



# Realização do 3º trimestre de 2014

## Plano de Empresa 2014



---

Transportes de Lisboa

## Índice

INTRODUÇÃO .....	3
ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM 2014 .....	4
1. CONTRATO DE GESTÃO .....	4
2. PROCURA E OFERTA .....	5
2.1. Procura .....	5
2.2. Oferta .....	7
3. PLANO COMERCIAL E MARKETING.....	9
4. QUALIDADE DE SERVIÇO .....	12
4.1. Segurança de Pessoas e Bens.....	13
4.2. Gestão da Qualidade e Ambiente .....	15
4.3. Eficiência Energética .....	16
5. MANUTENÇÃO .....	17
6. EMPREENDIMENTOS – EXPANSÃO E MODERNIZAÇÃO DA REDE .....	18
7. GESTÃO DE RECURSOS.....	19
7.1. Recursos Humanos.....	19
7.2. Metro   Carris – Projetos comuns.....	23
7.3. Sistemas de Informação .....	24
7.4. Auditoria Interna e Gestão do Risco .....	26
7.5. Contratação Pública .....	27
8. RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	29
9. REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL.....	30
10. INDICADORES .....	31
11. ORÇAMENTO ECONÓMICO–FINANCEIRO.....	33



## INTRODUÇÃO

Na sequência do Ofício Circular n.º 7035 (DSPE/DAA/EPR-Transporte), de 21 de novembro, da Direção Geral de Tesouro e Finanças (DGTF) e da divulgação do Plano de Empresa 2014, do Metropolitano de Lisboa, no Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira (SIRIEF) em 10 de dezembro de 2013, apresenta-se o respectivo controlo, reportado ao 3º trimestre de 2014.

# ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM 2014

– 3º TRIMESTRE DE 2014 –

## 1. CONTRATO DE GESTÃO

Os objetivos do contrato de gestão atingem na globalidade 156%, i.e. apresentam um desvio positivo de 56%, em relação ao estabelecido para o acumulado ao 3º trimestre de 2014 (dados reais acumulados ao período).

**Quadro 1 – Grau de cumprimento dos objetivos do Contrato de Gestão**

Indicadores	Un.	Peso (%)	Ano 2013	3º trimestre de 2014					2014
			Realizado	Valor do Objetivo	Índice Objetivo	Valor Real	Índice Real	Desvio índices (%)	Objetivo
Volume de Negócios	m€	9,0	81.088	67.500	9,0	71.120	9,5	5,36	90.000
Margem do EBITDA	%	10,0	-24,28	-25,06	10,0	-7,64	32,8	227,88	-25,06
Gastos Operacionais (sem indenizações por rescisão)	m€	10,0	158.051	149.946	10,0	118.537	12,6	26,50	199.928
Gastos Operacionais por Passageiro	€	10,0	1,16	1,24	10,0	1,13	11,0	9,53	1,24
Taxa Cobertura dos Gastos Operacionais pelos Rendimentos	%	10,0	51	45	10,0	60	13,3	33,28	45
Peso dos títulos intermodais <sup>1</sup>	%	12,0	99	70	12,0	100	17,1	42,86	70
Eficiência Energética (Pkm / kWh)	Pkm / kWh	12,0	7,535	7,557	12,0	7,840	12,4	3,75	7,557
Índice de Qualidade da Oferta		18,0	114	100	18,0	115	20,7	15,25	100
PMP <sup>2</sup>	dias	3,0	34	120	3,0	20	18,0	500,00	120
Grau de cumprimento do Plano de Investimentos <sup>3</sup>	%	3,0	20	85	3,0	28	1,0	-67,42	85
Eficiência (Gastos operacionais/EBITDA)	%	3,0	-8,0	-8,9	3,0	-21,8	7,4	146,01	-8,9
<b>GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS</b>		<b>100</b>			<b>100</b>		<b>156</b>		

<sup>1</sup> O valor de títulos de transporte próprios (Bilhete Viagem Metro e Passes ML), que se encontram na realização de 2013 do indicador em causa, restringe-se aos títulos Em 2014 deixaram de existir os títulos próprios ML, pelo que este indicador deixou de fazer sentido.

<sup>2</sup> O método de cálculo do PMP foi alterado, pelo que se procedeu à retificação do ano de 2014.

<sup>3</sup> Plano de Investimentos para o ano 2014 (orçamento) retirado do Módulo de orçamentação BW/BI-IP, de SAP. Inclui despesas por conta de terceiros, mas exclui valores comprometidos.

**Fonte:** Dados de 2013 retirados do Relatório e Contas de 2013. Dados de setembro/2014 - módulo FI a 17 de outubro/2014.

