está prevista a construção de um novo Posto de Transformação no Complexo de Santo Amaro, o qual permitirá substituir equipamentos antigos que se encontram ainda em funcionamento, bem como adaptar e racionalizar a alimentação de energia a este Complexo que, nos últimos anos, viu a sua ocupação e utilização completamente transformadas. O investimento previsto é de 53.000€.

### **5.1.2. Rede aérea**

A rede aérea que assegura a alimentação de energia de tração à nossa frota de elétricos e ascensores é objeto de manutenção corrente que confere um elevado nível de operacionalidade.

São, também, executados trabalhos de renovação da rede aérea, com o objetivo de prolongar a vida útil desta infra-estrutura.

Os trabalhos a executar constam da substituição do condutor de contacto, que já atingiu o limite da sua vida útil e que, por isso, deixará de oferecer garantias de segurança, devido à sua reduzida seção. Também no âmbito desta atividade, em 2014 está prevista a substituição dos isolamentos e espiamentos, cujo estado de condição já não seja compatível com a segurança que se exige a uma rede de tração elétrica.

Para 2014 está prevista, ainda, a renovação de 2.000 metros de fio de contacto, a que corresponde um investimento de 110.000€, repartidos de igual modo pelos dois semestres.

A extensão a renovar será, no entanto, aferida com base na evolução do desgaste e deterioração que, ao longo do ano, se venha a verificar na rede.

### **5.1.3. Comando de agulhas**

No âmbito desta atividade está prevista, para além da manutenção corrente, a aquisição de equipamento para substituição do existente que já atingiu o limite da sua vida útil, como seja o equipamento eletrónico do comando automatizado de agulhas de via, designadamente o armário de comando. A sua substituição visa garantir um padrão elevado de segurança nas agulhas cuja manobra é efetuada de forma automatizada, representando investimento estimado em 49.000€.

### **5.1.4. Renovação da rede de cabos subterrâneos**

A rede de cabos subterrâneos da CARRIS que alimentam a rede de tração é muito antiga, havendo troços que ainda subsistem, após mais de um século de vida.

A rede tem sido mantida graças a um trabalho de renovação que tem sido desenvolvido ao longo dos anos, em que se procede à substituição dos troços avariados ou dos que apresentam muito baixo isolamento.

Atualmente apenas se efetua a manutenção curativa, o que se traduz numa imprevisibilidade quanto ao valor a gastar nesta atividade de renovação.

Esta é uma atividade subcontratada, através de contrato de manutenção, por série de preços, prevendo-se para 2014, um investimento de 8.000€, tendo por base o conhecimento da rede e o histórico de anos anteriores.

## 5.2. Via férrea

A área da via-férrea é responsável pela gestão da via ferroviária da rede de eléctricos, assumindo a execução e o controle de todas as acções de manutenção, conservação e reconstrução da infra-estrutura ao nível da via, de modo a garantir as condições de segurança e a operacionalidade do modo eléctrico, com os mais altos padrões de taxa de disponibilidade da rede.

A Taxa de disponibilidade da via-férrea é o indicador que mede o desempenho das equipas desta área e o resultado das acções desenvolvidas. Referem-se, no quadro seguinte os resultados obtidos e o valor do objetivo para 2014.

TAXA DE DISPONIBILIDADE DA VIA FÉRREA			
	2012	2013	2014
Taxa de Disponibilidade da Rede – Via-férrea	99,99%	100,00%	99,50%

O planeamento e a monitorização são muito importantes nesta área, sendo desenvolvidas, entre outras as seguintes atividades:

- medição dos parâmetros de desgaste;
- verificação de deformações;
- emissão de relatórios;
- gestão de atividades com terceiros;
- gestão das autorizações para laboração;
- elaboração dos programas de intervenção.

### 5.2.1. Manutenção da Via

A estrutura opera diretamente na via urbana, em coexistência e em perfeita articulação com os serviços de exploração, ultrapassando as enormes dificuldades que resultam da necessidade de coordenação dessas duas vertentes, obrigando a que a quase totalidade das acções sejam desenvolvidas fora dos períodos de circulação dos eléctricos, em horário nocturno.

O desenvolvimento das acções de manutenção corrente e das grandes acções de correção com substituição de material da via, é feito de acordo com uma programação limpeza de sumidouros de linha:

- reparação de juntas de carril;
- limagem de soldaduras de carril;
- reperfilagem de carril;
- correcção desgaste ondulatório;
- limpeza de canal do carril.

Parte da atividade de limpeza e lubrificação é feita com recurso a serviço de terceiros por operadores que detêm equipamento especial para o efeito.

Do âmbito dos trabalhos de renovação da via-férrea constam a substituição do carril, que já atingiu o limite da sua vida útil e que, por isso, deixará de oferecer garantias de segurança. Também no âmbito desta atividade, está previsto, em 2014, proceder-se à substituição de peças e acessórios necessárias à execução do trabalho de renovação.

Para 2014 está prevista a renovação de 150 metros de via, a que corresponde um investimento estimado de 145.000€.

A extensão a renovar será no entanto aferida com base na evolução do desgaste e deterioração que, ao longo do ano, se venha a verificar na rede.

### **5.2.2. Manutenção de aparelhos de manobra e de cruzamentos**

A manutenção dos aparelhos de manobra e dos cruzamentos encontra-se parcialmente subcontratada, sendo executada de acordo com um plano de manutenção preventiva. Das atividades desenvolvidas destacam-se as seguintes:

- afinação;
- limpeza e lubrificação;
- reparação / recuperação.

Ao nível da renovação dos aparelhos de manobra está prevista a aquisição de dois novos aparelhos em 2014, cujo valor estimado é de 160.000€, permitindo a substituição de equipamentos que atingirem o limite da sua vida útil.

### **5.2.3. Pintura de sinalização rodoviária**

Em 2014, a CARRIS prosseguirá os trabalhos de desenvolvidos pela equipa de pintura de sinalização rodoviária.



A necessidade desta equipa ficou a dever-se á necessidade que a CARRIS sentiu em melhorar as condições de circulação dos transportes públicos nos corredores “BUS” da cidade. Neste sentido, foi assinado um protocolo com a CML, em que a CARRIS assumiu a responsabilidade pela constituição da equipa e disponibilização da máquina de pintura e restantes equipamentos necessários a esta atividade. A CML executa os projetos, disponibiliza a fiscalização e a tinta necessária à execução dos trabalhos.

Esta equipa, em colaboração com a CML, procede a trabalhos de pintura da sinalização horizontal no pavimento rodoviário, operando em três tipos de intervenções:

- repintura de sinalização existente em estado degradado;
- reforço da sinalização existente;
- pintura de sinalização em novos corredores.

Em 2014, esta equipa desenvolverá os trabalhos complementares, como sejam a instalação de pilaretes para dissuasão do estacionamento indevido que em muito perturba a circulação da nossa frota, em particular a dos carros elétricos.

A ação desta equipa tem-se revelado da maior importância fomentando um maior respeito pela utilização dos corredores BUS, com vantagens quer ao nível da segurança da circulação dos transportes públicos, quer da própria velocidade comercial.

## 6. RECURSOS HUMANOS

---

Face aos desafios do quotidiano de cada empresa, tanto ao nível social como pelo próprio dinamismo e volatilidade do mercado, o sucesso das empresas é definido pela forma como se estabelece a estratégia e como se integra, reconhece e desenvolve os seus colaboradores.

Nos últimos anos, a CARRIS tem efetuado um grande investimento na dinamização e motivação do seu capital humano, apostando, cada vez mais, numa gestão orientada para o negócio e para as pessoas, garantindo o alinhamento entre as políticas/objetivos de RH com a estratégia organizacional.

A gestão do capital humano continuará a ser, em 2014, encarada pela CARRIS como um fator crítico para o sucesso. Neste âmbito, a CARRIS tem-se destacado pelas boas práticas, focando a sua estratégia no aumento da eficácia, através de inovadoras metodologias de gestão de desempenho e do desenvolvimento de competências estratégicas.

Face aos constrangimentos financeiros, a estratégia de Recursos Humanos passa, em 2014, pela implementação de programas estratégicos de desenvolvimento que, de forma focalizada e objetiva, alinhem as necessidades dos colaboradores com as orientações estratégicas da empresa e do negócio.

### 6.1. Evolução do número de colaboradores

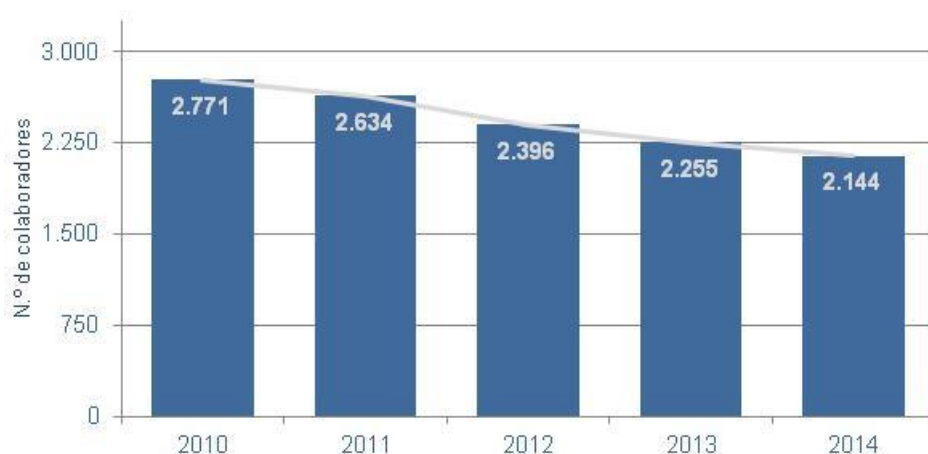
Em 2014, a gestão de recursos humanos continua a ser pautada pela política restritiva imposta pelo Orçamento do Estado nos domínios salarial e de efetivo.

Dado que as pessoas são o recurso fundamental da organização e, não obstante a necessidade de aplicar as medidas restritivas salariais impostas pelo OE, a política de recursos humanos continua, em 2014, a fomentar a melhoria das qualificações e das competências profissionais, com vista à adaptação dos colaboradores às novas tecnologias, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados.

Na sequência do processo de redimensionamento do efetivo, iniciado na última década, a empresa continua a prosseguir o esforço de redução dos seus quadros de pessoal, estando prevista, para 2014, a saída de 70 trabalhadores não tripulantes, no 2.º semestre, através do programa de rescisões por mútuo acordo.

Uma vez que a exploração não consegue gerar os meios financeiros necessários, o acesso aos recursos financeiros para o pagamento das indemnizações por cessação de contratos de trabalho, bem como preço do crédito bancário são fatores condicionantes do processo de rescisões por mútuo acordo.

## EVOLUÇÃO DO EFETIVO



Os pressupostos subjacentes ao efetivo, em 2014, apresentado no gráfico acima, assentam numa estabilidade do número de tripulantes e redução continuada da estrutura técnica e administrativa.

A evolução prevista para 2014, no que se refere aos principais indicadores relativos ao pessoal tripulante, encontra-se refletida no próximo quadro.

## INDICADORES EFETIVO TRIPULANTE

	2012	2013	2014
Nº Tripulantes	1.560	1.491	1.507
Taxa absentismo (%)	5,8	6,5	6,0
Taxa aproveitamento (%)	88,3	89,1	88,0
Trabalho suplementar (%)	2,3	3,3	2,5

O maior número de tripulantes orçamentado para 2014, relativamente às existências em 2013, traduz a previsão de regresso à função de Motorista ou Guarda-Freio, de profissionais temporariamente afastados da condução, por motivo de doença.

Mantêm-se, neste domínio, as medidas dirigidas à melhoria da qualificação profissional dos nossos Tripulantes e de incentivo à melhoria da sua performance diária. Destacamos a atribuição, em cada quadrimestre, da distinção “Desempenho+”, como fator de motivação e de envolvimento dos profissionais que se destacam pelos resultados que alcançam.

## 6.2. Cargos de Direção

A par com a redução do efetivo, tem vindo a notar-se uma melhoria da sua estrutura, como se evidencia no quadro seguinte:

EFETIVO E CARGOS DIRIGENTES			
	2012	2013	2014
<b>Efetivo</b>			
Cargos de Direção	23	21	19
Restante	2.463	2.326	2.178
<b>N.º de Efetivos/Cargos de Direção</b>	<b>108,1</b>	<b>111,8</b>	<b>115,6</b>
<b>Gastos (un: 10<sup>3</sup> euro)</b>			
Cargos de Direção	1.647	1.884	1.625
Restante	53.005	45.649	47.915
<b>Gastos Cargos de Direção/Gastos Pessoal</b>	<b>0,030</b>	<b>0,039</b>	<b>0,033</b>

De notar que, no ano de 2012, os gastos com pessoal referem-se a 12 meses, enquanto em 2013 foram repostos os subsídios de férias e de Natal. O ano de 2014 evidencia a extensão dos cortes acima dos 675€ bem como o agravamento das reduções para 12% nas remunerações acima dos 2.000€.

O processo de reestruturação baseado nas saídas por rescisão amigável com a conseqüente perda de complemento de pensão de reforma, conduz a uma diminuição das respetivas responsabilidades. Este facto, originou uma redução do valor atualizado das responsabilidades futuras e conseqüente redução dos custos com pessoal, quer em 2012 quer em 2013, mais intenso neste último ano fruto das medidas previstas no OE 2014.

## 6.3. Política Salarial

No que se refere à política salarial, a CARRIS está limitada pelas decisões do Orçamento do Estado para 2014.

Assim sendo, o plano da Empresa em matéria salarial continua a estar caracterizada pela contenção designadamente através de:

- Continuação das reduções remuneratórias através da aplicação de cortes aos salários superiores a 675€, de modo progressivo, variando entre os 2,5% e os 12%;
- Suspensão do pagamento dos complementos de pensões a reformados e pensionistas com pensão de sobrevivência desde que o valor acumulado da pensão estatutária com o complemento seja superior a 600€;
- Suspensão do pagamento dos prémios com origem no desempenho, bem como os acréscimos resultantes da antiguidade.

Quanto à progressão na carreira, continuarão, em 2014, suspensos os efeitos pecuniários resultantes da avaliação de desempenho.

#### 6.4. Programas Estratégicos de Desenvolvimento

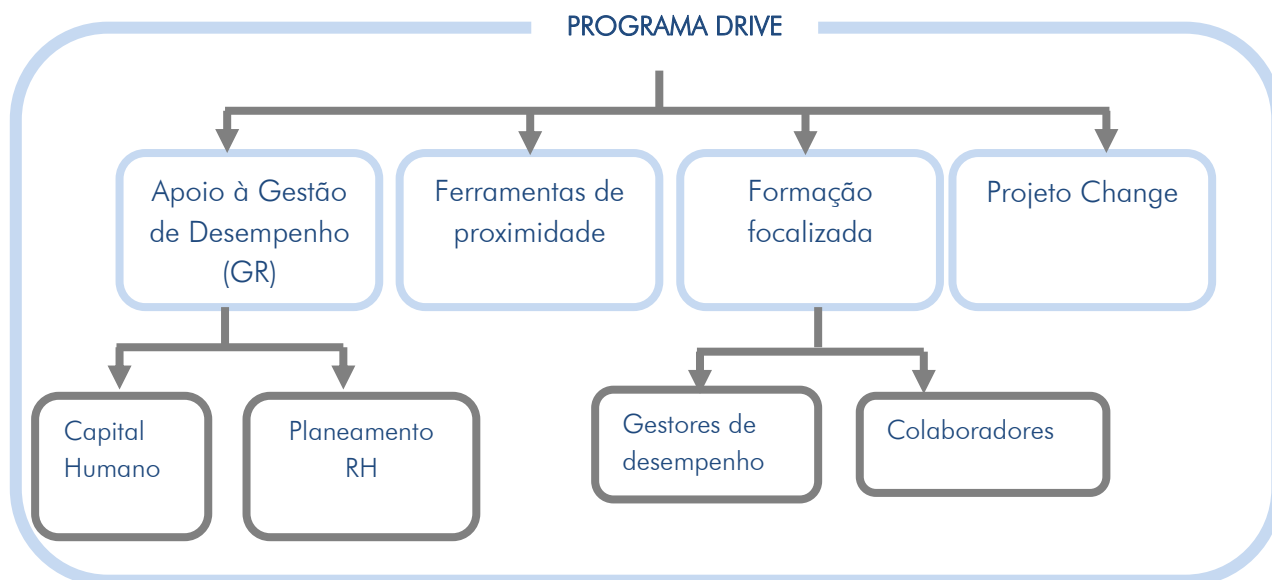
##### Programa DRIVE

O Programa DRIVE tem como principal objetivo apoiar e desenvolver os Gestores de Desempenho, com o desígnio de otimizar desempenhos e desenvolver as competências dos seus colaboradores. Este programa sintetiza os princípios da Gestão do Capital Humano da CARRIS.



(DRIVE = DESENVOLVER + RECONHECER + INFLUENCIAR + VALORIZAR + ENERGIZAR)

O DRIVE assenta em quatro vetores estratégicos:



##### Apoio à Gestão de Desempenho

Este apoio é corporizado na figura do Gestor de Relação, como facilitador e elemento de maior proximidade que potencia o capital humano em conjugação com os Gestores de Desempenho.

Em 2014 prosseguirão as diversas análises e pontos de situação, conciliando informação sobre competências com Indicadores de Gestão (Absentismo, Trabalho Suplementar, Indicadores de Produtividade, entre outros).

## Projeto CHANGE

O CHANGE é um modelo de mudança e gestão comportamental focado no indivíduo, que ambiciona promover e impulsionar a otimização dos indicadores de desempenho em claro alinhamento com as orientações estratégicas da organização.



Pretende-se com este projeto identificar e promover a mudança nos colaboradores, cujo comportamento não se ajusta às reais necessidades da organização, através de técnicas de vertente psicológica acompanhadas por um apoio e uma relação de proximidade (Gestão de Proximidade), que assenta, essencialmente, na resolução de problemas e cumprimento de objetivos (redução do absentismo, sinistralidade, reclamações, etc).

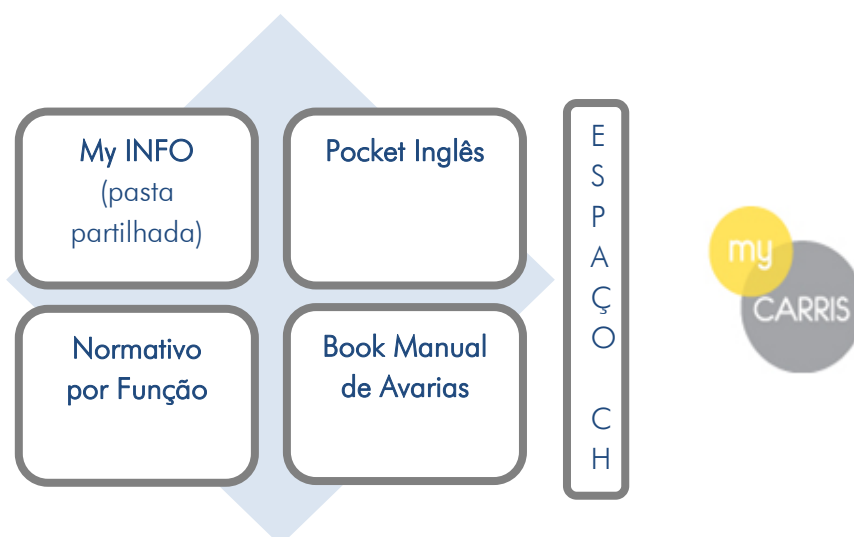
Em 2014, a CARRIS prosseguirá os trabalhos tendo em vista a criação de condições que visem motivar e fomentar o desenvolvimento de competências individuais, correspondentes às novas experiências realizadas no plano comportamental.