**Quadro 2 – Índice de Qualidade da Oferta**

Indicadores	Un.	Ponderador (%)	Ano 2013	3º trimestre de 2014					2014
			Realizado	Valor do Objetivo	Índice Objetivo	Valor Real	Índice Real	Desvio índices (%)	Objetivo
Regularidade	%	10,0	87,8	82,0	10,0	86,9	10,6	5,96	82,0
Reclamações / 10 <sup>6</sup> PT	n.º	15,0	36,04	43,26	15,0	26,12	24,8	65,60	43,26
Taxa de realização de carruagens x km	%	30,0	99,2	97,5	30,0	101,3	31,2	3,86	97,5
Número de ocorrências com perturbação na exploração (atraso ≥ 10 min.)	n.º	10,0	185	180	10,0	160	11,3	12,50	240
Tempo médio despendido por resolução de ocorrências c/ atraso ≥ 10 min.	min.	15,0	18,7	21,0	15,0	17,8	17,7	17,73	21,0
Idade média das carruagens	anos	10,0	14,3	15,1	10,0	15,1	10,0	0,00	15,3
Índice de Satisfação do Cliente	n.º índice	10,0	7,03	7,21	10,0	7,03	9,8	-2,50	7,21
<b>ÍNDICE DE QUALIDADE DA OFERTA (IQO)</b>		<b>100</b>			<b>100</b>		<b>115</b>		

## 2. PROCURA E OFERTA



### 2.1.Procura

A procura, como resultado da aplicação do inquérito da mobilidade de 2007 aos passes intermodais, regista resultados positivos nos passageiros por título de transporte, tendo superado o objetivo previsto para o acumulado ao 3º trimestre, em 4%.

Quadro 3 – Plano da Procura – Passageiros

			Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
PROCURA		Un.	Plano	Plano	Real	Desvio %
Títulos ocasionais	Bilhete Viagem Carris/Metro	n.º	18.251.790	13.743.207	13.921.047	1,3%
	Zapping	n.º	11.484.531	8.335.714	8.657.622	3,9%
	Títulos Vendidos em Back Office	n.º	0	0	49.024	-
	Outros títulos ocasionais	n.º	3.583.954	2.776.805	2.975.122	7,1%
<b>Total de títulos ocasionais</b>		<b>n.º</b>	<b>33.320.276</b>	<b>24.855.726</b>	<b>25.602.815</b>	<b>3,0%</b>
Passes	Navegante Urbano	n.º	36.088.689	25.928.355	26.668.045	2,9%
	Navegante Rede	n.º	4.976.647	3.532.908	4.405.389	24,7%
	Passes intermodais	n.º	17.408.939	17.614.870	16.022.056	-9,0%
	Outros títulos combinados	n.º	34.720.267	21.645.866	24.638.177	13,8%
<b>Total de passes</b>		<b>n.º</b>	<b>93.194.542</b>	<b>68.721.999</b>	<b>71.733.667</b>	<b>4,4%</b>
<b>Total dos passageiros com título pago</b>		<b>n.º</b>	<b>126.514.818</b>	<b>93.577.725</b>	<b>97.336.482</b>	<b>4,0%</b>
Passageiros gratuitos e fraude	Gratuitos	n.º	3.542.454	2.661.865	2.389.038	-10,2%
	Fraude (5,5%)	n.º	6.958.315	5.146.775	5.353.507	4,0%
<b>Transporte gratuito e fraude</b>		<b>n.º</b>	<b>10.500.769</b>	<b>7.808.640</b>	<b>7.742.545</b>	<b>-0,8%</b>
<b>Total dos passageiros transportados</b>		<b>n.º</b>	<b>137.015.586</b>	<b>101.386.365</b>	<b>105.079.027</b>	<b>3,6%</b>
Passageiros x km	Pkm com título pago	n.º	616.886.251	546.675.060	469.661.819	-14,1%
	Pkm transportados	n.º	<b>668.088.000</b>	<b>593.805.837</b>	<b>507.022.661</b>	<b>-14,6%</b>

**Quadro 4 – Orçamento de Receitas de títulos**

			Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
RECEITAS (valor sem IVA)		Un.	Plano	Plano	Real	Desvio %
Títulos ocasionais	Bilhete Viagem Carris/Metro	€	40.231.829 €	16.894.037 €	16.565.513 €	-1,9%
	Zapping	€		9.660.109 €	10.302.439 €	6,6%
	Títulos Vendidos em Back Office	€		0 €	51.124 €	-
	Outros títulos ocasionais	€		3.426.483 €	3.677.690 €	7,3%
<b>Total das receitas de títulos ocasionais</b>		<b>€</b>	<b>40.231.829 €</b>	<b>29.980.629 €</b>	<b>30.596.766 €</b>	<b>2,1%</b>
Passes	Navegante Urbano	€	23.239.814 €	14.621.139 €	15.038.466 €	2,9%
	Navegante Rede	€		2.526.462 €	3.022.186 €	19,6%
	Passes intermodais	€	889.908 €	3.415.116 €	6.026.692 €	76,5%
	Outros títulos combinados	€	10.648.902 €	7.127.009 €	7.638.417 €	7,2%
<b>Total das receitas de passes</b>		<b>€</b>	<b>34.778.624 €</b>	<b>27.689.725 €</b>	<b>31.725.762 €</b>	<b>14,6%</b>
<b>Total das receitas de títulos</b>		<b>€</b>	<b>75.010.453 €</b>	<b>57.670.355 €</b>	<b>62.322.528 €</b>	<b>8,1%</b>
Comparticipações	4_18@escola e sub23@superior	€	4.037.295 €	547.971 €	659.091 €	20,3%
	Social +	€		475.746 €	745.353 €	56,7%
<b>Total das participações</b>		<b>€</b>	<b>4.037.295 €</b>	<b>1.023.717 €</b>	<b>1.404.444 €</b>	<b>37,2%</b>
Venda Cartões 7 Colinas		€	0 €	0 €	1.654.396 €	-
<b>Receita total (sem IVA)</b>		<b>€</b>	<b>79.047.748 €</b>	<b>58.694.071 €</b>	<b>65.381.368 €</b>	<b>11,4%</b>
Receita média por passageiro		n.º	0,593	0,616	0,640	3,9%
Receita média por passageiro (c/ participações)		n.º	<b>0,625</b>	<b>0,627</b>	<b>0,672</b>	<b>7,1%</b>

## 2.2.Oferta

Ao nível da oferta, o real acumulado ao 3º trimestre de 2014 ficou aquém do planeado para o mesmo período, conforme se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 5 – Plano da Oferta de transporte

			Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
OFERTA		Un.	Plano	Plano	Real	Desvio %
Carruagens x km	Linha Azul	n.º	7.503.752	5.545.542	5.353.881	-3,5%
	Linha Amarela	n.º	6.441.565	4.772.641	4.462.533	-6,5%
	Linha Verde	n.º	3.729.903	2.768.859	2.522.573	-8,9%
	Linha Vermelha	n.º	5.652.568	4.214.365	3.992.657	-5,3%
	<b>Total</b>	<b>n.º</b>	<b>23.327.788</b>	<b>17.301.407</b>	<b>16.331.644</b>	<b>-5,6%</b>
Lugares x km	Linha Azul	n.º	960.480.261	709.829.401	685.296.707	-3,5%
	Linha Amarela	n.º	824.520.324	610.898.097	571.204.259	-6,5%
	Linha Verde	n.º	477.427.571	354.413.944	322.889.368	-8,9%
	Linha Vermelha	n.º	723.528.663	539.438.658	511.060.094	-5,3%
	<b>Total</b>	<b>n.º</b>	<b>2.985.956.819</b>	<b>2.214.580.100</b>	<b>2.090.450.428</b>	<b>-5,6%</b>
Comboios x km	Linha Azul	n.º	1.513.029	1.123.839	1.011.111	-10,0%
	Linha Amarela	n.º	1.311.892	976.274	881.774	-9,7%
	Linha Verde	n.º	1.243.301	922.953	840.286	-9,0%
	Linha Vermelha	n.º	1.200.622	897.538	826.824	-7,9%
	<b>Total</b>	<b>n.º</b>	<b>5.268.844</b>	<b>3.920.604</b>	<b>3.559.996</b>	<b>-9,2%</b>
Circulações	Linha Azul	n.º	98.940	88.513	79.667	-10,0%
	Linha Amarela	n.º	106.207	94.858	85.543	-9,8%
	Linha Verde	n.º	115.607	103.354	94.097	-9,0%
	Linha Vermelha	n.º	95.814	85.996	79.328	-7,8%
	<b>Total</b>	<b>n.º</b>	<b>416.568</b>	<b>372.720</b>	<b>338.635</b>	<b>-9,1%</b>

## Operação - Projetos a desenvolver



Implementação do sistema de Planeamento Ótimo de Recursos e Gestão da Operação (PLAGO)