### Formação Focalizada

Com base no relacionamento com os Gestores de Desempenho e no Modelo de Gestão de Desempenho, em 2014, serão identificadas e proporcionadas diversas formações, nomeadamente na área da : Atitude Comercial, dos Conhecimentos de Inglês, dos Conhecimentos de Veículos, de liderança e outras ações específicas.

### Ferramentas de Proximidade

Na dinâmica do Programa DRIVE com os diversos Gestores de Desempenho da CARRIS, foram, 2014, identificadas algumas ferramentas necessárias para o desenvolvimento de competências.



Neste âmbito e em continuidade à estratégia de envolvimento e proximidade foi desenvolvida e implementada pasta de partilha myINFO, disponibilizada no Portal do colaborador –

myCARRIS, que consiste na disponibilização de informação relevante para a atividade dos colaboradores, permitindo aos mesmos estarem permanentemente atualizados.

Sendo a comunicação fundamental para fomentar a proximidade entre os colaboradores e a Empresa, a CARRIS desenvolveu, em 2013 o ESPAÇO CH, onde são publicados mensalmente artigos sobre temas de desenvolvimento de competências, dicas comportamentais e análises estatísticas do desempenho.

Em 2014, a CARRIS concluirá o desenvolvimento de mais três ferramentas:

- Pocket Inglês, que visa desenvolver a competência de conhecimentos na língua inglesa para todas as áreas de atendimento ao público, nomeadamente pessoal tripulante, fiscalização e áreas comerciais.
- Normativo por Função que visa agilizar o acesso ao normativo da CARRIS e desenvolver essa competência;
- Manual de Avarias que pretende dar continuidade à formação ministrada neste âmbito e desenvolver a competência de conhecimento de Veículos.

## 6.5. Formação

Na CARRIS, a formação sempre foi encarada como uma ferramenta eficaz que permite, por um lado, alinhar as competências dos colaboradores com a visão da empresa e, por outro lado, reconhecer e valorizar o capital humano.

A CARRIS é reconhecida pelos seus padrões de excelência por que se rege, suportados numa cultura de mérito, rigor, profissionalismo e numa forte aposta nas pessoas, como fator crítico de sucesso.

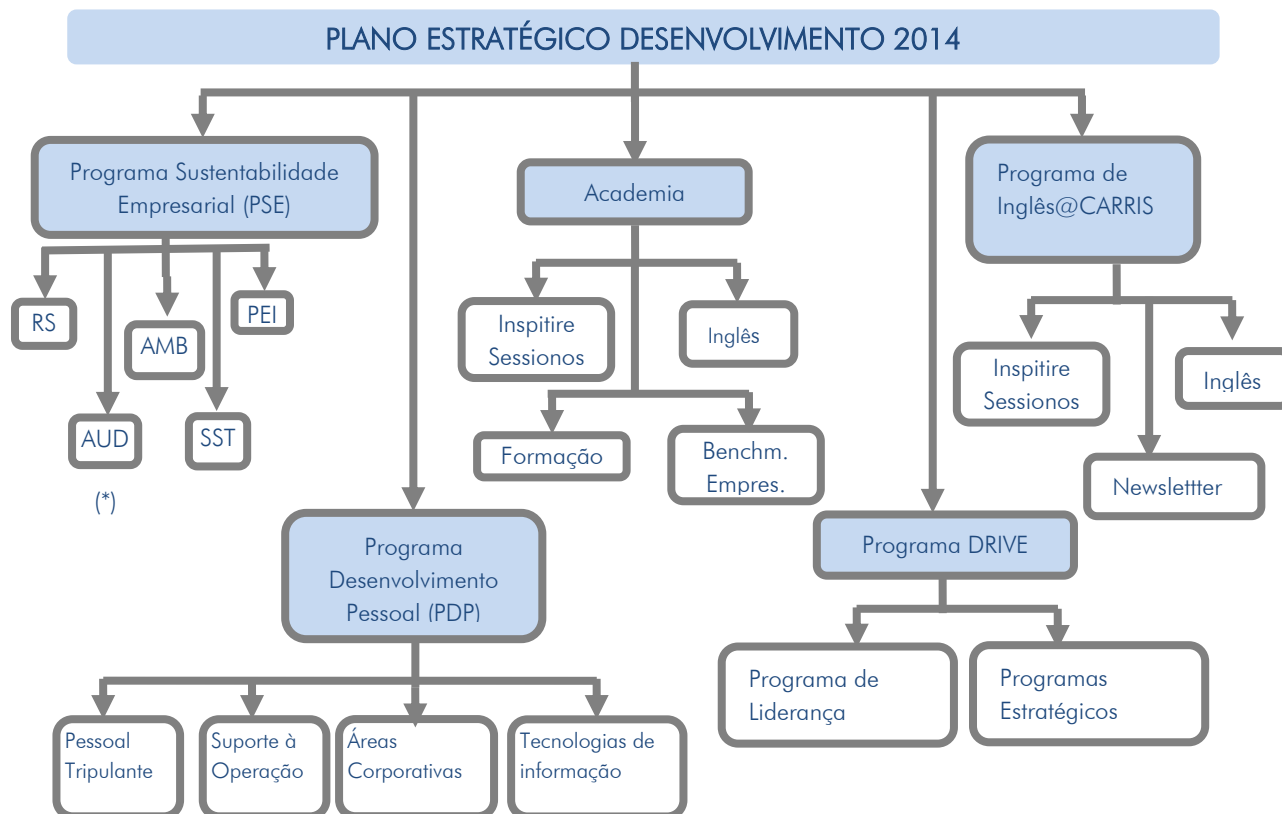
Tendo em conta as necessidades internas emergentes e o contexto socioeconómico, o Plano Estratégico de Desenvolvimento para 2014 aposta, essencialmente, em três tipos de competências:

- Competências comportamentais, relacionadas com a qualidade no atendimento ao cliente, atitude comercial e gestão de conflitos (Saber SER);
- Competências de eficácia profissional (Saber SABER);
- Competências técnicas/ específicas da função desempenhada (Saber FAZER).

Para a concretização destes objetivos, o Plano Estratégico para 2014 foca-se nos seguintes vetores:

- Programa de Sustentabilidade Empresarial;

- Programa de Desenvolvimento Pessoal;
- Academia CARRIS;
- Programa Drive;
- Programa de Inglês @ CARRIS.



(\*) legenda:

RS- Responsabilidade Social

AMB- Ambiente

SEG- Segurança

AUD- Auditorias

SST – Segurança e Saúde do Trabalho

Bench. Empres. – Benchmarking Empresarial

Continuando a estratégia de valorização e desenvolvimento do capital humano , a CARRIS, em 2014, continuará a fomentar uma dinâmica de proximidade focalizada no desenvolvimento de competências críticas para o sucesso e alcance dos resultados organizacionais.

No ano 2014, a CARRIS continuará a apostar fortemente nas seguintes competências:



- Organizacionais
  - Envolvimento e compromisso organizacional
  - Orientação para o cliente e objetivos
  - Sustentabilidade empresarial
  
- Relacionais/ comportamentais
  - Atitude/ técnicas comerciais
  - Relacionamento interpessoal e comunicação
  
- Técnicas/ específicas
  - Técnicas de condução
  - Tecnologias de informação
  - Língua inglesa

O quadro seguinte sintetiza o âmbito das ações bem como os custos envolvidos na concretização do Plano Estratégico de Desenvolvimento para 2014.

#### PLANO ESTRATÉGICO DESENVOLVIMENTO 2014

	Total de colaboradores	Total de Horas	Total de custos (€)
Programa de Sustentabilidade Empresarial	616	3.398	8.498
Programas de Desenvolvimento Pessoal	2.193	21.747	193.814
Academia	390	2.340	20.000
Programa Inglês	169	3.204	29.394
Programa Drive	612	6.166	37.960
Formação Imprevista	-	-	10.334
<b>TOTAIS</b>	<b>3.980</b>	<b>36.855</b>	<b>300.000</b>

## 6.6. Cronograma de atividades

PROGRAMA/ CURSOS		1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM									
PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	Ambiente	Responsabilidade Ambiental												
	Auditorias	Auditorias ao SGI												
		Audit.Intern. Gestão Energia												
	Responsabilidade Social	Sensibilização dos Aspetos e Valores da RS												
		Sensibilização Igualdade de Género												
	Segurança	Formações Contínuas PEI												
		Simulacros do PEI												
		Contenção de derrames PEI												
	Segurança e Saúde no Trabalho	Sensibilização Contínua												
		Acompanhamento às áreas e situações												
		Suporte Avançado de Vida												
		Suporte Básico de Vida												

PROGRAMA/ CURSOS		1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM								
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	Pessoal Tripulante	CAM											
		Avarias											
		Prevenção de Acidentes											
		Condução Ac's/Eléct. Ausência Prolongada											
		Segur. Pessoal Preventiva											
		Condução Eléct. Articulados											
		Condução Eléct. Série 700											
		Condução Ascens.e Elevador											
		Condução Defensiva											
		Condução Perc. Difíceis											
		Autocarros Standard											
		Autocarros Sprinter											
	Atitude Comercial												
	Suporte à Operação	Agentes Fiscaliz.(F.Inicial)											
		CAM Mercadorias											
		Empilhadores											
		Eletricidade Aplic. Linha Aérea											
	Áreas Corporativas	Manut./Eletric.Red. Aérea											
		Seminários - Temáticas Específicas											
		Gestão Contratos											
			Regulamentação Trabalho										



PROGRAMA/ CURSOS		1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM	
ACADEMIA	Formação específica					
	Workshops					
PROGRAMA DE INGLÊS	Individuais					
	Grupos CARRIS _ Extra					
	Academia					
	Programas Estratégicos	Enquadramento Operacional				
		Tripulantes				
		Museu				
		Área Comercial				
PROGRAMA DRIVE	Eficácia/ Atitude Organizacional					
	DRIVE IN para Fiscalização					
	DRIVE IN para Controlo de Tráfego					
	DRIVE IN para Informação ao Público					
	DRIVE IN para Centro de Atendimento					
	DRIVE IN para Pontos MOB					
	DRIVE IN para Museu					
	DRIVE IN para Expedição					
	Programa de Liderança	Programa de Liderança				
		Team Building - Liderança e Trabalho em Equipa				
	Acompanhamento aos Gestores de Desempenho					
Projeto CHANGE						
PLANEAMENTO RH	Relatório de Indicadores de Gestão					
	Relatório de Evolução do Trab. Suplementar					
	Informação de gestão para diversas áreas					
	Informação de gestão para exterior					

## 7. RECURSOS FINANCEIROS

O orçamento de exploração da CARRIS e o respetivo plano financeiro foram elaborados tendo por base as orientações definidas no Ofício Circular n.º 7038, de 21 de novembro de 2013, da DGTf (IPG's 2014), refletindo a prática continuada de redução de gastos operacionais que se vem registando desde 2010.

Os resultados líquidos da CARRIS não refletem esta melhoria, pois continuam a ser afetados negativamente pelos gastos da pesada dívida histórica, que se acumulou nos muitos exercícios de tarifário a preço social, com atualizações inferiores à taxa de inflação.

### 7.1. Pressupostos

Os resultados evidenciados nos mapas financeiros estão suportados nos seguintes pressupostos:

#### PRESSUPOSTOS

• Acréscimo de Tarifário	0%
• Acréscimo Salarial	0%
• Inflação	1,0%
• Preço / L gasóleo (€)	1,06
• Preço / Nm3 gás (€)	0,49
• Taxa de juro média de endividamento de M/LP	1,5%
• Taxa de juro média de endividamento de CP	4%
• Taxa média de refinanciamento (*)	6%
• Indemnização Compensatória (€) IVA incluído	5.682.000
• Compensação dos passes 4_18, Sub23 e Social +	2.318.000

(\*) – Taxa média de refinanciamento: Há que ressaltar que embora não exista até ao momento definição a este respeito, se o financiamento, para reembolso da dívida e respetivos encargos financeiros, vier a ser integralmente assegurado através do IGCP por substituição à banca privada, a uma taxa que se espera inferior a 4%, a previsão de juros a pagar pode estar ligeiramente sobreorçamentada.

Para os anos de 2015 e 2016 são considerados mais os seguintes pressupostos:

- Efetivo constante a partir de 31/12/2014 e manutenção em 2015 e 2016 das orientações em vigor para salários e complementos de pensão, com o consequente ajuste do valor das responsabilidades com benefícios pós emprego;
- Manutenção em 2015 e 2016 dos objetivos para 2014 dos planos de oferta e procura;
- Indemnização Compensatória e outros subsídios, reduzidos em 2015 e 2016 para os montantes necessários à apresentação de Resultados Operacionais nulos;

## 7.2. Plano de Redução de Custos (PRC)

O esforço financeiro do Estado, em 2014, é inferior ao do ano anterior em cerca de 14M€ (-59%) totalizando 8M€. Neste valor estão incluídos cerca de 2,3M€ relativos à compensação pelos passes bonificados dos estudantes 4\_18 e sub23 e do social+ que visam incentivar a utilização regular do TP por grupos específicos da população.

### 7.2.1. Cumprimento

A redução dos gastos operacionais e o acréscimo dos rendimentos que se tem vindo a registar nos últimos anos permitiram à CARRIS evidenciar um EBITDA positivo, que, em 2014, se prevê seja de 2,3 M€.

#### PLANO DE REDUÇÃO DE CUSTOS

	(un:10 <sup>3</sup> euro)				
	2010	2012	2013	2014	Var % 2014/2010
Consumos	21.034	20.519	19.124	19.009	-9,6
Fornecimentos e serviços externos	29.406	19.880	19.871	20.701	-29,6
Deslocações/Estadas	57	63	69	37	-34,8
Comunicações	772	627	613	600	-22,3
Gastos com Pessoal (*)	83.555	54.932	47.727	49.697	-40,5
<b>TOTAL</b>	<b>133.995</b>	<b>95.330</b>	<b>86.722</b>	<b>89.407</b>	<b>-33,3</b>
EBITDA	2.826	14.894	26.553	2.256	-20,2

(\*) Sem indemnizações cessação de contrato

O quadro acima demonstra a superação do objetivo de redução dos custos operacionais definido pela tutela (15%) para o período 2010-2014 evidenciando que, em 2014, não se prevê ultrapassar nas rubricas de deslocações e estadas e comunicações os valores acumulados a 31 de dezembro de 2013.

Para efeito de análise do cumprimento do PRC, os gastos com pessoal não incluem a rubrica Indemnizações.

A evolução pouco linear dos Gastos com Pessoal, é influenciada pela variação das responsabilidades por benefícios pós emprego que apresenta o seguinte andamento:

	2011	2012	2013	2014
Valor (10 <sup>3</sup> €)	130 637	117 427	92 359	92 359
Variação	-	-13 210	-25 067	0

As reduções apresentadas, integram os gastos com Pessoal nos anos respetivos.

A evolução dos gastos de manutenção e de natureza operacional das frotas de autocarros e de elétricos refletidos no quadro seguinte, merecem algum detalhe pois esta natureza de custos tem registado uma evolução crescente.

### GASTOS OPERACIONAIS E DE MANUTENÇÃO

(un:10<sup>3</sup> euros)

	2012	2013	2014
<b>Gastos de Manutenção</b>	<b>12.191,0</b>	<b>12.538,9</b>	<b>13.225,9</b>
• Modo Autocarro	10.259,4	10.347,2	11.156,1
• Modo Elétrico	1.931,6	2.191,7	2.069,8
<b>Gastos Operacionais</b>	<b>96.392,3</b>	<b>98.969,1</b>	<b>91.722,0</b>
• Modo Autocarro	86.147,3	87.773,5	80.628,5
• Modo Elétrico	10.245,0	11.195,6	11.093,5

Nos gastos diretos de manutenção estão incluídos os encargos com a conservação de autocarros e elétricos, pneus, lubrificantes, peças e materiais, limpeza de material circulante, outros fornecimentos e serviços diversos.

A variação mais significativa nos gastos diretos de manutenção refere-se ao acréscimo do *outsourcing* de autocarros, cerca de 18,4%, entre 2013 e 2014. Em termos globais, os gastos com a manutenção da frota, terão um acréscimo de 5,5%, em 2014, como consequência do progressivo envelhecimento dos equipamentos.

Os gastos operacionais, além dos gastos com manutenção integram, ainda, outros gastos de grande significado nas estações, designadamente no tocante a combustíveis, gastos com pessoal tripulante e de apoio de tráfego, manutenção dos sistemas embarcados e restantes gastos operacionais e, ainda, quotas de gastos de estrutura e comerciais imputados, estimando-se que estes decresçam 7,3%, de 2013 para 2014, sendo a redução de 8,1% em autocarros e de 0,9% em elétricos.

Há que referir que no ano 2012 esteve suspenso o pagamento de subsídio de férias e de Natal e em 2013 estes foram repostos. Foi ainda registado em 2013 mais um mês, correspondente à reposição do subsídio de férias de 2014, considerado como direito adquirido em 2013 e contabilizado em gastos com o pessoal e como encargos a liquidar no final do ano.

A previsão de gastos operacionais para 2014 reflete o alargamento da redução remuneratória por aplicação do OE (1,7M€), a redução dos gastos com pessoal por saída de efetivo e ainda a diminuição de 3,5M€ em amortizações de imobilizado.

Salienta-se, também, que os gastos operacionais globais (modo autocarro e modo elétrico) integram, para além dos gastos de cada estação, outros custos imputados às operações.

Prevê-se que, face a 2013, os custos unitários por veículo x km operacionais registem uma redução de 6,5% e de 5,1% , respetivamente, em autocarros e em elétricos.

## GASTOS OPERACIONAIS E DE MANUTENÇÃO POR VEÍC.X KM

(un: euro)

	2012	2013	2014
<b>Custos de Manutenção / veíc. X km</b>			
• Modo Autocarro	0,313	0,331	0,364
• Modo Elétrico	1,011	1,176	1,064
<b>Custos Operacionais / veíc. X km</b>			
• Modo Autocarro	2,624	2,810	2,627
• Modo Elétrico	5,364	6,010	5,700

### 7.2.2. Medidas

Para cumprir o objetivo de redução de gastos fixado, a CARRIS implementou um conjunto de medidas das quais resultarão, até ao final do ano de 2014, uma redução global de 45 milhões de euros, como se pode verificar no quadro seguinte.

## EFEITOS DAS MEDIDAS DE REDUÇÃO DE GASTOS OPERACIONAIS

(un:10<sup>3</sup> euros)

	<b>Δ 2010/2014</b>
Racionalização da Oferta	-22.145
Reestruturação das Áreas Centrais	-10.501
Racionalização dos Gastos com FSE	-4.027
Redução de Gastos com Órgãos Sociais	-377
Suspensão Complementos de Reforma (Lei do OE 2014)	-7.492
<b>TOTAL</b>	<b>- 44.542</b>

○ impacto mais significativo tem origem no plano de racionalização da oferta e na reestruturação das áreas centrais.

○ efeito dos complementos de pensão de reforma verifica-se apenas no ano de 2014. Os restantes são efeitos acumulados no período 2010-2014.

### 7.3. Prazo Médio de Pagamentos e Pagamentos em Atraso

A CARRIS não tem pagamentos em atraso.

A CARRIS paga a 21 dias o combustível, a 30 dias as *utilities* e os restantes fornecedores entre 60 e 75 dias, salvo em períodos pontuais de dificuldades de financiamento que obriguem a atrasar os pagamentos.

Como o cálculo do prazo médio de pagamento se faz por média móvel a 4 trimestres (Despacho 9870/2009) um atraso num mês repercute-se nos períodos subsequentes.



## PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS A FORNECEDORES

(un: dias)

	2012	2013	2014	Var. 2014/2013
PMP	46,7	55,2	46,4	-8,8

De salientar ainda que pagamentos aparentemente em atraso relativamente a outros operadores traduzem situações nas quais temos créditos superiores aos nossos débitos, pelo que a redução desses créditos traduz-se na redução do volume dos *arrears*.

### 7.4. Investimentos

Conforme já referido, os níveis de investimento contidos neste documento têm como pressuposto a continuidade do negócio, assente no modelo de organização e de funcionamento que, atualmente, existe na CARRIS.

A concessão a privados do serviço de transporte da CARRIS, prevista no PET e no DEO, assentará num modelo que, neste momento, se encontra em fase final de estudo.

Só após tomada a decisão sobre qual o modelo da concessão, se poderá prever o respetivo impacto na organização e no funcionamento da empresa e, em consequência, proceder aos ajustamentos que venham a ser considerados adequados e necessários, designadamente no tocante a investimentos.

Assim, sem prejuízo do que é referido no parágrafo anterior, a empresa prevê realizar, em 2014, investimentos no montante total de 7,1M€. A parcela mais significativa destes investimentos, como já referido, destina-se a grandes reparações de frota do modo autocarro (2,6M€) e do modo elétrico (1,5M€).

A remodelação de edifícios inclui, em 2014, a continuação da obra de beneficiação da torre do elevador de Santa Justa (2.ª fase), recomendada pelo ISQ, no montante de cerca de 0,5M€.

De salientar, também, o esforço de investimento de 0,6M€ com a Bilhética e o Sistema de Ajuda à Exploração e Informação ao Público (SAEIP) e de 0,5M€, com a remodelação das infraestruturas, projetos indispensáveis à contínua melhoria das condições de operacionalidade e da qualidade do serviço.

Por último, saliente-se que, no tocante ao projeto Informática, está prevista a aplicação de 0,6M€ em ferramentas diversas de administração de sistemas.

## INVESTIMENTOS

(un:10<sup>3</sup> euros)

	2014	2015	2016
Aquisição de Frota	0	2.050	10.475
Grandes Reparações de Veículos e Órgãos	4.146	4.274	4.029
Remodelação de Edifícios	1.013	665	1.498
Sistema de Ajuda à Exploração e Bilhética	557	511	357
Infraestruturas	518	1.867	397
Informática	647	71	60
Outros	297	779	226
<b>TOTAL</b>	<b>7.178</b>	<b>10.217</b>	<b>17.042</b>

À semelhança dos anos anteriores, o financiamento do plano de investimentos continuará a ser efetuado por recurso a capitais alheios.

O orçamento de investimentos previsto para o período 2014-2016 para o modo autocarro é fortemente influenciado pela aquisição de viaturas de serviço público, no âmbito do processo de renovação da frota atual, atingindo a substituição das viaturas um total de 8,7 % dos veículos existentes.

Em 31 de dezembro de 2014 a idade média prevista das frotas é de 9,2 anos, abrangendo 634 autocarros, sendo de realçar os seguintes aspetos:

- 49 autocarros possuem mais de 15 anos de vida útil, não permitindo os compromissos assumidos com a certificação de carreiras a sua utilização a partir de 2015.
- 30 autocarros, atualmente com menos de 5 anos de vida útil, completarão, no final de 2016, 10 anos de serviço público.
- 40 autocarros de tipologia standard Volvo B 10L, com propulsão a gás natural comprimido, com idade média de 15 anos, possuem limitações, a partir de 2015, no tocante à sua utilização.

A aquisição de órgãos rotáveis, prevista em 2014, 2015 e 2016, resulta da necessidade de dotar a CARRISBUS, conforme contratualmente estabelecido, de unidades de reserva para as aquisições de segmentos com mais de 5 anos de serviço, o que não foi, até ao momento, concretizado, apesar da referida aquisição se encontrar prevista em anteriores orçamentos de investimento, consequência das restrições orçamentais.

O aumento da necessidade e dos custos previstos com grandes reparações de autocarros, até 2016, resulta da idade acumulada das frotas e da previsão das necessidades da sua manutenção ao serviço em condições de segurança, fiabilidade, conforto e imagem.

## 7.5. Endividamento

Não estando prevista a possibilidade de reembolso da dívida de médio e longo prazo com recurso a outra tipologia de financiamento que não bancário, o endividamento, em 2014, quer se trate de financiamento para reembolso da dívida, quer de endividamento adicional para cobrir os gastos financeiros, far-se-á, como em 2013, com recurso a crédito de curto prazo sob supervisão do acionista Estado.

### ENDIVIDAMENTO BANCÁRIO

(un:10<sup>3</sup> euros)

	2012	2013	2014	2015	2016
Médio e Longo Prazo	438.768	354.069	263.759	204.777	168.404
Curto Prazo	295.816	422.652	562.498	669.729	761.546
ENDIVIDAMENTO TOTAL	<b>734.585</b>	<b>776.721</b>	<b>826.257</b>	<b>874.506</b>	<b>929.950</b>
Acréscimo de Endividamento		5,74%	6,38%	5,84%	6,34%

Como se pode observar no quadro acima, não obstante o esforço levado a cabo pela CARRIS na reestruturação operacional, ainda não será possível cumprir a meta de endividamento de 4%, devido aos elevados custos associados ao endividamento bancário de curto prazo a que a empresa tem de recorrer para fazer face ao reembolso da dívida histórica.

Estima-se a recuperação de 4,5M€ de créditos sobre terceiros, que irá atenuar o agravamento do rácio de endividamento previsto.

## 8. PLANOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE

---

As linhas de atuação propostas para a CARRIS, consubstanciam-se em planos de atividades operacionais por área, mais analíticos, em que se discriminam as atividades e projetos a desenvolver dentro de cada objetivo estratégico e operacional e de cuja boa execução dependerá o cumprimento das metas definidas para 2014.

A apresentação destes planos obedecerá à ordenação da estrutura organizativa da CARRIS.

### 8.1. GABINETE DE AUDITORIA, QUALIDADE E SEGURANÇA

#### Controlo Interno e Gestão de Riscos

Face à sua missão e dimensão, bem como ao facto de ser uma empresa certificada no âmbito da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, Responsabilidade Social e do Serviço prestado, a CARRIS não dispõe de um único Plano de Gestão de Riscos, mas sim de diversos planos em conformidade com a tipologia dos riscos em causa.

Os principais riscos para a atividade e para o futuro da Empresa encontram-se identificados, destacando-se os seguintes:

- Obrigação de transportar com tarifários abaixo do custo;
- Concorrência do transporte individual;
- Ausência de contratualização nos critérios de atribuição da indemnização compensatória;
- Instabilidade dos mercados financeiros, o que dificulta e agrava os custos de obtenção de fundos;
- Existência de alguns custos históricos que dificultam a obtenção de custos mais competitivos;
- Risco de liberalização do mercado, num quadro regulamentar pouco eficaz.

Refere-se que, para o cumprimento do ponto 19 do anexo à RCM n.º 49/2007, a CARRIS dispõe de um sistema de controlo de riscos, adequado à proteção dos seus ativos, cujos normativos são disponibilizados no site [www.dgtf.pt](http://www.dgtf.pt).

Os membros do Conselho de Administração cumprem o estabelecido no ponto 22 do anexo à RCM n.º 49/2007 sobre prevenção de conflitos de interesse, isto é, não intervêm em decisões que envolvam os seus próprios interesses e não mantêm relações relevantes com fornecedores,

clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, suscetíveis de gerar conflitos de interesses.

A CARRIS tem assumido a transparência como um princípio de conduta, disponibilizando regularmente informação precisa sobre as suas políticas, práticas e processos operacionais através da elaboração de diversos relatórios, nomeadamente Relatório e Contas, Relatório do Governo Societário e Relatório de Sustentabilidade, alguns dos quais são divulgados de acordo com as orientações da Tutela.

Anualmente, no Relatório e Contas são apresentadas as ações e procedimentos adotados na gestão do risco financeiro, em cumprimento do Despacho n.º 101/09 – SETF, de 30 de janeiro.

O cumprimento dos objetivos assumidos pela CARRIS no âmbito do Contrato de Gestão são também periodicamente monitorizados.

A informação financeira é periodicamente divulgada através, nomeadamente, do Relatório Financeiro e Estatístico e Relatórios de Auditoria Financeira (internamente), bem como através dos já referidos Relatório e Contas e Relatório Governo Societário (interna e externamente, com recurso à Intranet e Internet (website da Empresa)).

Paralelamente, a CARRIS tem combatido a corrupção, adotando uma postura preventiva e proactiva na vigilância e deteção de situações de fraude e corrupção, sensibilizando os seus Colaboradores e definindo normas que acautelem a ocorrência destas práticas e assegurem um comportamento profissional ético. Releva-se a existência, desde 2006, de um Código de Ética abrangente de todos os Colaboradores da CARRIS e das empresas suas participadas.

Em cumprimento da Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 1 de julho de 2009, dado a CARRIS estar integrada no elenco das entidades que gerem e administram dinheiros, valores e património públicos, em janeiro de 2010, a Empresa elaborou e homologou o seu “Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”, que se destina à sua área de compras, onde foram e são identificados os principais riscos e respetivas medidas de gestão. Anualmente, após concretização de auditoria à área de aprovisionamentos, é elaborado o respetivo Relatório Anual de Execução do Plano.

Em função da tipologia dos riscos inerentes à atividade desenvolvida pela CARRIS, encontram-se nomeados vários Colaboradores ou Órgãos da Empresa como responsáveis pela Gestão e Controlo de Riscos na Organização. Assim, temos:

- Responsáveis de Segurança das Instalações (um Colaborador nomeado por Estação/Complexo, num total de 5);
- Responsável de Segurança da Exploração (um, designado, nos termos legais, Autoridade de Segurança da Exploração) em acumulação com as funções de Diretor do Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança - GQS;

- Responsáveis de UUA – Unidade Utilizadora do Ambiente (um Colaborador nomeado por Estação/Complexo, num total de 4);
- Responsável por riscos no âmbito da Higiene e Segurança no Trabalho (DPC – Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano);
- Responsável por riscos no domínio da Saúde (DPC);
- Responsável pela Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (GQS);
- No que se refere aos riscos financeiros e aos que poderão afetar a atividade e/ou o futuro da Empresa a assunção da responsabilidade cabe ao Conselho de Administração da Empresa, em conjunto com os Órgãos designados para o efeito, nomeadamente a Direção Financeira e de Controlo de Gestão.

Refere-se que as funções de cada Órgão encontram-se descritas no Manual de Organização Funcional, sem prejuízo de funções/responsabilidades muito específicas, entre outras no âmbito do controlo de riscos, se encontrarem relatadas no diverso normativo interno inerente ao Sistema de Gestão Integrado (SGI).

O facto de a CARRIS ter implementado faseadamente um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social (SGI), que se encontra certificado nas diversas vertentes, está sujeita a Auditorias Internas e Externas e de Verificação da Conformidade Legal.

Assim, no âmbito do Sistema de Gestão Ambiental foi elaborado normativo relativo à Preparação e Capacidade de Resposta a Emergências Ambientais, aplicável, na vertente ambiental, a todas as instalações e veículos da Empresa.

No que concerne aos serviços internos de Segurança e Saúde no Trabalho, estes desenvolvem as suas atividades de identificação, avaliação, controlo de riscos profissionais e das necessidades de informação e formação associadas, no sentido da melhoria contínua das condições de trabalho, sendo, algumas vezes, recomendada a adoção de medidas corretivas e/ou preventivas.

A CARRIS cumpre integralmente o disposto no D.L. n.º 236/2003, de 30 de setembro, relativo "às prescrições mínimas destinadas a promover a melhoria da proteção da segurança e da saúde dos trabalhadores, suscetíveis de exposição a riscos derivados de atmosferas explosivas", dispondo para o efeito de Manuais de Proteção Contra Explosão, para todas as suas instalações.

Dispõe, igualmente, de Planos de Emergência Internos (PEI) que abrangem a totalidade das suas instalações fixas (Estações e Complexos), os quais sistematizam os Órgãos envolvidos e as ações a desenvolver pelos diversos intervenientes. As referidas ações visam a limitação das consequências para os seguintes sinistros: Incêndio; Explosão; Sismo; Ameaça de Bomba /

Pacote Suspeito; Fuga de Gás; Derrame; Corte Total de Energia e Corte do Abastecimento de Água.

Cada Plano contempla a caracterização das instalações, os fatores de risco, a organização da segurança em emergência, a gestão da emergência, o plano de comunicações e de evacuação, bem como o programa de implementação do respetivo PEI e inerentes responsabilidades e organização do mesmo. Inclui, igualmente, as Plantas de Emergência e de Gestão de Emergência, o Inventário de Meios de Proteção e Intervenção e a identificação dos Recursos Humanos afetos às diversas funções/equipas.

As orientações e as determinações que constam nos PEI foram divulgadas e são vinculativas para todos os Colaboradores da Estação ou Complexo, bem como para os trabalhadores de Empresa contratadas para prestação de serviços, desde que dessa prestação de serviços resulte a permanência física nas instalações.

A Empresa dispõe, também, de um Plano de Gestão de Emergência e de Contingência de Veículos em Exploração, que abrange, entre outros aspetos:

- A definição da estrutura operacional, responsabilidades e recursos necessários à atuação das várias Áreas intervenientes na salvaguarda de vidas e de património, em situação de risco grave, catástrofe ou calamidade;
- estabelecimento de procedimentos a adotar pelo pessoal tripulante, durante a prestação de serviço em Transporte Público Urbano de Superfície de Passageiros, em situação de emergência, acidente ou incidente;
- estabelecimento de procedimentos relativos à reposição do serviço.

Com uma periodicidade anual, são realizados simulacros para testar, entre outros aspetos, os procedimentos e os meios humanos e materiais disponíveis.

Face ao exposto, no decorrer de 2014, a atividade do Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança (GQS) pautar-se-á pelo descritivo de funções constantes no Manual de Organização Funcional, abrangendo distintos aspetos, desde a auditoria financeira ao controlo do cumprimento dos requisitos e normativo interno/externo intrínseco ao SGI, consubstanciados nas seguintes tarefas:

## Auditoria Interna

Atividades	Planeamento
Elaboração do Programa Anual de Auditorias Internas Administrativas e Financeiras	Anual
Realização de auditoria à Área de Aprovisionamentos e elaboração do Relatório anual de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	1.º Quadrimestre de 2014
Realização de auditorias administrativas e financeiras	Mensal
Elaboração de Relatórios de Atividade	Semestral

## Certificação de Sistemas de Gestão

Para 2014, preconiza-se a manutenção do Sistema de Gestão Integrado (SGI), implementado gradualmente na CARRIS, desde 2006 até 2012, de acordo com as normas NP EN ISO 9001 (2006), NP EN ISO 14001 (2008, NP 4397/OHSAS 18001 e NP 4469-1, em alinhamento com a NP ISO 26 000, visando a concretização transversal na Empresa de boas práticas de acordo com os Princípios Gerais da Política do Sistema de Gestão Integrado. Para tal, encontra-se estabelecida a concretização de diversas atividades, das quais se relevam as seguintes:

Atividades	2014
Elaboração do Programa do SGI, englobando a definição de objetivos e metas, bem como as medidas para as alcançar	1.º Quadrimestre
Monitorização dos Indicadores dos Processos	Trimestral
Elaboração de Relatório de Monitorização Ambiental/RS	1.º Trimestre
Realização de Auditorias Internas (Processos/Atividades)	fevereiro / março / junho / novembro
Realização de Auditorias Externas	março
Verificação da Conformidade Legal	fevereiro / março / abril
Realização de Simulacros	outubro

## Certificação do Serviço

A Certificação do Serviço (abrangendo atualmente 61 Linhas/Carreiras), de acordo com a NP EN 13816 e Especificações Técnicas da CERTIF (Entidade Certificadora), evidencia o comprometimento da CARRIS com a prossecução da melhoria contínua da qualidade e o seu contributo para a afirmação do Transporte Público como elemento-chave para o Desenvolvimento Sustentável, assegurando o cumprimento dos níveis de qualidade do serviço e permitindo a redução de custos da não qualidade, a melhoria da imagem da Empresa, o aumento da satisfação dos Clientes e a fidelização/aumento destes, fazendo a diferença no Setor dos Transportes.

Esta certificação exige a execução das seguintes principais atividades:



Atividades	2014
MDD - Monitorização de Indicadores da qualidade do serviço prestado	Mensal
Realização de Inquérito Cliente Mistério (ICM)	Semestral
Realização do Inquérito de Satisfação do Cliente (ISC)	4.º Trimestre
Auditorias Internas	março / abril / outubro / novembro
Auditorias Externas	março

### Autoridade de Segurança da Exploração

Esta função, decorrente da obrigação legal nos termos do disposto no Despacho n.º 1094/98, de 31 de dezembro de 1997, do M.E.P.A.T., publicado no D.R. (2.ª Série), de 19 de janeiro de 1998, implica a elaboração anual de um Programa de Segurança da Exploração, bem como a execução de dois relatórios de acompanhamento com uma periodicidade semestral, documentos que são enviados para o Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P., conforme estipulado.

Associada a esta função, é da responsabilidade do GQS assegurar a ligação e os contactos com as Autoridades Policiais, Departamentos e Organismos Cíveis que se manifestem necessários à atividade de autoproteção no âmbito das instalações e infraestruturas e no domínio da segurança da Rede de Exploração. Neste âmbito, é também da responsabilidade deste Órgão a visualização de imagens obtidas através do Sistema de Videovigilância, no interior dos veículos da nossa Frota de Serviço Público, as quais são disponibilizadas, nos termos legais, às Autoridades Judiciais e de Investigação Criminal sempre que as solicitam para apoio nas suas investigações processuais.

Cumprir, ainda, ao GQS 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.

### Normalização

Compete a este Gabinete a elaboração e a revisão de manuais, em especial do Manual do SGI e do Manual de Organização Funcional (1.º trimestre de 2014), bem como a (co)elaboração, verificação, atualização e controlo do normativo interno em vigor na CARRIS, em particular do relativo ao SGI (tarefa realizada ao longo do ano).

## 8.2. PROVEDOR DO CLIENTE

Compete ao Provedor do Cliente :

- rececionar e analisar as reclamações, queixas, pedidos e sugestões dos clientes;
- elaborar as respostas adequadas, em tempo útil e oportuno;
- recomendar soluções tendentes à melhoria da qualidade do serviço.

Prosseguindo o esforço na consolidação de melhoria contínua do serviço de transporte público prestado pela CARRIS, a área do provedor, em 2014, continuará a incidir a sua atenção nos pontos diagnosticados como críticos com base na análise às reclamações e às sugestões recebidas dos clientes no ano de 2013, designadamente no tocante a :

- Alterações de percurso e de paragens.
- Atitude dos Tripulantes perante o cliente;
- Facilidade na obtenção de Informação
- Fiscalização comercial;
- Frequência e Regularidade.

O desempenho desta função é avaliado, mensalmente, através de indicadores que relacionam as comunicações e as reclamações recebidas pela empresa e o tempo de tratamento e a resposta ao passageiro.

Para 2014, serão os seguintes os objetivos neste domínio:

- Taxa de Reclamações de Clientes - 17 R/10<sup>6</sup> passageiros;
- Tempo Médio de Resposta a Reclamações – 5.5 dias.