**Quadro 6 – Cronograma do Projeto da área de Exploração Operacional (Sistema PLAGO)**

AÇÃO / PROJETO	Caraterização	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização			Observações (justificação dos desvios)
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano	
							Descritivo	Taxa de realização		
SISCOG - PLAGO	Implementação do Sistema de Planeamento Ótimo de Recursos e Gestão da Operação	Implementação do Módulo Férias	■	■			Faltam entregar algumas funcionalidades e correções que vão entrar no 1º trimestre 2015.	0%	75%	A implementação do Módulo de Férias encontra-se suspensa porque faltam entregar algumas funcionalidades e correções por e razões de prioridades implementação do Curto Prazo.
		Implementação do Curto Prazo		■	■		Faltam testar algumas atualizações e implementação de trabalhos extra identificados como prioritários.	0%	80%	A entrega da Actualização 005 (fundamental para implementação do Curto Prazo) ocorreu apenas em 30-10-2014. Presentemente estão a decorrer os testes de validação.
		Correção de eventuais erros de implementação	■	■	■	■	Foram identificados alguns novos erros que foram corrigidos.	5%	70%	
		Testes operacionais Módulo Férias, curto prazo e longo prazo	■	■	■	■	Estão a decorrer em paralelo com métodos tradicionalmente utilizados de forma a que os mesmos possam ser validados.	10%	60%	

Legenda:

■ Registo da fase da ação / projeto

(a) A elaborar a partir de 2014



### 3. PLANO COMERCIAL E MARKETING

#### Projetos a desenvolver

No âmbito das atividades previstas para o ano de 2014, destacam-se as seguintes:



**Quadro 7 – Calendarização das Campanhas da direção “Marketing e Comercial”**

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização			Observações (justificação dos desvios)
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano	
						Descritivo	Taxa de realização		
Implementação de sistema CRM	Definição da equipa de projeto							100%	Continua a ser analisada a melhor solução para operacionalizar este projeto
	Desenvolvimento de ferramenta de recolha de info							25%	
	Criação de página web dedicada (micro-site)							30%	
	Divulgação do projeto ao público							0%	
	Gestão da Base de dados							0%	
Estudo Cliente Mistério	Entrevistas "cliente mistério" em todas as estações da rede							100%	O estudo deverá ser retomado em 2015
	Entrega de relatório/resultados							0%	
	Análise de resultados/síntese					Não foi realizado o estudo.		0%	
	Divulgação nos meios internos das principais conclusões						0%	0%	
Estudo Inquérito de Satisfação do Cliente (ISC)	Realização de inquéritos a amostra de clientes						0%	0%	Foi iniciado o processo de concurso público para se poder proceder à contratação de uma nova empresa para reliazar o estudo. A empresa e o estudo ficarão definidos no início do 4º trimestre, no qual serão desenvolvidas as várias fases definidas para este projeto, que assim mantém a taxa de realização no 3º trimestre a 0%.
	Entrega de relatório/resultados						0%	0%	
	Análise de resultados/síntese						0%	0%	
	Divulgação nos meios internos das principais conclusões						0%	0%	
Publicidade no site Metro	Controlo e manutenção					Todos os espaços publicitários foram preenchidos tendo sido faturado o correspondente valor face ao período em questão.	100%		
Publicidade MAVT *	Angariação de anunciantes								Projeto neste momento a ser gerido em parceria com a MOP.
	Controlo e manutenção								
Eventos espaços disponíveis	Angariação de organizadores de eventos					Angariação de 1 novo cliente para último trimestre de 2014.	100%		
	Controlo e manutenção						100%		
Visitas Guiadas	Definição da equipa de projeto							100%	Em estudo a possibilidade de encetar diversas parcerias que possam viabilizar este projeto.
	Definir modelo de negócio					Iniciado contactos com Museus nacionais na Área de Influência Direta da linha Amarela.	50%	75%	
	Criar meios para recolha de inscrições (site)							0%	
	Controlo e manutenção							0%	
Remodelação do Espaço Cliente da estação								0%	
Intervenção do Espaço Cliente na estação Marquês de Pombal						Dispensadora adquirida e instalada.	100%	100%	
Implementação de aplicação de call center para o Centro de Apoio Interno								0%	
Melhoria da eficácia do atendimento nos Espaços Cliente, com a aquisição de impressoras de recibos para os postos de front office								100%	
Aquisição de licenças de software Primavera para o Espaço Cliente Aeroporto e Centro de Apoio								0%	

**Legenda:**

Registo da fase da ação / projeto

\* Máquina Automática de Venda de Títulos (MAVT)