### 8.3. GABINETE DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Os principais projetos em que o gabinete de inovação e desenvolvimento terá intervenção em 2014 serão:

AÇÃO	TIMING DE CONCRETIZAÇÃO			
	1.º TR	2.º TR	3.º TR	4.º TR
<b>Acompanhamento e estudo das inovações e desenvolvimentos tecnológicos no material circulante</b>				
Eventos / sessões de informação e visitas técnicas – Autocarros Euro 6 (legislação obrigatória a partir de 31 dez 2013)				
Testes com autocarros híbridos – propulsão diesel – elétrica				
Parceria com CaetanoBus e outras entidades do Sector, para conceção de um autocarro urbano de tração elétrica a baterias				
Conferência sobre projetos comunitários de autocarros a célula de combustível, nas instalações da CARRIS				
20 Autocarros a gás natural comprimido Volvo B 10 L, adquiridos pela CARRIS em 2000 e 2001				
- Inspeções periódicas à instalação e reservatórios de gás (Reg. N.º 110 da UN/ECE)				
- Análise da viabilidade de substituição dos reservatórios de gás natural, cujas datas de validade expiram durante o ano de 2015 - 1.º semestre de 2014				
<b>Aplicação do regulamento da gestão do consumo de energia para o Sector dos Transportes (Portaria n.º 228/90 de 27 de março / medida Tp3m2 do PNAEE 2016 – Res. Cons. Ministros n.º 20 /2013)</b>				
Concretização do plano de racionalização de energia 2012 - 2014, com a elaboração do relatório anual de progresso e envio à DGEG				
Utilização racional de energia e melhoria contínua da eficiência energética:				
<b>Material circulante</b>				
- Desenvolvimento e consolidação do sistema de monitorização do desempenho dos Motoristas – XTraNDRIIVE (no âmbito da medida Tp3m4 do PNAEE 2016 – Res. Cons. Ministros n.º 20 /2013)				
- Campanha de poupança de energia, abrangendo os motoristas da Empresa, com suporte no sistema de monitorização do desempenho dos Motoristas (XTraNDRIIVE)				
- Infraestruturas - campanha interna de sensibilização dos colaboradores				
<b>Gestão de contratos de fornecimento de combustíveis (gasóleo e gás natural) e lubrificantes</b>				
Lançamento de concursos públicos internacionais / renegociações – Complexos de Miraflores e de Cabo Ruivo, Estações da Pontinha e da Musgueira				
<b>Fomento da Inovação na Empresa</b>				
Otimização da Plataforma de Gestão de Ideias, desenvolvida internamente				

Análise das diversas ideias submetidas, ao longo de um ano, para efeitos de seleção e atribuição de prémios “Ideia Inovação				
Análise dos projetos submetidos, para efeitos de seleção e atribuição de prémios “Projeto Inovação”				
Processos de concretização das ideias e projetos premiados em 2013				
Elaboração de auto-diagnóstico “Innovation Scoring” da COTEC (organização nacional para a Inovação)				
<b>Temática da Sustentabilidade na Empresa</b>				
Análise acerca das ações e preocupações da Empresa, na área da Sustentabilidade, com elaboração do Relatório de Sustentabilidade 2013				

## 8.4. MARKETING E COMUNICAÇÃO

### ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Após uma fase de reposicionamento estratégico da marca, na qual se reforçou a identificação da CARRIS, associada a valores de modernidade, sustentabilidade e qualidade de vida, promovendo a mobilidade e o uso do transporte público, no âmbito de um estilo de vida urbano de referência, 2014 é o ano da convergência estratégica do reforço da marca e do esforço de captação de clientes, numa lógica intermodal, designadamente, em conjunto com o METROPOLITANO DE LISBOA.

O contexto global de mudança, reforçado pelo constrangimento financeiro da empresa, geram necessidades acrescidas de posicionamento da CARRIS, enquanto empresa concessionária do transporte público à superfície na cidade de Lisboa, exigindo, por parte da CARRIS, o estabelecimento de uma relação de confiança e de futuro com o cliente.

As plataformas tecnológicas continuam, em 2014, a ser uma das grandes apostas para alcançar estes objetivos, permitindo facilitar a informação e a utilização dos serviços com elevada comodidade e eficácia.

A reestruturação do Museu da CARRIS, passando, também, a integrar algum espólio do METROPOLITANO DE LISBOA, é mais um passo para reforçar a função cultural deste espaço na cidade de Lisboa. A consolidação do novo modelo de serviço educativo do MUSEU, lançado em 2013, permitirá, também, garantir um maior número de visitantes para o museu e uma maior sustentabilidade económica desta área da empresa, captando a CARRIS, progressivamente, por esta via, um conjunto de receitas complementares à prestação do serviço público de transportes.

A CARRIS, em conjunto com o METROPOLITANO DE LISBOA, apostará nos grandes eventos previstos realizar em Lisboa, com o objetivo de captar receitas, como é exemplo as Finais da Liga dos Campeões, masculino e feminino, o Rock in Rio, etc.

## CAMPANHAS E AÇÕES DESENVOLVIDAS

Com o objetivo de potenciar a integração operacional da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA, em 2014, está previsto o desenvolvimento de um conjunto de campanhas, de iniciativas e de ações que permitam a perceção reforçada, por parte dos clientes, de ambas as marcas, no âmbito do processo, em curso, de integração operacional das duas empresas, com vista à concessão a entidades privadas do serviços de transporte, potenciando, desta forma, a oferta das duas empresas, de forma mais segmentada, tendo em conta as atuais necessidades do mercado.

Assim, de forma a melhorar a informação ao cliente e a potenciar a mobilidade integrada na cidade de Lisboa, a CARRIS, em conjunto com o METROPOLITANO DE LISBOA, continuará a desenvolver plataformas e materiais de informação conjuntos e complementares, que garantam ao cliente uma seleção mais eficaz das soluções de transporte disponíveis, adequando-as às suas necessidades de mobilidade.

No decurso do ano de 2014, a CARRIS, pretende consolidar o esforço que vem desenvolvendo no sentido de desenvolver uma abordagem mais focada na captação de novos clientes e de fidelização dos clientes atuais, fomentando ações, no âmbito da responsabilidade social, em linha com os valores e os princípios assumidos pela CARRIS na certificação que detém neste domínio, sendo, mais uma vez, pioneira na implementação de projetos e processos inovadores.

A CARRIS pretende manter uma atitude de reforço positivo da sua marca que conta, em 2014, com 142 anos de existência ao serviço da cidade de Lisboa. Com estes objetivos, a CARRIS irá desenvolver e implementar um conjunto diversificado de ações e de campanhas de promoção, que foram concebidas, após uma análise detalhada e casuística do investimento envolvido, dos meios e suportes disponíveis e, ainda, do respetivo retorno, nos seguintes termos:

AÇÃO	DESCRIÇÃO	TIMING DE CONCRETIZAÇÃO			
		1.º TR	2.º TR	3.º TR	4.º TR
<b>INSTITUCIONAL CARRIS</b>					
ANIVERSÁRIO CARRIS 142 ANOS	Desenvolvimento de peças e campanha				
RELATÓRIOS ANUAIS	Desenvolvimento de layout e construção dos relatórios anuais				
INFORMAÇÃO INSTITUCIONAL CARRIS	Definição de novo layout para informação institucional CARRIS e aplicação a peças da frota				
CAMPANHA DE LANÇAMENTO DO MUSEU	Campanha de lançamento de nova imagem do Museu, com comunicação de novos espaços disponíveis				

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO E COMERCIAL MUSEU	Desenvolvimento de ações de comunicação e comerciais cruzadas entre Museu e entidades diversas (OTLIS, GMT CARRIS e outras)				
DESTAQUE Peça do Mês	Divulgação da peça do mês no site e envio de informação da peça para departamentos de cultura				
EGEAC	Apoio Festas de Lisboa (Divulgação Cartazes e Teimosos)				
	Projeto Andar em festa				
	Fado nos elétricos				
VISITAS	Apoio Logístico e apresentação de várias visitas				
REVISTA INTERNA – VIA LX	Apoio na elaboração de conteúdos e edição de revista interna CARRIS METRO trimestral “Via Lx”				
RELAÇÕES COM MEDIA	Acompanhamento de pedidos media				
BUDGET PREVISTO PARA INSTITUCIONAL CARRIS		60.000€			
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>					
PRESENTE CONSIGO	Ação de Natal – PRESENTE CONSIGO				
	Apoio na divulgação de várias iniciativas de IPSS				
	Apoio à Cultura – Através da divulgação de várias iniciativas no interior da frota CARRIS (parceria ZON; teatros, etc)				
BUDGET PREVISTO PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL		5.000€			
<b>BRANDING CARRIS</b>					
CAMPANHA ASCENSORES	Desenvolvimento de campanha promovendo a utilização dos transportes públicos de uma forma inovadora.				
CARRIS NET BUS - MEO	Alteração de <i>naming</i> de serviço e campanha de divulgação online. Estudo de alargamento do serviço a outras carreiras				
APLICAÇÕES SMARTPHONES E TECNOLOGIA	Dinamização/apoio a lançamento de iniciativas diversas. Apoio a sistema de informação ao cliente (serviço ao minuto)				

BUDGET PREVISTO PARA BRANDING CARRIS		55.000€			
<b>AÇÕES COMERCIAL CORPORATE</b>					
CRIAÇÃO DE NOVOS PACOTES CARRIS   METRO					
AUMENTO DO Nº DE PARCEIROS (MERCADO HOTELEIRO)					
CONTINUAÇÃO DA ABORDAGEM A AGÊNCIAS DE VIAGEM					
NOVAS PARCERIAS (EMPRESAS DMC   INCOMING)					
ABORDAGEM A ORGANIZAÇÕES DE GRANDES ESPETÁCULOS					
PROPOSTAS COMERCIAIS A GRANDES EMPRESAS					
BUDGET PREVISTO PARA AÇÕES CORPORATE		5.000€			
<b>AÇÕES CONTÍNUAS CARRIS</b>					
SITE BANDA	Lançamento e dinamização de conteúdos				
SITE MUSEU	Refresh de imagem (de acordo com novo layout do Museu)				
	Dinamização de newsletter				
	Lançamento e dinamização de conteúdos				
NEWSLETTER MUSEU	Criação de conteúdos, maquetização e envio				
FACEBOOK MUSEU	Lançamento e dinamização de conteúdos				
SITE CARRIS	Desenvolvimento de conteúdos e passatempos de dinamização do site				
	Exploração de modelo de publicidade no site				
	Divulgação de parcerias Lisboa CARRIS				
FACEBOOK CARRIS	Lançamento e dinamização de conteúdos. Estudo e criação de página conjunta.				
CANAL YOUTUBE	Dinamização de conteúdos				
BUDGET PREVISTO PARA AÇÕES CONTÍNUAS CARRIS		30.000€			
<b>CAMPANHAS CARRIS METRO</b>					
ALTERAÇÃO TARIFÁRIA JANEIRO 2014	Divulgação de aumentos tarifários com materialização em diversos suportes				
CAMPANHA FRAUDE	Campanha Informativa coimas				
	Lançamento de campanha conjunta com Metro, com derivação em diversos suportes				
CAMPANHA BOAS PRÁTICAS (VANDALISMO)	Desenvolvimento de campanha alusiva a comportamento cívico no interior dos veículos				
SINALÉTICA HOSPITAIS	Estudo de possibilidades de colocação de informação sobre acessibilidades CARRIS E METRO nos hospitais				
CRIAÇÃO CLUBE INFANTIL	Desenvolvimento do projeto Clube Infantil CARRIS/METRO				
2.º MARATONA FOTOGRÁFICA	Lançamento da 2.º edição				
ROCK IN RIO	Campanha de incentivo à utilização do Transporte Público				
ABORDAGENS JOVENS	Ações destinadas a estudantes				

ENTRADA NA FACULDADE					
SEMANA EUROPEIA DA MOBILIDADE	Definição de possíveis ações conjuntas				
FESTIVAL DE MÚSICA CARRIS METRO	Tendo como objetivo a promoção da marca "Transportes de Lisboa", bem como da cultura nacional, desenvolver-se-ão concertos em espaços pertencentes ao METRO (ex. estações) e à CARRIS, sendo os seus participantes jovens músicos a solo, ou pertencentes a bandas de música nacionais.				
NEWSLETTER VIA LX	Definição de conteúdos, maquetização e envio				
MOB TV   CARRIS METRO TV	Gestão de playlist espaços cliente e mob tv interna				
CANAL LISBOA	Acompanhamento da colocação de spots e gestão de playlist				
PÁGINA FACEBOOK COMUM	Lançamento e dinamização de conteúdos				
PARCERIAS & PASSATEMPOS	Gestão anual de parcerias				
	Criação de layouts distintos para comunicação de parcerias, apoios ou passatempos na frota CARRIS E METRO				
	Desenvolvimento de micro-site para comunicação de passatempos				
	PARCERIAS ZON, CAMPO PEQUENO, ETC				
PARCERIAS LISBOA VIVA	Divulgação de parcerias Lisboa Viva nos suportes habituais				
DIAS TEMÁTICOS	Divulgação on line de imagens e ações alusivas a dias específicos				
FEIRA DO LIVRO CARRIS.METRO	Ação interna para promoção da leitura junto dos colaboradores				
BUDGET PREVISTO PARA CAMPANHAS CARRIS METRO		65.000€			
<b>OUTROS OPERADORES</b>					
PORTAL VIVA	Dinamização de portal através de envio de conteúdos				
CARTÃO BANCÁRIO	Apoio nas ações de divulgação do produto				
BUDGET PREVISTO PARA CAMPANHAS CARRIS METRO		2.120€			
<b>BUDGET GLOBAL MARKETING &amp; COMUNICAÇÃO</b>		<b>222.120€</b>			

Ao longo de 2014, a CARRIS pretende apostar, também, na realização de um conjunto de parcerias de forma a criar benefícios para os seus clientes, através da oferta de bilhetes para o



ingresso em vários espetáculos, museus e exposições, promovendo o bom relacionamento da marca com os seus clientes.

## **ABORDAGEM CORPORATE | GRANDES CLIENTES**

No domínio dos clientes empresariais, o ano de 2014 será marcado pelo reforço e pela consolidação da abordagem que vem seguindo a este importante segmento do mercado. Visando alcançar os objetivos comerciais estabelecidos para 2014, a CARRIS pretende concretizar um conjunto de ações inovadoras e contactos, que conduzam a um aumento da comercialização, ao segmento corporate, de títulos de transporte, promovendo, conseqüentemente, a atração progressiva de mais clientes para o transporte público.

Em 2013, verificou-se uma receita, neste segmento de clientes, que atingiu cerca de 61.000€.

O volume de faturação registado nos últimos meses de 2013, permite perspetivar uma evolução significativa face ao ano anterior que permitirá alcançar uma receita de cerca de 100.000€.

Neste contexto e com particular atenção no setor do turismo, a constante monitorização e acompanhamento à rede de vendas permitiu aferir a necessidade de ajustar a tipologia de produto às características específicas deste segmento de mercado. Esta evolução permanente no produto, procurando simplificar a integração no sistema tarifário, por parte de quem visita Lisboa, em trabalho ou em lazer, facilitando níveis de elevada mobilidade na cidade de Lisboa, resultou na introdução dos novos Pacotes “Living Lisbon” (24 Horas e 72 Horas). Tratando-se de um produto novo, associado a uma nova atitude, mais proativa, as vendas, neste segmento, aumentaram, em 2013, cerca de 25 vezes, estando prevista, em 2014, a expansão destes produtos “corporate”.

## **ALUGUER DE ESPAÇOS E DE VEÍCULOS PARA A REALIZAÇÃO DE FILMAGENS, DE REPORTAGENS E DE PROGRAMAS**

Continuaremos, também, a desenvolver os contactos adequados, no sentido de a CARRIS aumentar as receitas complementares ao serviço público de transporte, designadamente, através da promoção do elevador de santa justa e dos ascensores da Bica, Lavra e Glória, classificados aliás, como monumentos nacionais e, ainda, dos elétricos históricos, da estação histórica de Santo Amaro e do Museu da CARRIS, junto de empresa criativas e de filmagens, nacionais e estrangeiras, bem como junto de entidades promotoras do turismo, com vista aumentar progressivamente a receita da empresa, através do aluguer de espaços e de veículos para a realização de filmagens, de reportagens e de programas, o que se traduziu, em 2013, num total de 79.000€.

Em 2014, prevê-se um incremento deste valor, tendo em conta os sinais de recuperação do mercado.

## MUSEU DA CARRIS

Aberto desde 12 de janeiro de 1999, o Museu da CARRIS é um testemunho do contributo que a empresa tem dado à cidade de Lisboa, sendo, igualmente, um marco cultural na história e na vida da Cidade e de todos os que a visitam, tendo vindo a consolidar-se como um Museu de referência em Lisboa.

O ano de 2014 será um período de consolidação para o Museu da CARRIS, que permite dar continuidade ao sucesso que tem vindo a alcançar, fruto do processo de reestruturação e de dinamização dos espaços, do conceito expositivo e de captação de visitantes, que foi iniciado em 2012 e concluído já no primeiro trimestre de 2014. Este processo de reestruturação museológica contempla a integração de algum espólio do METROPOLITANO DE LISBOA, nas suas coleções, bem como a recuperação dos núcleos I e II do Museu.

2014 representa, também, o ano de arranque em pleno do Serviço Educativo do Museu, com uma ação educativa, vocacionada e adaptada a crianças, jovens, escolas, famílias e públicos com necessidades específicas. Este novo modelo de serviço educativo, regista já no primeiro trimestre, uma variação positiva de 38% relativamente ao período homólogo.

O Museu da CARRIS quer continuar a acompanhar a tendência de modernização e dinamização dos museus e chegar, cada vez mais próximo dos seus visitantes, proporcionando-lhes um conjunto de atividades e ações mais dinâmicas e atrativas no domínio da cultura, da descontração e do lazer, estimulando assim visitas repetidas às suas diferentes coleções.

Em 2014 o Museu continuará a apostar fortemente na obtenção de receitas complementares por via do aluguer de espaços para eventos diversos e filmagens, bem como pela dinamização da loja do Museu.

O Museu da CARRIS prosseguiu, também, a parceria iniciada em 2012 com o “Village Underground” (VU), uma plataforma internacional para a cultura e para a criatividade, que existe em Londres e que está em fase de implementação em Berlim e em Lisboa, aqui no Museu da CARRIS, com a criação de locais de trabalho, em dois antigos autocarros e dentro de contentores marítimos, para indústrias criativas, servindo, também, de espaço multicultural. Este projeto abre portas em abril e está previsto gerar novos movimentos de públicos e visitas cruzadas a todos os espaços, já a partir do segundo trimestre de 2014.

No que toca ao espaço Galeria / Antiga Carpintaria, em 2014, o Museu da CARRIS continuará a promover a arte contemporânea, procurando, assim, aumentar a abrangência das suas exposições e a diversificação e o reforço dos seus visitantes.

O Museu da CARRIS está, também, a desenvolver um conjunto de contactos com diversos parceiros para organização, em 2014, de exposições integradas, que realcem especificidades inerentes ao desenvolvimento do transporte público na cidade de Lisboa.

Ação	Descrição	TIMING DE CONCRETIZAÇÃO			
		1.º TR	2.º TR	3.º TR	4. TR
<b>AÇÕES MUSEU</b>					
GALERIA DO MUSEU E ANTIGA CARPINTARIA	Coletivo Tempos de Vista – Residências artísticas e exposições inseridas no âmbito dos laboratórios Artísticos				
	Exposição de acervo próprio de arte contemporânea resultante das ofertas dos artistas que expuseram na Galeria.				
EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS	Parceria Museu do Traje				
	Publicidade na CARRIS - Divulgação da exposição sobre a utilização dos veículos da CARRIS para divulgação de publicidade				
SERVIÇO EDUCATIVO	Consolidação do Serviço Educativo – Visitas orientadas, visitas orientadas Escolas, Workshops e Festas de Aniversário.				
LOJA	Dinamização de espaço.				
<b>BUDGET GLOBAL MUSEU CARRIS</b>		<b>24.650€</b>			

## 8.5. GABINETE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

O Gabinete de Desenvolvimento Organizacional e Relações Internacionais tem como missão o acompanhamento dos processos de melhoria, dos procedimentos institucionalizados e dos projetos e programas desenvolvidos pela área de Gestão do Capital Humano. O desenvolvimento organizacional tem tido um papel preponderante, sobretudo no que diz respeito à gestão da mudança, à interpretação e gestão do clima organizacional, à gestão da proximidade, tão essencial no processo de integração das Empresas CARRIS e METRO, e na valorização dos/das Colaboradores/as, enquanto indivíduos e enquanto profissionais, na medida em que estes/as são o recurso mais valioso e impactante da CARRIS.

Uma das vertentes estratégicas do desenvolvimento organizacional é a Comunicação Interna, na medida em que esta funciona como um veículo facilitador na transmissão de mensagens objetivas e transparentes sobre o negócio, políticas e estratégia da gestão de topo, permitindo a todos/as os/as Colaboradores/as terem uma visão mais global sobre a evolução da Empresa e participar de forma mais ativa, através dos múltiplos canais de comunicação, sendo possível expor opiniões, sugestões ou mesmo subscrever reclamações ou denúncias, de forma assumida ou anónima, nomeadamente através do portal interno myCARRIS.

Importa também realçar outras áreas de intervenção que são igualmente importantes para os processos de melhoria e satisfação dos/as Colaboradores/as, nomeadamente a formação e desenvolvimento organizacional, as atividades e iniciativas internas, no âmbito da estratégia, de sustentabilidade e inovação, a gestão de proximidade, a gestão das plataformas e

conteúdos de comunicação interna, as campanhas de sensibilização, o reconhecimento profissional, as parcerias com entidades diversas e a participação da Empresa em Prémios.

Nesse sentido, o Plano de Atividades do Gabinete de Desenvolvimento Organizacional para 2014 procura dar continuidade a projetos ou ações que tem vindo a realizar, como seja por exemplo as ações no âmbito da Igualdade de Género, a Academia, o Desempenho+, alusivas à Época Natalícia, Team UP, entre outras. São propostas, também, neste plano novas ações para o ano de 2014, destinadas aos/às nossos/as Colaboradores/as que tem como objetivo reforçar o espírito de pertença à CARRIS e ao mesmo tempo que sejam motivadoras. Ou seja, reforçar o espírito de equipa.

O Gabinete de Desenvolvimento Organizacional irá igualmente prosseguir com a sua política ativa de comunicação junto dos/as Colaboradores/as, através dos diversos meios e das ferramentas que tem disponíveis, se possível melhorando e incrementando novas formas de chegar às pessoas.

O plano de atividades do Gabinete de Desenvolvimento Organizacional (GDO) para 2014 assenta em nove eixos:

AÇÃO	DESCRIÇÃO	TIMING DE CONCRETIZAÇÃO			
		1.º TR	2.º TR	3.º TR	4.º TR
<b>I FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>					
ACADEMIA	Programa que permite o desenvolvimento de competências comportamentais e estratégicas, habilitando os Quadros Superiores para a sua integração em planos de sucessão. Este projeto é desenvolvido em articulação com a Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano e com o METROPOLITANO DE LISBOA, tendo uma duração de 12 meses.				
TEAM UP – LIDERANÇA EM MOVIMENTO	Relançamento do programa Team Up, cuja primeira fase decorreu entre 2009 e 2012. Estas ações têm como premissa o desenvolvimento das chefias intermédias, através de ações individualizadas e customizadas, pensadas e desenvolvidas para cada função existente na empresa - Fiscais, Inspetores, Expedidores, entre outros.				
PLANO DE TRABALHO - ESTUDO DO CLIMA CARRIS	Concluída a fase de inquérito aos/às Colaboradores/as de ambas as empresas, no qual manifestaram as suas opiniões, sugestões e considerações sobre a situação atual e práticas em execução, o ISCTE-IUL, nosso parceiro neste estudo, enviou os Relatórios Finais para a prossecução interna dos trabalhos. Os resultados do Estudo do Clima 2013 foram agrupados por pontos de melhoria, sugestões dos/das Colaboradores/as e identificação de responsabilidades das diversas áreas da Empresa para a sua implementação. Cada área será				

	responsável por analisar a pertinência e forma de execução das respetivas ações de melhoria, cabendo ao GDO o acompanhamento da execução das medidas.				
FORMAÇÃO EM COACHING PARENTAL	Implementação de ações de formação /sensibilização, internas, sobre temas de interesse manifestado pelos/as Colaboradores/as, nomeadamente sobre “Coaching Parental” para a melhoria da conciliação da vida profissional e pessoal.				
FORMAÇÃO LÍNGUA PORTUGUESA	Desenvolvimento de um programa de formação, dirigido a Colaboradores/as de língua materna não portuguesa, que poderão participar de forma voluntária, para aquisição de competências linguísticas de forma a poderem expressar-se com clareza, na oralidade e na escrita. A formação será ministrada por voluntários.				
VOLUNTARIADO EMPRESARIAL DE COMPETÊNCIAS (VEC)	Conceção, desenvolvimento e operacionalização de um projeto de voluntariado empresarial, em parceria com a Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, que possa resultar em ações win-win. Por um lado, beneficiam-se instituições carenciadas através do aproveitamento das competências e valências dos/as Colaboradores/as da CARRIS, por outro, esta experiência potencia o desenvolvimento de competências nos próprios indivíduos voluntários, considerando a sua avaliação e levantamento de necessidades através do atual Modelo de Gestão por Competências e Objetivos. Poderá, igualmente, passar pela criação de uma bolsa de voluntariado, com ações a decorrer fora do horário laboral, com facilitação de serviços a entidades ou indivíduos carenciados, nas áreas administrativa, financeira, apoio jurídico, entre outras.				
BUDGET PREVISTO		2.000€			
<b>II ATIVIDADES E INICIATIVAS INTERNAS</b>					
Ações de Natal 2014	Conceção, desenvolvimento e operacionalização de projetos alusivos ao Natal, em parceria com o METROPOLITANO DE LISBOA, destinados aos/às Colaboradores/as e familiares (exemplo: Cine Natal). Dinamização de ações de solidariedade (exemplo: Presente Consigo). Operacionalização da visita dos membros do Conselho de Administração, pelas diversas áreas da Empresa, celebrando a entrada no novo ano.				
Caminhada CARRIS	Organização de caminhadas CARRIS com o apoio de alguns parceiros da CARRIS e aberto à participação dos Colaboradores/as da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA.				
Próxima Paragem, Regresso à Escola	Dinamização e gestão do programa “Próxima Paragem, Regresso à Escola”, implementado em 2012, com especial ênfase no Banco de Livros usados interno “Troca o Teu Livro”, através de uma campanha de comunicação reforçada e atualização da imagem do projeto.				

Realização de Workshop's temáticos	Organização e promoção de encontros destinados aos/às Colaboradores/as, promovendo troca de experiências sobre temas diversos.				
Concerto para bebés/crianças	Organização de um concerto destinado aos/às filhos/as de Colaboradores/as da CARRIS, METROPOLITANO DE LISBOA e NESTLÉ, com o apoio desta última entidade e da Banda da CARRIS.				
Dá-me uma mão	Criação de uma plataforma interativa, acessível a todos/as os/as Colaboradores/as e gerida pelo GDO, onde seja possível uma troca de bens e/ou favores consoante as competências, conhecimentos e disponibilidades de cada indivíduo.				
Troque uma tampa por um sorriso	Alargamento do projeto de solidariedade, existente atualmente no METROPOLITANO DE LISBOA, que consiste na troca de tampas de plástico (entregues pelos/as Colaboradores/as) por dinheiro que será posteriormente canalizado para causas sociais. Dependendo da adesão global e sucesso do projeto, poderá servir igualmente para apoiar casos particulares e declaradamente justificados de Colegas com necessidades específicas.				
Filme Igualdade de Género - Mulheres na CARRIS	Conceção de um filme em que as protagonistas sejam as Colaboradoras da CARRIS, transmitindo os seus testemunhos sobre a experiência de trabalhar na Empresa, num universo maioritariamente masculino, relatando as suas vivências pessoais, possibilidades de progressão na carreira, relações interpessoais com Colegas e hierarquias e formas de conciliação da vida pessoal e profissional.				
BUDGET PREVISTO		1.750€			
<b>III ESTRATÉGIA, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO</b>					
Alterações ao Sistema de Gestão Integrado da CARRIS	Participação na equipa multidisciplinar, constituída no final de 2013, que tem como objetivo a revisão do Sistema de Gestão Integrado, no que concerne à Responsabilidade Social, de forma a responder às questões levantadas na última auditoria externa, bem como preparar o próximo processo de auditoria.				
Guia do Tripulante	Atualização do Guia do Tripulante, articulando com as várias áreas da UCT - Unidade de Coordenação de Transportes - a introdução de novos procedimentos e regulamentação específica evidenciando as recentes alterações produzidas pela Empresa. Este guia pretende ser um manual de consulta de informação diversa e de uniformização de procedimentos para todos/as os/as Tripulantes da CARRIS.				
Comité de Inovação	Participação e representação do GDO no Comité de Inovação da CARRIS, com atuação em projetos diversos e na análise das propostas a concurso no âmbito dos Prémios Projeto Inovação CARRIS.				

Plano de Ação para a Igualdade de Género	Conceção e acompanhamento do Plano de Ação para a Igualdade de Género da CARRIS, com promoção de medidas em diversas dimensões e monitorização das medidas implementadas por cada área da Empresa.				
BUDGET PREVISTO		500€			
<b>IV GESTÃO DA PROXIMIDADE</b>					
BabyKit CARRIS	O Babykit CARRIS é uma iniciativa presente na Organização, com vista a potenciar a estratégia de proximidade com os/as seus/suas Colaboradores/as, presenteando-os/as, com produtos para primeira infância, felicitando-os num momento único e inesquecível das suas vidas, pelo nascimento do/a seu/sua filho/a.				
Projeto Make a Wish	Valorização das opiniões e sugestões dos/as Colaboradores/as, através da disponibilização de post it's, junto a um cartaz, afixado na entrada dos edifícios, com uma determinada frase inscrita – Ex.: O que te deixa feliz? – solicitando aos/às Colaboradores/as para retirarem um post it, escreverem as suas ideias e sugestões e fixarem posteriormente no cartaz.				
BUDGET PREVISTO		950€			
<b>V GESTÃO DE PLATAFORMAS E CONTEÚDOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA</b>					
Gestão de Caixas de Correio Externas	Articulação com o prestador de serviços que gere as caixas de correio eletrónico institucionais, gestão dos acessos e comunicação de outras necessidades manifestadas pela CARRIS e suas participadas ou pelos/as próprios/as utilizadores/as.				
Portal myCARRIS	Gestão dos conteúdos do Portal do Colaborador que integra várias aplicações que facilitam o processo de comunicação entre a Empresa e os/as Colaboradores/as.				
Diretório de Escolas e Lares	Atualização anual do diretório de escolas e lares existentes nas proximidades das instalações da CARRIS e sua divulgação interna.				
Espaço Inovação	Gestão do Espaço Inovação, em especial da plataforma Gestão de Ideias.				
Especial CARRIS	Conceção e divulgação da publicação semanal, Especial CARRIS, que contempla atividades gratuitas, de interesse geral, que os/as Colaboradores/as e familiares possam usufruir nas suas folgas e momentos de descanso, assim como campanhas especiais, para Colaboradores/as, dos parceiros com quem a CARRIS mantém protocolos.				
Newsletter Interna	Conceção e desenvolvimento de conteúdos e posterior divulgação da Newsletter Interna, com periodicidade mensal.				

Passatempos e outros eventos	Gestão e divulgação de passatempos internos, assim como de inscrições para diversos eventos (ex.: corridas, festivais, sessões culturais).				
BUDGET PREVISTO		500€			
<b>VI CAMPANHAS DE SENSIBILIZAÇÃO</b>					
Campanha Atitude Comercial	Desenvolvimento, conceção e implementação de medidas/campanhas internas, em articulação com a Unidade de Coordenação de Transportes e com o Gabinete de Marketing, que fomentem a atitude comercial nos/as Colaboradores/as, assim como o esclarecimento das novas regras de repartição de receitas e de outros conceitos, relevando a necessidade e importância da validação dos títulos de transporte.				
Projeto Escolas	Integrado no Programa de Segurança 2014 (Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança) – realização de ações de sensibilização sobre diversos conteúdos de interesse (importância da validação dos títulos de transporte, promoção da atitude cívica, abordagem de temas relacionados com a Igualdade de Género), destinados a Escolas integradas na comunidade local das áreas circundantes às instalações da CARRIS.				
Campanha de Eficiência Energética	Colaboração com o Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança e o Gabinete de Marketing na conceção, desenvolvimento e implementação de uma campanha que promova comportamentos sustentáveis, junto dos/as Colaboradores/as da CARRIS.				
Campanha “Saber Beber”	Desenvolvimento da campanha “Saber Beber” com enfoque na prevenção do consumo de bebidas alcoólicas, divulgando os efeitos e riscos que lhe estão associados.				
BUDGET PREVISTO		1.700€			
<b>VII RECONHECIMENTO PROFISSIONAL</b>					
Desempenho +	A distinção Desempenho +, é promovida para os/as Tripulantes que desempenham as suas funções de forma excecional e meritória, são realizadas sessões quadrimestrais, nas quais se destacam momentos de convívio e de partilha, entre pares e entre hierarquias, que vêm reforçar esta proximidade e o espírito de pertença à CARRIS.				
Distinção da Liderança	Proposta de valorização e destaque das Chefias Intermédias, da área operacional, relativamente ao seu desempenho profissional, através da oferta de brindes obtidos junto dos parceiros CARRIS.				
Projeto Mimos	Proposta de valorização dos/as Colaboradores/as que mereçam ser reconhecidos/as pelo seu desempenho exemplar, através da oferta de brindes obtidos junto dos				



	parceiros CARRIS.			
BUDGET PREVISTO		2.500€		
<b>VIII RELAÇÕES INTERNACIONAIS</b>				
<p>A CARRIS mantém, em 2014, a sua participação, de forma ativa, em grupos de trabalho e fóruns internacionais, promovendo a partilha de práticas essenciais para o incremento do seu negócio, bem como a importação de medidas e práticas que potenciam a sua responsabilidade empresarial, interna e externa, nomeadamente, através das seguintes organizações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEEP - “European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services”, intervenção prioritariamente focada no Comité “Local Enterprises”;</li> <li>• UITP - “Union Internationale du Transport Public”. A CARRIS integra e participa em diversas Comissões, no âmbito desta entidade, destacando-se: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bus Commission;</li> <li>- EBSF (European Bus System of the Future);</li> <li>- Commission on Business &amp; Human Resources Management</li> <li>- Information, Technology &amp; Innovation Commission;</li> <li>- Light Rail Commission;</li> <li>- Marketing and Product Development Commission;</li> <li>- Transport Economics Commission;</li> <li>- Seamless Mobility Platform - Car Sharing” – representada pela CARRISTUR, empresa participada da CARRIS;</li> <li>- Security Commission;</li> <li>- Sustainable Development Commission</li> </ul> </li> <li>• O IBBG - International Bus Benchmarking Group, criado em 2004, tem a participação de 13 empresas de autocarros, de diferentes partes do mundo, sendo a coordenação do Centro de Investigação do Imperial College de Londres, participando a CARRIS neste grupo de trabalho, desde novembro de 2006.</li> </ul> <p>Este Grupo, tem como objetivo a partilha de experiências, a comparação do desempenho e a identificação das melhores práticas. Tem desenvolvido a sua atividade centrado em três temas: transportes públicos urbanos, “benchmarking” e medições de desempenho, transporte urbano – estratégia e políticas.</p> <p>Esta participação tem como finalidade constituir um fórum para um grupo de médias e grandes empresas de autocarros de diferentes partes do mundo, permitindo uma partilha de informação específica à escala mundial e o conhecimento e interiorização de práticas e benefícios explicitados pela própria metodologia “Benchmarking”, onde a CARRIS é, já, uma empresa de referência.</p> <p>Em 2014, a CARRIS continuará a partilhar experiências, a comparar o desempenho e a identificar as</p>				

<p>melhores práticas no domínio dos trabalhos a desenvolver por este grupo de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•A CARRIS participa, ainda, no MMG – “Major Metropolises Group” que tem como missão, para além do “lobbing” junto das entidades comunitárias, acompanhar a implementação do processo legislativo da união europeia no domínio da mobilidade, promovendo, ainda, a organização de cimeiras anuais dos CEO’s das empresas aderentes ao Grupo para debate sobre a evolução do transporte público em cada uma das cidades representadas.</li> <li>•A CARRIS continuará, também, a participar na EPWN (European Professional Women’s Network), rede internacional que potencia o desenvolvimento profissional das mulheres, permitindo estabelecer parâmetros de equidade no acesso aos postos de trabalho, bem como na progressão das respetivas carreiras.</li> </ul> <p>No plano das Relações Internacionais em 2014, será, ainda, prestado o acompanhamento e o apoio às visitas e a pedidos de colaboração que sejam solicitados por entidades externas, bem como continuar acompanhar a participação da CARRIS e dos seus Colaboradores nas diversas organizações internacionais acima descritas em que têm assento.</p>	
BUDGET PREVISTO	500€
<b>IX REPRESENTAÇÃO DA CARRIS</b>	
<p>O Gabinete de Desenvolvimento Organizacional e Relações Internacionais, para além da execução do plano de atividades supra referido, participa em representação da CARRIS, nos seguintes grupos de trabalho externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Grupo RSOPT – Igualdade de Género;</li> <li>•Fórum IGEN – Empresas para a Igualdade;</li> <li>•CEEP – Centro Europeu de Empresas com Participação Públicas e/ou Interesse Económico Geral.</li> </ul>	
BUDGET PREVISTO	180€

## GASTOS PREVISTOS

O Gabinete de Desenvolvimento Organizacional e Relações Internacionais, para a execução do plano de atividades de 2014, orçamentou uma verba global no valor de 10.580,00€

## 8.6. DIREÇÃO DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIAS INFORMAÇÃO

### CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO (DLT/CP)

A Direção de Logística e Tecnologias de Informação inclui as seguintes áreas:

- Conservação do Património
- Apoio Geral
- Aprovisionamentos

- Gestão de Contratos
- Apoio Técnico
- Tecnologias de Informação

## ÁREA DE CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO (DLT/CP)

A DLT/CP é o órgão responsável pela gestão e manutenção preventiva e corretiva do Património, Instalações, incluindo AVAC, e Equipamentos Oficiais, com exigência de cumprimento decorrentes das imposições legais e das certificações da empresa.

O património da CARRIS, em termos globais conta com as áreas abaixo discriminadas:

Área	m <sup>2</sup>
Área de Prédio	293.234
Área de Logradouro	191.423
Área Coberta	81.254
Área Construída	116.386

O recurso a outsourcing para a manutenção corrente de instalações é uma realidade há vários anos, dispondo a Caris de uma equipa residente multidisciplinar que executa ordens de trabalho emitidas pelo sistema de gestão MAC – Manutenção assistida por computador.

Em 2014 há a registar, em termos de intervenções extraordinárias:

- 2ª fase da empreitada de Conservação do Elevador de Santa Justa (a 3.ª fase será executada em 2015). O custo adjudicado ronda os 250.000€;
- Beneficiação do refeitório da Pontinha, num projeto minimalista, com o custo de estimado de 150.000 €;
- Manutenção de coberturas de edifícios: 100.000 €;
- Manutenção de Instalações 390.000€;
- Manutenção preventiva, calibrações e inspeções de equipamentos: 35.000 €.

- Manutenção corretiva de equipamentos: 63.000€.

## ÁREA DE APOIO GERAL - DLT/AG

A Área DLT/AG, é o órgão responsável pelo apoio às áreas da Empresa em 3 campos distintos.

### FROTA DE APOIO

Neste serviço é efetuada a gestão dos veículos pertencentes à frota de apoio, não ligados ao serviço público, incluindo a aquisição, manutenção e Inspeções periódicas.

Em 2014 estão abrangidos:

- Veículos da Frota de Apoio em janeiro de 2014 – **72 unidades**
- Abate e venda de veículos – **5 unidades**
- Aquisição prevista de veículos – **2 unidades** (1 para a UCT/EA e 1 para a UCOP-CCT)
- Custos previstos com manutenção de veículos da frota de apoio: **100.000,00€**  
(Este montante é justificado pelo envelhecimento da frota, bem como pela absorção de custos com manutenção de veículos que se encontravam em AOV e passaram para a responsabilidade da empresa.)
- Custos previstos com combustíveis – **15.500,00€**
- Veículos em regime de comodato: 1 no Metro de Lisboa e 1 na AMTL

### APOIO SOCIAL

A este departamento compete efetuar a gestão dos parqueamentos de veículos particulares nos parques da Empresa, a gestão, coordenação e fiscalização dos contratos celebrados com entidades exteriores, bem como o apoio logístico aos órgãos da Empresa.

Os principais contratos tem a seguinte dimensão e âmbito (referente a 2014):

- Bares e Refeitórios – Prestador serviços: EUREST Portugal
  - Custos – **108.000,00€** (custos com a componente pessoal)
  - Custos previstos com aquisição/substituição de equipamentos das 4 unidades de Bar e Refeitório - **30.000,00€**
- Segurança – Prestador de serviços – STRONG
  - Custos – **396.421,68€** (5 portarias das 4 Estações/Complexos)
- Limpeza de Instalações – Prestador de serviços: ISS Facility Services

- Custos – **268.870,00€** (custos com as 4 Estações/Complexos)
- Limpeza dos Postos de venda – Prestador de Serviços: ISS Facility Services
  - Custos – **17.724,48€** (custos com os 5 Postos de Venda)
- Contratos diversos (Mobcarsharing, Rentokil, Jardinagem, etc)
  - Custos – **74.500,00€**

Durante o ano de 2014, a CARRIS vai prosseguir o objetivo de diminuição de custos, procurando reformular procedimentos e renegociar novos contratos que se adaptem à realidade e necessidades da empresa.

## ÁREA DE APROVISIONAMENTO – DLT/AP

### Compras/aprovisionamento/gestão de stocks

A Área de Aprovisionamento da Direcção de Logística e Tecnologia de Informação, tem como funções principais efetuar a gestão económica de stocks, emitir as encomendas nas condições económicas mais vantajosas para a Carris, assegurar o fornecimento de peças e sobressalentes de modo a garantir baixas taxas de imobilização dos veículos de serviço público, assim como:

- Assegurar os registos informáticos em tempo real relativos aos movimentos físicos dos artigos e equipamentos fornecidos.
- Manter atualizadas as bases de dados relativas aos artigos, fornecedores de materiais, equipamentos e serviços.
- Programar e controlar o saldo e as entregas de combustíveis, assegurando o normal abastecimento da frota de autocarros de serviço público.
- Assegurar a gestão, aquisição, armazenagem e entrega do fardamento do pessoal, de acordo com o normativo em vigor.
- Reclassificar os materiais em obsoleto, propondo a sua venda, assim como a venda de sucatas e equipamentos inutilizados, de acordo com os procedimentos internos do SGI.

No cumprimento destas funções, estão programadas as seguintes aquisições durante 2014:

- Aquisição de Carril para a rede de elétricos no valor de 280.000€;
- Aquisição de peças de fardamento para pessoal tripulante, cujos custos totais se estima que atinjam os 100.000€. Para promover uma redução de custos desta rubrica tem-se efetuado uma intensa prospeção de mercado, a qual prosseguirá em 2014.

As outras aquisições decorrerão do processo normal de gestão de stocks cuja flutuação é condicionada pelo consumo interno.

Existem 3 indicadores de gestão de stocks (KPIs) alvo de análise permanente no âmbito do Balance Score Card:

- **Existências em 31 de dezembro**

Na linha seguida nos últimos anos, pretende-se continuar a reduzir o valor de imobilizado em existências no final do ano, propondo uma redução de 2% relativamente a 2013.

RUBRICAS	EXISTÊNCIAS EM 31 DE DEZEMBRO ( Em Euros a Preços Correntes )		
	2014	2013	VAR. (%)
Peças e Acessórios para Veículos de Serviço Público	495.000	506.344	-6,2
Outro Material (sem Bilhetes e Senhas)	484.000	493.889	-4,7
SUB-TOTAL	979.000	1.000.233	-5,4
Gasóleo, Gás Natural e Outros Combustíveis e Lubrificantes	375.000	383.099	23,7
<b>TOTAL</b>	<b>1.354.000</b>	<b>1.383.331</b>	<b>1,1</b>

Rubricas consideradas em Outro Material: Economato, Fardamentos, Rede Aérea, Via, Museu e Sucatas

- **Stock Médio**

Na continuidade da diminuição do stock médio, prevê-se para 2014 uma redução de cerca de 25.000€, correspondentes a 2% do valor total.

Para atingir este valor serão revistos os diversos parâmetros de gestão de stocks, bem como a prospeção de mercado de forma a permitir encontrar novos fornecedores com condições mais vantajosas para a Empresa, mantendo-se os mesmos padrões de qualidade e serviço.

- **Índice de Rotação**

Pretende-se em 2014 inverter a tendência de descida deste índice, contribuindo para isso a redução do stock médio.

### Plataforma de contratação eletrónica

Face à exigência de redução de custos operacionais, iniciar-se-ão em 2014 negociações para a revisão do contrato relativo à prestação de serviços associados à utilização da plataforma eletrónica de contratação pública com o que se pode prever uma poupança superior a 30.000 € em 36 meses e, também, melhorias significativas com a agilização dos processos de aprovisionamento com a integração com o ERP SAP.

## COMBUSTÍVEIS (gás natural e gasóleo)

Decorrendo da gestão corrente dos contratos e em resultado da denúncia do contrato de fornecimento de gás natural pela GALP GÁS NATURAL, a Direção de Logística promoveu, em colaboração com o GC e o GID, o lançamento de Concurso Público com Publicidade Internacional. O referido procedimento prevê que o contrato se inicie em 01/05/2014.

Quanto ao fornecimento de combustíveis e lubrificantes e atendendo à aproximação do termo de vigência dos contratos, vão iniciar-se no mês de março de 2014 reuniões com a PETROGAL e com a REPSOL com o objetivo de refletir sobre as condições técnico-económicas dos contratos. Pretende-se, assim, aferir a poupança resultante da eventual adequação dos contratos às condições de mercado.

As compras de combustíveis assumem grande relevância pelo seu volume e custos envolvidos, rondando os seguintes valores:

	2012	2013
<b>CONSUMO</b>		
Gasóleo (Litros)	16.723.991	15.962.405
Gás Natural (Nm3)	1.737.859	1.818.205
<b>PREÇO MÉDIO</b>		
Gasóleo (€ /Litro)	1,091	1,04
Gás Natural (€ /Nm3)	0,495	0,474
<b>CUSTO</b>		
Gasóleo e Gás Natural (€)	19.248.193	17.628.444
Outros Combustíveis e Lubrificantes (€)	457.613	441.400

## ÁREA DE GESTÃO DE CONTRATOS – DLT/GC

À Área de Gestão de Contratos cabe, nomeadamente:

- Estabelecer e gerir os contratos de manutenção relativos a material circulante.
- Definir as condições técnicas a incluir nos cadernos de encargos para elaboração de contratos de manutenção em *outsourcing*.
- Avaliar as condições técnicas gerais e os indicadores contratuais constantes nas propostas; efetuar análises comparativas das propostas de prestação de serviços de manutenção e elaborar pareceres de suporte à decisão.
- Conferir a faturação de pneus sob aluguer, face aos kms estimados e valores contratados; conferir as notas de débito/crédito face aos kms estimados, kms reais e valores contratados, bem como o controlo e validação de pneus danificados.

- Elaborar e monitorizar os orçamentos anuais / plurianuais de exploração dos centros de *outsourcing* de manutenção e de aquisições de autocarros e órgãos rotáveis.

## INDICADORES DA ATIVIDADE

- Valor global da atividade prevista em 2014 (cf. OE.2014):
    - *Outsourcing* autocarros: **7.587.834€**  
Prestadores de serviços: Carrisbus, Hydraplan
    - *Outsourcing* elétricos, ascensores e elevador: **1.851.943€**  
Prestadores de serviços: Carrisbus, CME e outros (de menor expressão)
    - *Outsourcing* desempanagem e reboques: **244.400€**  
Prestador de serviços: Carrisbus
    - *Outsourcing* pneus de autocarros: **712.719€**  
Prestador de serviços: Bridgestone
    - *Outsourcing* limpeza de material circulante: **424.015 €**  
Prestador de serviços: ISS
    - *Outsourcing* Abastecimento e afixação de publicidade interior em material circulante: **260.138 €**  
Prestador de serviços: ISS
    - *Outsourcing* Extintores e equipamento de extinção incêndio: **18.920€**  
Prestador de serviços: Extinloures
- Valor global de custos previstos: **11.099.969€**

## Valor global de Investimentos previstos no quinquénio (cf. OI. 2014-2018):

A área de Gestão de Contratos é responsável pela monitorização de investimentos em material circulante (autocarros) seja ao nível de “Grandes Reparações”, seja em “aquisição de órgãos rotáveis” ou mesmo no “recondicionamento”, dentro dos condicionalismos e normativos aplicáveis.

### INVESTIMENTOS NO QUINQUÉNIO 2014-2018

(un:10<sup>3</sup>)

	2014	2015	2016	2017	2018
Grandes Reparações de Autocarros	752.400	1.180.300	1.687.800	1.909.150	1.349.000
Aquisição órgãos rotáveis – Autocarros	220.500	277.500	36.500	0	60.000
Recondicionamento órgãos rotáveis -Autocarros	1.650.000	1.620.000	1.600.000	1.520.000	1.440.000
Recondicionamento órgãos rotáveis -Elétricos	380.000	370.000	360.000	360.000	370.000

Valor global de investimentos previstos: **16.163.150€**



## APOIO TÉCNICO – DLT/AT

Está nas funções do APOIO TÉCNICO da Direção de Logística;

- Colaborar na elaboração de consultas para aquisição de novo material circulante, apoio técnico ao Júri dos Concursos no âmbito da análise e apreciação das propostas e, na fase de aquisição, a aprovação do protótipo e receção de novos veículos.
- Gerir os processos relativos às garantias dos equipamentos incluindo as reclamações em garantia.
- Formalizar as RGG's – Reclamações em Garantia Genéricas - junto do adjudicatário, acompanhar a resolução de avarias.
- Articular com os adjudicatários a realização de ações de formação contratuais, para o pessoal da manutenção.
- Apoiar a coordenação dos processos de inspeção legal no âmbito da segurança aos veículos, nomeadamente aos sistemas de propulsão a gás natural comprimido, elevador e ascensores.

Prestação de apoio técnico, nomeadamente:

- Aos processos de aquisição, de materiais e equipamentos, pela Área de Aprovisionamentos.
- Às oficinas de reparação das frotas (autocarros, elétricos e de apoio), elevador e ascensores.

## ÁREA DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO - DLT/TI

Cabe a esta área:

- Planear e coordenar o desenvolvimento dos Sistemas de Informação na CARRIS;
- Garantir o funcionamento das redes de telecomunicações (voz e dados);
- Coordenar a segurança dos Sistemas de Informação na CARRIS nas vertentes tecnológicas e funcionais;
- Planear, desenvolver e gerir o Centro de Processamento de Dados da CARRIS;
- Assegurar o Apoio aos Utilizadores, validando as aplicações informáticas utilizadas na Empresa, garantindo o rigoroso controlo do licenciamento;

- Assegurar o desenvolvimento, manutenção e revisão de aplicações informáticas, de acordo com as necessidades da Empresa para o que se prevê, em 2014, a aquisição de ferramentas de desenvolvimento no valor de **3500 euros**.

Para o ano de 2014 prevê-se ainda:

- **Ao nível de Administração de Sistemas**
  - Renovação/Virtualização de Servidores e Plataforma de *Backups* para garantir o alojamento em segurança das várias aplicações críticas  
Custo total do projeto de virtualização: **110.000€**, Tempo de implementação: 3 meses, com início no 2.º trimestre.  
Virtualização do SAP R/3 – Ambiente Produtivo  
Custo total do projeto: **50.000€**, Tempo de implementação: 2 meses.  
Virtualização: *Hardware* baseada no existente
  - Atualização do ERP SAP R/3 – Software e Serviços  
Custo total do projeto: **150.000€**, (este valor inclui os encargos com os serviços de consultadoria e acompanhamento do ambiente de Pós-Produção):  
Tempo de implementação: 3 meses, com início no final do 3.º trimestre.
- **No Suporte Técnico aos utilizadores**
  - Mantendo uma forte contenção, proceder-se-á à renovação de uma pequena parte do parque informático de 600 computadores com aquisição de 30 equipamentos rondando os 15.000€ e também:
    - Software de diagnóstico de avarias e manutenção de PC's no valor de investimento de **1.500€**
    - renovação do licenciamento da aplicação Service Desk (novembro), que deverá rondar a importância de **5.000€**.
- **Ao nível das Telecomunicações e Gestão de Equipamentos Telemáticos**
  - Rede Fixa  
Renegociação dos contratos visando a redução de custos mensais.  
Evoluir ao nível das comunicações de voz para a tecnologia VOIP, tendo por base a obsolescência das centrais telefónicas atuais. O investimento previsto para este PROJECTO DE VOZ SOBRE IP (VOIP) é de **32.500€**.  
Proceder a adaptações da rede de voz e dados, quer por novas necessidades quer por questões relacionadas com avarias/obsolescência de equipamento ou de circuitos num valor previsível de investimento na ordem dos **15.000€**.
  - Equipamentos de comunicações Móveis  
Lançamento de concurso público conjunto Carris/ML, para fornecimento de serviços móveis de voz e dados. Valor previsto **130.000€**.  
Resposta às necessidades de roteamento do tráfego GSM para melhor utilização dos recursos móveis de forma a minimizar os custos. O investimento previsto é de **22.000€**.

- Gestão de Equipamentos Telemáticos

Em 2014 terá início o serviço de assistência técnica evolutiva do SAEIP, recentemente adjudicado (2013) à empresa TECMIC na sequência de um processo de consulta, que vai permitir, durante os próximos 5 anos a renovação dos equipamentos e dos diversos sistemas que o compõem, com introdução de novas funcionalidades, potenciando significativas economias no futuro próximo.

- **Ao nível da Segurança das TIC**

- Atualização da plataforma de *software* anti-virus

- Foi orçamentada a verba de **13.500€** a qual engloba a renovação do licenciamento, atualizações e suporte.

- Reforço da monitorização das plataformas de *Firewall*

- O licenciamento e suporte foi orçamentado em **5.000€**.

- Evolução das infraestruturas das TIs

- Atualizar as infraestruturas das TIs, para o que foram previstos **5.000€**.

- Melhoria da gestão da largura de banda, visando adequar a Gestão dos níveis de acesso da largura de banda disponível aos sistemas e aos utilizadores

- Foi orçamentado para este elemento da segurança o valor de **7.500€**.

## 8.7. UNIDADE DE CONTROLO OPERACIONAL E PLANEAMENTO DA REDE

A Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede (UCOP) assume na CARRIS a implementação e o acompanhamento das atividades de planeamento operacional, controlo de tráfego, fiscalização comercial e segurança da rede de transportes da empresa.

Para tal procede à análise permanente do ajustamento da oferta à procura e promove os ajustamentos necessários, acompanha em tempo real o funcionamento da rede, assegurando a resposta a alterações impostas, por fatores endógenos ou exógenos, tomando as medidas e mobilizando os meios internos e externos necessários, mantendo, para tal, contactos com entidades autárquicas, policiais ou outras e assegura, ainda, a informação ao público. A UCOP, procede, também, à fiscalização dos títulos de transporte de acordo com os procedimentos decorrentes da Lei em vigor.

A UCOP está organizada em três áreas:

- Controlo de Tráfego;
- Fiscalização Comercial;
- Planeamento Operacional.

As atividades de cada uma das áreas da UCOP, previstas para 2014, refletem o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido em cada uma das suas áreas de intervenção nos anos anteriores, no âmbito do processo de reestruturação que a CARRIS iniciou em 2013.

## Planeamento Operacional

Em 2014, manter-se-á a articulação operacional entre a CARRIS e outras diferentes entidades - Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Polícias, etc.) de modo a garantir as melhores condições de operação.

Continuará a ser assegurado o licenciamento das carreiras regulares ou eventuais, assim como das suas alterações, bem como o histórico de evolução da rede.

Embora com as naturais limitações de carácter financeiro, em 2014, continuarão a ser dados passos no sentido de, com as ferramentas de georreferenciação disponíveis, se prossiga o desenvolvimento do SIGCARRIS, garantindo um maior contributo ao planeamento operacional e apoio a outras áreas.

Através do SIGCARRIS, deverá manter-se atualizado o SIGESC, disponibilizando ao Instituto de Mobilidade e dos Transportes, ip ( I.M.T.) e do Instituto Nacional de Estatística (INE) informação georreferenciada dos elementos da rede.

Com apoio da ferramenta EMME continuarão a ser efetuadas simulações de cenários de oferta, procurando a sua melhor adequação à procura, corrigindo ineficiências e racionalizando custos.

Assegurar-se-á, ainda, em 2014, a produção, através do sistema InfoPub, a manutenção e renovação da informação ao público afixada nas cerca de 2.100 paragens da rede da CARRIS, assim como a informação provisória acerca de alterações decorrentes obras, eventos ou outras ocupações de via pública.

Continuar-se-á a assegurar o tratamento, a monitorização e a divulgação da informação operacional de oferta e da procura e respetivos indicadores, através da produção mensal de "Mapas de Rendimento".

Monitorizar-se-á o cumprimento do Plano de Oferta estabelecido para 2014, propondo-se eventuais correções e elaborar-se-ão os estudos necessários à proposta do Plano de Oferta para 2015.

Através do Sistema Automático de Contagem de Passageiros serão gerados "Diagramas de Carga" para todas as carreiras, planeando a afetação dos veículos dotados do sistema (~10%) às diferentes carreiras.

Em 2014, a CARRIS, avaliará, também, a Rentabilidade das carreiras, globalmente e por período horário.

Assegurar-se-á todo o processo de elaboração de novos horários das carreiras e pessoal tripulante, resultantes de novas carreiras ou suas alterações, bem como serão introduzidas correções nos existentes, disponibilizando-se as “Escalas Modelo” a utilizar pelas Estações para o escalamento diário das suas viaturas e pessoal tripulante. Todo este processo é realizado com o apoio do sistema GIST.

Para a elaboração dos horários das carreiras, recorrer-se-á ao tratamento estatístico da informação real das durações das viagens obtidas do Sistema de Ajuda à Exploração.

## **Controlo de Tráfego**

A área de Controlo de Tráfego é fundamentalmente constituída pela Central de Comando de Tráfego.

A Central de Comando de Tráfego continuará a assumir como seu principal objetivo a manutenção da regularidade e da pontualidade das carreiras, através de uma gestão cuidada, atenta e proactiva.

No decurso deste ano, será implementado um conjunto de novas funcionalidades para o Sistema de Ajuda à Exploração, no sentido de o tornar mais eficiente, mais eficaz e mais abrangente em termos de dados disponíveis.

Estas alterações permitirão disponibilizar aos Tripulantes informação útil acerca do seu posicionamento relativamente ao horário da carreira, o que se espera venha a contribuir positivamente para a melhoria da regularidade do serviço.

Manter-se-á, em 2014, a colaboração com a Polícia Municipal de Lisboa na fiscalização e no controlo dos corredores reservados BUS e de outras irregularidades prejudiciais à operação, num esforço estimado de 3.000 horas por ano, assim como proceder-se-á à denúncia de situações respeitantes a interrupções do nosso serviço, provocadas por estacionamento ilegal.

No âmbito da informação em tempo real, serão instalados ou reinstalados cerca de 10 novos painéis eletrónicos, a par da substituição de outros 10, da geração mais antiga, por modelos mais recentes. Inserida na parceria com outros operadores, na Transporlis, serão desenvolvias novas funcionalidades nesta aplicação, de modo a tornar mais amigável e mais abrangente a informação sobre utilização do transporte público.

Com o objetivo de incentivar a utilização do transporte público, a CARRIS associar-se-á a várias realizações, promovendo serviços especiais de transporte, designadamente apoiado a organização das Meias Maratonas de Lisboa e de Portugal, a Corrida “Lisboa, a Mulher e a Vida”, os festivais musicais “Rock in Rio” e “Optimus Alive” e a Semana Académica de Lisboa, entre outras iniciativas.

A quase diária realização de eventos de índole diversa – política, social, desportiva, etc. - na cidade de Lisboa, por seu lado, irão obrigar a proceder a sistemáticas alterações de serviço,

obrigando a CARRIS, em 2014, a ajustar o seu serviço às condicionantes provocadas por esses eventos, com a correspondente penalização da qualidade do serviço oferecido.

### **Fiscalização Comercial**

Compete à Fiscalização Comercial fiscalizar os títulos de transportes de forma a prevenir, desmotivar e reprimir a fraude, de acordo com a Lei nº 28/2006.

De acordo com decisões já tomadas, o efetivo da fiscalização irá ser reforçado, em 2014, com 12 novos agentes recrutados internamente de outras áreas da empresa. Este reforço corresponderá a um incremento de 30% do efetivo.

Por outro lado, a alteração à Lei nº 28/2006, produzida pela Lei do Orçamento de Estado 2014, que transfere para a Autoridade Tributária e Aduaneira a responsabilidade da cobrança das coimas resultantes das infrações detetadas, permitirá esperar maior eficiência na respetiva cobrança. Contudo, a indefinição atual sobre a alteração de procedimentos resultantes desta alteração, não é positiva para o “efeito de choque” que era aguardado.

Por outro lado, tem vindo a ser incrementada e vai prosseguir, a colaboração da Polícia de Segurança Pública, nomeadamente através da realização de ações de fiscalização conjunta, mais eficazes e de grande visibilidade.

O efeito conjugado destes factos, permitem esperar uma melhoria da situação de incumprimento da Lei quanto à necessidade de detenção de título de transporte válido para poder viajar.

Em resultado do incremento do efetivo irá aumentar, correspondentemente, a Taxa de Fiscalização cujo objetivo está fixado em 1,1%.

Quanto à Taxa de Fraude Detetada, é expectável que o incremento da fiscalização venha a aumentar o seu valor para 5,5%.

## 8.8. DIREÇÃO COMERCIAL

O Plano de Atividades da Direção Comercial para 2014 insere-se na Estratégia definida, em estreita articulação com os objectivos gerais da Empresa, no quadro da manutenção dos princípios e contributos essenciais para a obtenção de valor acrescentado na CARRIS.

O Plano para 2014 é estruturado considerando os eixos fundamentais que correspondem aos objectivos essenciais visados pela atividade da Direção Comercial nos anos anteriores e que correspondem aos desafios colocados numa linha de continuidade.

### 8.8.1 Âmbito tarifário

No domínio tarifário a CARRIS, em 2014, desenvolverá atividades nos seguintes domínios:

- Racionalização/simplificação de títulos de transporte em articulação com as entidades reguladoras dos Transportes, nomeadamente a AMTL e o IMT; respetivo impacto nas receitas da CARRIS, efetuando a análise de custo benefício de cada segmento de vendas;
- Estudos de reestruturação e política tarifária da AMTL;
- Análise da evolução de passageiros e receitas por Títulos de Transporte e por rede;
- Controle de venda de passes e respetiva repartição de receitas interoperadores
- Alterações tarifárias provenientes de aumentos tarifários periódicos;
- Previsões anuais de receitas para apoio à realização do orçamento da CARRIS;
- Implementação/Manutenção de procedimentos da bilhética sem contato, em articulação com todas as entidades envolvidas, nomeadamente os parceiros tecnológicos, operadores de Transportes e OTLIS;
- Exploração das potencialidades dos equipamentos de bilhética e mecanismos de controlo, como por exemplo o SIIT, como instrumentos de definição da política comercial da Empresa;
- Projetos de investigação e desenvolvimento tendo em vista a adoção de novas tecnologias que melhorem a qualidade de serviço;
- Colaboração em projetos de inovação no âmbito da bilhética, tais como Mobile Ticketing, Cartão Bancário, Portal OTLIS, com todas as entidades envolvidas;
- Monitorização dos novos projetos já implementados, como por exemplo Cartão Bancário e Portal OTLIS.

### 8.8.2 Âmbito rede de vendas

No âmbito da consolidação e dinamização da rede de vendas, a CARRIS promoverá, em 2014, um conjunto de projetos e ações nos seguintes domínios:

- Gestão global da rede de vendas CARRIS;
- Assegurar funcionamento do sistema de comercialização de Títulos de Transporte (rede de vendas própria e concessionários) fornecendo apoio logístico necessário;
- Gestão de contratos de prestação de serviços de vendas;
- Gestão do bom funcionamento dos postos de venda e Espaços Cliente, quer em termos de pessoal habilitado para a função, quer em termos de infraestruturas;
- Assegurar o atendimento de clientes para resolução de assuntos comerciais com origem na CARRIS, Metro, ATM's e Portal Viva, informações sobre tarifário, rede, cartões Lisboa Viva, atualização de perfis de cartões Lisboa Viva;
- Detecção e avaliação de casos anómalos com carregamentos e venda de títulos de transporte;
- Análise e propostas de ações de promoção de vendas;
- Angariação e fidelização de novos clientes por parte dos concessionários – Concurso "Ponto mob+";
- Avaliação de propostas de novos concessionários tendo em conta critérios de credibilidade, imagem, distribuição geográfica e racionalização dos meios internos;
- Colaboração com outros órgãos da CARRIS na elaboração de normas de comercialização de produtos;
- Controlo de faturação da OTLIS sobre cartões Lisboa Viva;
- Controlo de repartição de receitas de trocas, anulações, devoluções de passes eletrónicos efetuadas pelo SIIT;
- Estudo e implementação de novas técnicas de venda;
- Análise de custo/benefício de cada segmento de vendas;



- Controlo dos mapas de repartição de receitas relativas a trocas, anulações, devoluções, etc. de vendas e carregamentos passes electrónicos, efectuadas através do SIIT.

No ano de 2014 prosseguirão os desafios numa linha de continuidade dos Planos de afirmação da presença e utilidade da DCO em torno dos desígnios fundamentais estabelecidos pela CARRIS.

## 9. SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA NOS DOMÍNIOS ECONÓMICO, SOCIAL E AMBIENTAL

---

Um dos principais contributos positivos que a CARRIS pode dar, no domínio da Sustentabilidade, é o que decorre do seu próprio desempenho empresarial, ao prestar um serviço económico de interesse geral, de indiscutível importância para o desenvolvimento e modernização da Área Metropolitana de Lisboa, particularmente, da Cidade de Lisboa.

A CARRIS entende que a adoção de princípios da Qualidade e de Responsabilidade Social Empresarial, nas vertentes Económica, Ambiental e Social, é uma solução adequada para garantir a melhoria contínua da sua atividade, destacando-se, entre outros benefícios, a melhoria interna da Organização, a minimização do impacto ambiental decorrente dessa atividade, o aumento da eficácia dos processos e dos recursos utilizados, o que contribui para a melhoria dos resultados operacionais, da qualidade do serviço prestado e da imagem da Empresa, com repercussões positivas no incremento gradual da procura e da satisfação dos Clientes e de outras Partes Interessadas.

A estratégia adotada de modernização e inovação, bem como de relacionamento com as referidas Partes Interessadas e de atuação socialmente responsável tem contribuído para resultados positivos ao nível operacional e organizacional e para uma melhoria da imagem da CARRIS, aspetos reconhecidos por diversas entidades através da atribuição de vários prémios e distinções nomeadamente “Melhor Empresa do Setor Público para Trabalhar”, “Prémio Cidadania” e “Prémio de Desenvolvimento Sustentável.

Para tal, entre outras medidas, a Empresa implementou, faseadamente desde 2006, um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social (SGI), que se encontra certificado, nas diversas vertentes, de acordo com as normas NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001, NP 4397/OHSAS 18001 e NP 4469-1 em alinhamento com as orientações da NP ISO 26000, tendo assumido o compromisso da sua melhoria contínua, facto que tem regulado e continuará a regular a sua atuação.

De igual forma, a certificação do Serviço, que abrange atualmente 61 Linhas/Carreiras, de acordo com a NP EN 13816 e Especificações Técnicas da CERTIF (Entidade Certificadora), evidencia o comprometimento da CARRIS com o cumprimento dos níveis da qualidade do serviço que presta, permitindo ainda a redução de custos da não qualidade, a melhoria da imagem da Empresa, o aumento da satisfação dos Clientes e a fidelização/aumento destes.

As medidas implementadas têm sido determinantes na consolidação e modernização da Empresa, bem como no reforço do seu papel como agente ativo para a mobilidade sustentável na Área Metropolitana de Lisboa, pelo que se pretende prosseguir a concretização da estratégia de melhoria da qualidade do serviço prestado e de aumento da eficiência dos recursos utilizados, criando condições para a transferência modal do transporte individual para o transporte público e, desta forma, contribuir para uma cidade menos congestionada e com mais qualidade de vida.

A evolução que se tem verificado nos últimos anos, com particular incidência a partir de 2004, evidenciada pela progressiva melhoria, de ano para ano, dos principais indicadores de desempenho da Empresa, permite inferir da sustentabilidade das medidas implementadas e da adequação dos princípios norteadores do seu desenvolvimento estratégico.

Quer no presente, quer nos anos vindouros, a CARRIS pretende continuar a ser parte da solução dos problemas concretos da urbe de Lisboa, desde os económicos aos ambientais, passando pelos sociais, exercendo um papel decisivo no âmbito da mobilidade sustentável e incentivador da inclusão social.

## RESPONSABILIDADE ECONÓMICA

Ao nível do pilar económico, a CARRIS preconiza para 2014, entre outros aspetos, continuar a melhorar a sua eficiência operacional e aumentar a sua produtividade, através da disponibilização de um serviço com elevado padrão de qualidade.

A esperada inversão do ciclo económico recessivo que o país tem vivido, contribuirá para uma melhoria gradual da procura, o que terá, consequentemente, um reflexo positivo no aumento da receita tarifária e nos resultados operacionais.

Prevê-se, ainda, o desenvolvimento de outras medidas que contribuirão decisivamente para a sustentabilidade da Empresa, nomeadamente:

- A concretização do processo de integração operacional entre a CARRIS e o METROPOLITANO DE LISBOA, bem como o desenvolvimento das ações com vista à definição/concretização de um modelo de concessão a privados do serviço de transporte público operado pela CARRIS e pelo METROPOLITANO DE LISBOA;
- A manutenção de uma adequada gestão do consumo de energia na atividade do transporte e no património edificado da Empresa, com particular ênfase na promoção da eficiência energética;
- A otimização dos sistemas telemáticos, particularmente dos Sistemas de Bilhética sem Contacto, de Ajuda à Exploração e de Informação ao Passageiro;
- A manutenção da certificação dos diversos sistemas de gestão e do serviço de Transporte Público de Passageiros.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

Dado que a Responsabilidade Social tem como objetivo a procura simultânea do desenvolvimento económico, a par do progresso, da equidade social e do respeito pelo meio ambiente, de modo a gerar valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, outros parceiros e, ainda, para a sociedade em geral, podemos concluir que a estratégia de

responsabilidade social se encontra, atualmente, devidamente integrada na estratégia da CARRIS.

Pretende-se, em 2014, continuar a cumprir os requisitos e compromissos assumidos e expressos na “Carta do Cliente”, captar novos clientes e incrementar progressivamente o seu grau de satisfação, sendo este último aspeto extensível a todas as Partes Interessadas.

O cumprimento de todos os requisitos legais e o respeito pelos princípios da Responsabilidade Social, expressos no Código de Ética, continuarão a regular toda a atividade da Empresa.

Prosseguir-se-á igualmente a qualificação do Capital Humano, reforçando a cultura de mérito organizacional, adotando sempre que possível novas práticas, reconhecidas e premiadas, de gestão, incentivando-se a melhoria das capacidades dos colaboradores e o desenvolvimento de competências em consonância com as necessidades da Empresa.

De igual forma, no âmbito da sua missão e da responsabilidade social, a CARRIS concretizará ações diversas de sensibilização e controlo das práticas desenvolvidas pelos principais fornecedores, bem como apoio a grupos sociais mais desfavorecidos, de acordo com a assunção de responsabilidades com a comunidade envolvente.

## **RESPONSABILIDADE AMBIENTAL**

O transporte público é, sem dúvida, a resposta adequada às necessidades crescentes de mobilidade urbana, dado que, cada vez mais, as grandes cidades estão confrontadas com problemas ambientais, de congestionamento e de sinistralidade que, a par de questões económicas e sociais, tornarão insustentável o modelo em que a mobilidade urbana tem assentado, tendo como base o transporte individual e a consequente perda de quota do transporte público.

Contudo, dado que os transportes são a principal fonte de poluição atmosférica (NO<sub>x</sub>, CO, HC e PT) e um dos principais responsáveis pela emissão de CO<sub>2</sub> – gás com efeito de estufa, com graves repercussões nas alterações climáticas, os Operadores de Transporte, no âmbito do conceito e paradigma da Sustentabilidade, têm o dever de preservar os recursos energéticos e minimizar o impacto ambiental da sua atividade.

Para contrariar esta situação, a CARRIS tem implementado múltiplas medidas, em diversas áreas da sua atividade, com repercussões positivas, interna e externamente, ao nível ambiental.

Enquanto empresa ambientalmente certificada, prosseguirá uma estratégia para o desenvolvimento do processo de melhoria ambiental assente em práticas de prevenção e controlo ambiental em toda a organização/atividade, associadas ao cumprimento dos requisitos legais e da certificação, sendo de relevar medidas relativas à redução progressiva do consumo dos recursos naturais, do consumo de energia / eficiência energética, das emissões poluentes e de CO<sub>2</sub>, continuando a proceder à valorização dos resíduos, a fim de minimizar

os impactes e efeitos globais, contribuindo para a prevenção da poluição e das alterações climáticas.

Em 2014, continuarão a ser realizadas internamente campanhas de sensibilização para poupança de energia, de água potável, de papel e separação de resíduos sólidos, bem como, externamente, desenvolvidas ações que influenciem a utilização crescente do transporte público.

## 10. SÍNTESE – PERSPETIVAS PARA 2014

---

Em 2014, num contexto em que se prevê a inversão do ciclo económico, com a retoma gradual do crescimento e do emprego, a CARRIS prosseguirá a sua atividade, designadamente, aprofundando e consolidando o respetivo processo de reestruturação e de integração operacional com o METROPOLITANO DE LISBOA, no quadro da administração e gestão comum, em que hoje funcionam as duas empresas.

Assim, será dada especial atenção à manutenção de elevados níveis de qualidade da Oferta, reforçando a perspetiva sistémica de uma rede urbana, ainda que operada por duas empresas, evidenciando uma melhor articulação entre as duas redes, quer no plano operacional, quer no comercial e tarifário, quer, ainda, no domínio do marketing.

A CARRIS vai continuar a apostar na procura de novas formas de fidelização e de captação de novos clientes, bem como de reforço do combate à fraude na utilização do Transporte Público, de que se espera o início da recuperação da procura.

Ao mesmo tempo, em 2014, vão prosseguir as ações de redução dos gastos e de aumento da produtividade, de modo a acomodar a redução do apoio financeiro do Estado, pela significativa redução das Indemnizações Compensatórias, mantendo os níveis de EBITDA positivos, condição indispensável para a sustentabilidade económica e financeira da empresa.

Será, também, preocupação da CARRIS preservar e consolidar o equilíbrio do tecido social na empresa, reforçando o clima de diálogo e de concertação indispensáveis ao seu normal funcionamento.

Ao mesmo tempo, a CARRIS prosseguirá, com o METROPOLITANO DE LISBOA, os trabalhos técnicos, financeiros e jurídicos necessários para que o acionista possa concretizar o processo de concessão do respetivo serviço público a privados, conforme previsto no PET e refletido na Lei do Orçamento do Estado para 2014.

Assegurar a sustentabilidade da CARRIS, bem como a sua capacidade para continuar a atuar, de forma ativa, na mobilidade de Lisboa e da sua área metropolitana envolvente, são, afinal, os desafios principais que, em 2014, a empresa terá que vencer e que enfrentar com confiança.

Em síntese, as perspetivas para 2014 assentam nos seguintes aspetos:

- Consolidação dos processos de reestruturação e de integração operacional com o METROPOLITANO DE LISBOA no quadro atual de administração e gestão conjunta;
- Manutenção dos elevados níveis de qualidade da oferta, evidenciando uma melhor articulação entre as redes CARRIS/METRO nos planos operacional, comercial, tarifário e ainda no domínio do marketing;
- Procura de novas formas de fidelização e de captação de clientes potenciais;

- Reforço do combate à fraude na utilização do transporte público;
- Prossecução do plano de redução de gastos, com vista à manutenção de um EBITDA positivo;
- Consolidação da sustentabilidade da CARRIS de modo a prosseguir a sua participação ativa na mobilidade da área metropolitana de Lisboa.

## PLANOS DE AÇÃO PARA O FUTURO

No tocante aos planos de ação para o futuro, merecem especial destaque os seguintes projetos:

- Concretização de ações que contribuam para o aumento da racionalização da oferta do serviço público de transportes, numa perspetiva sistémica, integrada e multimodal, dando cumprimento a orientações do Governo, decorrentes do Plano Estratégico de Transportes (PET);
- Definição e implementação de medidas que viabilizem a concretização do processo de integração operacional entre a CARRIS e o METROPOLITANO DE LISBOA.
- Consolidação e intensificação do processo de promoção interna da eficiência energética na atividade de transporte e no património edificado da empresa, adotando as melhores práticas com este objetivo, com identificação prévia dos domínios de intervenção tendo em vista a obtenção de níveis mais elevados de eco-eficiência;
- Continuação da difusão, experimentação e utilização de propulsões e combustíveis alternativos, nomeadamente renováveis, de acordo com os objetivos estratégicos estabelecidos em termos nacionais e comunitários, designadamente para o setor dos transportes;
- Identificação de medidas que contribuam para a obtenção de melhorias no domínio da gestão do tráfego, visando melhorar as condições de circulação.

# ANEXOS

---



## ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS 2014-2016

(un: euro)

Descrição dos Projetos	2014	2015	2016
<b>Frota de Autocarros</b>	<b>2.622.900</b>	<b>5.168.225</b>	<b>13.943.297</b>
Aquisições	0	2.050.000	10.475.000
Grandes Reparações	2.402.400	2.800.300	3.287.800
Diversos (inclui aquisição de órgãos de reserva)	220.500	317.925	180.497
<b>Frota de Elétricos</b>	<b>1.566.500</b>	<b>1.195.750</b>	<b>705.000</b>
Grandes Reparações	1.433.000	1.120.750	630.000
Diversos (inclui aquisição de órgãos de reserva)	133.500	75.000	75.000
<b>Comercial, Marketing e Ajuda à Exploração</b>	<b>557.224</b>	<b>511.224</b>	<b>356.610</b>
Subestações	53.000	575.000	0
Linha	245.000	886.000	287.500
Cabos Subterrâneos	8.000	8.000	5.300
Rede Aérea	159.000	176.000	102.000
Equipamento Oficial	74.250	93.230	13.330
Informática	646.520	71.440	60.350
Constr. e Remod. de Edif. e suas Infraestruturas	1.013.000	665.000	1.497.500
Inst. Sociais., Cond. Trab., Hig e Segurança, etc.	127.385	91.841	50.250
Frota de Apoio	52.000	284.715	18.000
<b>TOTAL</b>	<b>7.124.779</b>	<b>9.726.425</b>	<b>17.039.137</b>

## ANEXO II

### DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZA

(un: euro)

	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas e serviços prestados (*)	85.002.362	88.924.365	91.043.461	91.043.459	91.043.459
Subsídios à exploração	23.118.942	22.289.416	5.360.377	645.935	1.372.806
Ganhos / perdas imputados de subsidiárias, associadas	595.351	500.520	0	0	0
Variação nos inventários da produção			0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	163.562	167.468	319.000	555.800	299.500
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	20.518.705	19.123.808	19.009.122	19.009.122	19.009.122
Fornecimentos e serviços externos	19.879.572	19.871.011	20.701.263	20.701.263	20.701.263
Gastos com o pessoal	54.931.784	47.727.244	55.696.891	41.857.623	41.857.623
Imparidade de inventários	6.640		0	0	0
Imparidade de dívidas a receber	-49.131	-475.729	0	0	0
Provisões (aumentos / reduções)	1.713.725	-6.681.831	0	0	0
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizações	126.877	-15.210	0	0	0
Aumentos / reduções de justo valor			0	0	0
Outros rendimentos e ganhos	2.117.692	2.806.954	1.350.844	1.350.844	1.350.844
Outros gastos e perdas	851.111	922.630	410.380	410.380	410.380
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>16.614.847</b>	<b>19.871.262</b>	<b>2.256.026</b>	<b>11.617.650</b>	<b>12.088.221</b>
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	19.168.574	18.837.254	15.603.877	11.617.650	12.088.221
Imparidade de investimentos depreciáveis / amortizáveis					
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-2.553.727</b>	<b>1.034.008</b>	<b>-13.347.851</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	8.021.097	36.945.477		0	0
Juros e gastos similares suportados	70.195.270	45.574.187	42.043.065	36.767.274	37.105.450
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>-64.727.900</b>	<b>-7.594.702</b>	<b>-55.390.915</b>	<b>-36.767.274</b>	<b>-37.105.450</b>
Imposto sobre o rendimento do período	-428.615	-555.771			
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>-64.299.285</b>	<b>-7.038.931</b>	<b>-55.390.915</b>	<b>-36.767.274</b>	<b>-37.105.450</b>

(\*) Inclui compensação de passes 4\_18, sub23 e social+

## ANEXO III

## DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

(Un: euro)

	2012	2013	2014	2015	2016
Recebimentos de clientes	102.872.949	103.913.399	96.146.099	89.190.758	89.961.241
Compensação de passes 4_18, sub23 e social+	3.932.750	1.975.926	2.318.000	2.318.000	2.318.000
Indemnização compensatória	20.682.000	19.682.000	5.682.000	5.682.000	5.682.000
Pagamentos a fornecedores	57.355.334	54.424.932	48.843.774	48.843.774	48.843.774
Pagamentos ao pessoal	67.123.673	68.907.697	55.696.891	48.618.527	48.618.527
<b>Caixa gerada pelas operações</b>	<b>3.008.692</b>	<b>2.238.696</b>	<b>-394.566</b>	<b>-271.542</b>	<b>498.941</b>
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	-97.565	-128.365			
Outros recebimentos/pagamentos	1.267.423	3.154.499	7.550.583	7.806.454	6.665.063
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)</b>	<b>4.178.550</b>	<b>5.264.830</b>	<b>7.156.017</b>	<b>7.534.912</b>	<b>7.164.004</b>
Pagamentos respeitantes a:					
Ativos fixos tangíveis	6.331.471	4.592.703	9.750.027	10.346.055	8.392.521
Ativos intangíveis	7.697	1.378	316.713	8.536	8.303
Investimentos financeiros	584				
Outros ativos					
Recebimentos provenientes de:					
Ativos fixos tangíveis	341.704	804.176			
Ativos intangíveis					
Investimentos financeiros					
Outros ativos		1			
Subsídios ao investimento		407.329			
Juros e rendimentos similares	52.304	52.326			
Dividendos	70.739				
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)</b>	<b>-5.875.006</b>	<b>-3.330.249</b>	<b>-10.066.740</b>	<b>-10.354.591</b>	<b>-8.400.823</b>
Recebimentos provenientes de:					
Financiamentos obtidos	351.746.883	1.121.575.846	458.465.262	137.000.000	106.000.000
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio					
Cobertura de prejuízos					
Doações					
Outras operações de financiamento	133.511	1.287	0	0	0
Pagamentos respeitantes a:					
Financiamentos obtidos	304.455.305	1.074.253.590	403.418.625	86.900.000	59.700.000
Juros e gastos similares	40.194.728	42.555.625	48.455.366	43.274.206	43.552.556
Dividendos					
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio					
Outras operações de financiamento	5.413.903	5.495.036	5.511.023	3.900.389	1.331.461
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3)</b>	<b>1.816.458</b>	<b>-727.118</b>	<b>1.080.248</b>	<b>2.925.404</b>	<b>1.415.983</b>
<b>Varição de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)</b>	<b>120.002</b>	<b>1.207.462</b>	<b>-1.830.475</b>	<b>105.726</b>	<b>179.163</b>

Efeito das diferenças de câmbio					
Caixa e seus equivalentes no início do período	1.610.677	1.730.679	2.938.141	1.107.667	1.213.392
Caixa e seus equivalentes no fim do período	1.730.679	2.938.141	1.107.667	1.213.392	1.392.556

## ANEXO IV

## BALANÇO

(un: euro)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ATIVO</b>					
<b>Ativo não corrente</b>					
Ativos fixos tangíveis	100.122.049	87.303.872	78.847.171	77.093.126	82.091.527
Ativos intangíveis	700.703	370.710	348.313	211.133	163.647
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	4.730.044	5.190.865	5.190.865	5.190.865	5.190.865
Participações financeiras - outros métodos	84.937	97.833	97.833	97.833	97.833
Outros ativos financeiros	973.103	9.122	9.122	9.122	9.122
<b>Ativo corrente</b>					
Inventários	2.452.614	2.291.218	2.291.218	2.291.218	2.291.218
Clientes	1.734.490	1.538.531	1.538.531	1.538.531	1.538.531
Adiantamentos a fornecedores	26.268	48.328	48.328	48.328	48.328
Estado e outros entes públicos	2.278.183	1.698.666	1.698.666	1.698.666	1.698.666
Acionistas / sócios	81.767	111.307	111.307	111.307	111.307
Outras contas a receber	16.645.330	15.524.463	13.566.433	13.566.433	13.566.433
Diferimentos	441.618				
Caixa e depósitos bancários	1.730.679	2.938.141	1.107.667	1.213.392	1.392.556
<b>Total do ativo</b>	<b>132.001.786</b>	<b>117.123.058</b>	<b>104.855.455</b>	<b>103.069.956</b>	<b>108.200.035</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>					
<b>Capital Próprio</b>					
Capital realizado	163.532.270	163.532.270	163.532.270	163.532.270	163.532.270
Resultados transitados	-1.020.889.106	-1.085.188.391	-1.092.227.322	-1.147.618.237	-1.184.385.511
Ajustamentos em ativos financeiros	1.791.682	1.791.682	1.791.682	1.791.682	1.791.682
Excedentes de revalorização	53.674.555	56.060.122	56.060.122	56.060.122	56.060.122
Outras variações no capital próprio	298.921	316.637	316.637	316.637	316.637
Resultado líquido do período	-64.299.285	-7.038.931	-55.390.915	-36.767.274	-37.105.450
<b>Total do capital próprio</b>	<b>-865.890.962</b>	<b>-870.526.611</b>	<b>-925.917.526</b>	<b>-962.684.800</b>	<b>-999.790.250</b>
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não corrente</b>					
Provisões	2.237.879	8.919.710	8.919.710	8.919.710	8.919.710
Financiamentos obtidos	438.768.253	354.069.254	263.758.882	204.777.420	168.403.884
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	117.427.328	92.359.891	92.359.891	85.598.988	78.838.084
Passivos por impostos diferidos	10.601.544	11.015.216	11.015.216	11.015.216	11.015.216
<b>Passivo corrente</b>					

Fornecedores	6.142.914	5.100.538	5.100.538	5.100.538	5.100.538
Estado e outros entes públicos	2.512.465	1.894.775	1.894.775	1.894.775	1.894.775
Acionistas / sócios	10.158	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	295.816.397	422.651.716	562.497.703	669.728.775	761.545.850
Outras contas a pagar	123.088.979	90.395.217	83.982.916	77.475.984	71.028.878
Diferimentos	1.286.832	1.243.351	1.243.351	1.243.351	1.243.351
<b>Total do passivo</b>	<b>997.892.748</b>	<b>987.649.668</b>	<b>1.030.772.981</b>	<b>1.065.754.756</b>	<b>1.107.990.285</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>132.001.785</b>	<b>117.123.058</b>	<b>104.855.455</b>	<b>103.069.956</b>	<b>108.200.035</b>

## ANEXO V

### GASTOS OPERACIONAIS

(un: euro)

	2010	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas</b>	<b>21.034.172</b>	<b>20.518.705</b>	<b>19.123.808</b>	<b>19.009.122</b>	<b>19.009.122</b>	<b>19.009.122</b>
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo						
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo - usados na "produção"	20.932.316	20.439.021	19.064.407	18.920.374	18.920.374	18.920.374
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo - Outros	101.856	79.685	59.400	88.748	88.748	88.748
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	<b>29.405.830</b>	<b>19.879.572</b>	<b>19.871.011</b>	<b>20.701.263</b>	<b>20.701.263</b>	<b>20.701.263</b>
Serviços Especializados						
Consultorias	978.711	184.665	266.006	155.612	155.612	155.612
Auditorias	34.532	76.057	62.915	42.624	42.624	42.624
Outros	834.168	146.031	167.447	299.722	299.722	299.722
Deslocações e estadias	74.972	76.679	81.240	37.136	37.136	37.136
Eletricidade	865.790	1.030.597	996.858	1.092.107	1.092.107	1.092.107
Combustíveis	107.214	64.136	59.054	0	0	0
Água	171.531	156.392	193.777	192.569	192.569	192.569
Artigos para oferta	72.111	17.581	10.122	14.878	14.878	14.878
Rendas e alugueres	1.205.385	999.840	975.823	976.230	976.230	976.230
Despesas de representação	46.006	3.218	840	14.878	14.878	14.878
Comunicação	771.692	627.427	612.830	599.708	599.708	599.708
Seguros	3.513.319	1.846.181	1.928.428	1.841.424	1.841.424	1.841.424
Transportes	1.207	835	1.781	0	0	0
Comissões	1.501.197	1.735.942	1.709.726	1.632.000	1.632.000	1.632.000
Honorários	345.957	165.082	186.151	158.319	158.319	158.319
Conservação e reparação	14.098.932	10.653.502	10.752.875	11.805.039	11.805.039	11.805.039
Publicidade e propaganda	1.395.721	198.577	115.843	97.500	97.500	97.500
Limpeza, higiene	1.487.352	965.385	977.407	1.005.025	1.005.025	1.005.025
Vigilância e segurança	976.920	607.478	526.365	508.569	508.569	508.569
(FSE) Outros	923.114	323.967	245.522	227.924	227.924	227.924
<b>Gastos com o pessoal</b>	<b>83.555.229</b>	<b>54.931.784</b>	<b>47.727.244</b>	<b>55.696.891</b>	<b>48.774.863</b>	<b>48.774.906</b>
<b>Órgãos sociais</b>						
(Órgãos Sociais) Remunerações fixas	468.420	188.551	119.828	107.167	107.167	107.167
(Órgãos Sociais) Subsídio de refeição	0	27.370	3.883	3.205	3.248	3.248
(Órgãos Sociais) Outras remunerações	0	37.115	38.953	26.264	26.264	26.264
(Órgãos Sociais) Ajudas de custo	3.000	794	1.000	0	0	0
(Órgãos Sociais) Formação	500	0	0	0	0	0
(Órgãos Sociais) Encargos sobre as remunerações	55.198	31.233	27.284	18.840	18.840	18.840
(Órgãos Sociais) Seguros de acidentes no trabalho e doenças	4.966	1.460	925	860	860	860
(Órgãos Sociais) Outros benefícios/gastos	1.035	288	-1.990	0	0	0
(Órgãos Sociais) Outros						
<b>Pessoal</b>						
(Pessoal) Remunerações fixas	44.098.433	32.562.753	38.713.414	30.449.813	29.666.674	29.666.674
(Pessoal) Subsídio de refeição	5.273.214	4.682.826	4.441.574	4.254.898	4.292.866	4.292.909
(Pessoal) Outras remunerações	8.321.272	3.502.333	2.875.439	2.953.110	2.977.886	2.977.886
(Pessoal) Ajudas de custo	28.264	4.755	4.255	0	0	0

(Pessoal) Formação	618.853	288.391	142.602	250.000	250.000	250.000
(Pessoal) Pensões e Planos de Saúde	9.472.175	2.983.457	-10.538.339	1.980.000	1.980.000	1.980.000
(Pessoal) Encargos sobre as remunerações	13.818.191	9.776.081	11.047.962	9.007.041	8.816.863	8.816.863
(Pessoal) Seguros de acidentes no trabalho e doenças	773.523	465.879	484.288	292.564	280.716	280.716
(Pessoal) Indemnizações	45.806	13.937	10.000	6.000.000	0	0
(Pessoal) Outros benefícios/gastos	405.486	196.745	185.739	189.162	189.288	189.288
(Pessoal) Gastos de ação social	165.748	167.167	169.776	163.967	164.190	164.190
(Pessoal) Outros	1.146	650	650	0	0	0
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>133.995.231</b>	<b>95.330.061</b>	<b>86.722.062</b>	<b>95.407.276</b>	<b>88.485.248</b>	<b>88.485.291</b>



## ANEXO VI

## EFEITOS DAS MEDIDAS DO PRC

(un: euro)

	<b>Δ 2010/2014</b>
<b>REDUÇÃO DA OFERTA</b>	<b>-22.144.815</b>
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM COMBUSTÍVEL</b>	<b>-2.025.050</b>
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo - usados na "produção"	-2.011.942
Outras matérias-primas, subsidiárias e de consumo	-13.108
<b>REDUÇÃO DOS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>	<b>-4.677.270</b>
Conservação e reparação	-2.293.894
Rendas e alugueres	-229.155
Seguros	-1.671.895
Limpeza, higiene	-482.327
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM PESSOAL TRIPULANTE</b>	<b>-15.442.494</b>
Remunerações fixas	-5.634.908
Subsídio de refeição	-711.398
Outras remunerações	-5.157.033
Encargos com as remunerações	-3.155.654
Seguros de acidente de trabalho	-367.157
Outros	-416.344
<b>REDUÇÃO DAS ÁREAS CENTRAIS</b>	<b>-10.501.080</b>
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM O PESSOAL</b>	<b>-10.501.080</b>
Remunerações fixas	-8.013.712
Encargos com as remunerações	-1.655.496
Seguros de acidente de trabalho	-113.801
Outros	-718.071
<b>RACIONALIZAÇÃO DOS GASTOS COM FORNECIMENTOS E SERVIÇOS</b>	<b>-4.027.296</b>
<b>REDUÇÃO DOS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>	<b>-4.027.296</b>
Consultoria	-823.098
Outros serviços especializados	-534.447
Eletricidade	226.317
Comunicação	-171.984
Honorários	-187.638
Publicidade	-1.298.221
Vigilância e segurança	-468.351
Outros serviços e fornecimentos externos	-769.874
<b>REDUÇÃO DE GASTOS ÓRGÃOS SOCIAIS</b>	<b>-376.783</b>
<b>REDUÇÃO DOS GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>-376.783</b>
Remunerações fixas	-361.253
Outros	-15.529
<b>APLICAÇÃO DO ARTIGO 75.º DA LEI 83-C/2013 DE 31 DE DEZEMBRO</b>	<b>-7.492.175</b>
<b>SUSPENSÃO DO PAGAMENTO DOS COMPLEMENTOS DE PENSÃO</b>	<b>-7.492.175</b>
Pensões e planos de saúde	-7.492.175
<b>EFEITO TOTAL DAS MEDIDAS</b>	<b>-44.542.149</b>

## EFEITOS DAS MEDIDAS DO PRC

(un: euro)

**Δ 2013/2014**

<b>APLICAÇÃO DAS MEDIDAS CONSTANTES DOS OEs</b>	<b>-18.255.449</b>
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM PESSOAL</b>	<b>-18.255.449</b>
Remunerações fixas	-8.263.601
Subsídio de refeição	-186.676
Pensões e planos de saúde	-7.572.526
Encargos com as remunerações	-2.040.921
Seguros de acidente de trabalho	-191.724
<b>ADMINISTRAÇÃO CONJUNTA CARRIS/ML</b>	<b>-33.860</b>
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM PESSOAL</b>	<b>-33.860</b>
Remunerações fixas	-12.661
Outras remunerações	-12.689
Encargos com as remunerações	-8.444
Seguros de acidente de trabalho	-65
<b>EFEITO TOTAL DAS MEDIDAS</b>	<b>-18.289.309</b>

## RECURSOS HUMANOS 2011/2015

	Execução 2011	Execução 2012	Execução 2013	Previsão 2014	Previsão 2015
Gastos totais com pessoal (a)+(b)+(c)+(d)+(e)	66.892.717	54.931.784	47.727.244	55.696.891	48.618.527
(a) Gastos com Órgãos Sociais	458.475	279.847	194.162	160.104	160.147
(b) Remunerações do pessoal (1)+(2)	50.010.252	40.752.667	46.034.682	39.955.106	39.083.119
(1) Vencimento base + S.Férias + S.Natal	39.125.348	32.562.753	38.713.414	32.747.098	31.841.835
(2) Outros Subsídios	10.884.904	8.189.914	7.321.269	7.208.008	7.241.284
... impacto reduções remuneratórias OE 2014				-2.301.053	-2.286.096
(c) Benefícios pós-emprego	3.027.184	2.983.457	-10.538.339	1.980.000	1.980.000
(d) Restantes encargos	13.396.807	10.915.813	12.036.739	9.902.734	9.681.357
(e) Rescisões/Indemnizações			0	6.000.000	0

Em 2014 e 2015, os gastos totais têm deduzidas as reduções remuneratórias.

	Execução 2011	Execução 2012	Execução 2013	Previsão 2014	Previsão 2015
Nº total RH (O.S. + Dirigentes + Efetivos)	2.737	2.495	2.355	2.205	2.205
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (número)	10	9	8	8	8
Nº dirigentes sem O.S. (número)	25	23	21	19	19
Nº efetivos sem O.S. e sem Dirigentes (número)	2.702	2.463	2.326	2.178	2.178

**Companhia Carris de Ferro de Lisboa S.A.**  
Complexo de Miraflores  
Alameda António Sérgio, n.º 62  
2795-221 Linda-a-Velha  
213 500 115

[atendimento@carrismetrolisboa.pt](mailto:atendimento@carrismetrolisboa.pt)

[www.carris.pt](http://www.carris.pt)  