OBJE- TIVOS	CAMPANHAS	FASES DO PROJETO	Ano 2014				3º trimestre		Total do ano	Observações (justificação dos desvios)	
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Descritivo	Taxa de realização			
SEGURANÇA	Campanha Vandalismo	Definição de estratégia de comunicação.								Ausência de resposta da parte do ilustrador. Projeto encerrado.	
		Elaboração de imagem para a campanha.									
		Divulgação da campanha.									
	Campanha de Segurança	Definição de estratégia de comunicação.						100%			
		Elaboração de imagem para a campanha.						100%			
		Divulgação da campanha.							0%		
IMAGEM	2ª Maratona fotográfica Carris/Metro	Definição do regulamento.							100%	A Escola de Música do Conservatório Nacional (ECMN) saiu do projeto. Desenvolvimento de contactos para novo parceiro em termos de música.	
		Contacto com patrocinadores para oferta de prémios.							100%		
		Concepção da imagem de divulgação do concurso.							100%		
		Criação de microsite com informação aos participantes e ficha de inscrição.							100%		
		Validação de inscrições e atribuição de nº de participante.							100%		
		Organização do evento.							100%		
		Recepção das participações.							100%		
		Reunião do Juri do concurso.							100%		
	Divulgação dos vencedores e entrega de prémios.							0%			
	Vídeo Viral	Realização de uma visita reперage ao comboio previsto utilizar para o vídeo viral com vista ao levantamento de algumas necessidades técnicas havidas pela ECMN e ETIC (1).									0%
		Contactos entre parceiros com objetivo de debater-se a peça musical e que irá compor o vídeo, bem como o guião que irá fazer de base para o trabalho criativo da ETIC.									
		Criação e aprovação de minuta de protocolo de colaboração entre o Metro e os dois parceiros.									
		Realização do vídeo.									
		Divulgação do vídeo nos meios on-line da empresa.									0%
	Natal no Metro Clientes	Desenvolvimento de ações a realizar no natal.									
Criação de imagem para as ações de natal.											
Criação de postal de natal.									0%		
Aniversário Metro Clientes	Desenvolvimento de ações a realizar no natal.										
	Criação de imagem para as ações de natal.								0%		
COMUNICAÇÃO / PROJETOS INTERNOS	"Gestão de ideias"	Definição de regulamento do concurso.							100%	O projeto será lançado no quarto trimestre.	
		Concepção da imagem do concurso.						50%	100%		
		Divulgação do concurso nos meios internos das empresas.							0%		
		Recepção das participações.							0%		
		Avaliação do Juri e comunicação dos vencedores.							0%		
	Ciclo de Workshops	Contacto com entidades como a DECO, Entrejuda para darem workshops na nossa empresa.								100%	
		Calendarização dos workshops (1 por mês).								100%	
		Divulgação dos Workshops pela comunidade de trabalho.								100%	
		Realização dos workshops nos auditorios da Barbosa du Bocage e Alto dos Moinhos.								0%	
		Feedback dos participantes sobre os workshops.								0%	
	Concurso "Mostra a tua máscara"	Definição de regulamento do concurso.								100%	
		Concepção da imagem do concurso.								100%	
		Divulgação do concurso nos meios internos das empresas CARRIS e METRO.								100%	
		Recepção das participações.								100%	
		Avaliação do Juri e comunicação dos vencedores.								100%	
	Natal no Metro Interno	Desenvolvimento de ações a realizar no natal.									
		Criação de imagem para as ações de natal.									
		Criação de postal de natal.								0%	
Aniversário Metro Interno	Organização da Cerimónia de entrega de emblemas.										
	Divulgação do evento.								0%		
Newsletter Interna	Recepção e organização de conteúdos.								100%		
	Produção da newsletter.								100%		
	Envio mensal aos trabalhadores da Newsletter através de email.								100%		
	Divulgação mensal da Newsletter através do Portal ML.								100%		
	Impressão da Newsletter para ser colocada nos vários edifícios da empresa.								100%		
Revista Via Lx	Recepção e organização de conteúdos.								100%		
	Envio de conteúdos para a LMP.								100%		
	Recepção da revista para revisão final.								100%		
	Divulgação da revista nos meios internos.								100%		
Concurso "Recria"	Definição de regulamento do concurso.										
	Concepção da imagem do concurso.										
	Divulgação do concurso nos meios internos da empresa.										
	Recepção das participações.										
		Avaliação do Juri e comunicação dos vencedores.							0%		

(1) ECMN - Escola de Música do Conservatório Nacional; ETIC - Escola de Tecnologias Inovação e Criação.

CAMPANHAS	FASES DO PROJETO	Ano 2014				3º trimestre		Total do ano	Observações (justificação dos desvios)
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Descritivo	Taxa de realização		
Newsletter externa CARRIS/METRO	Recepção e organização de conteúdos.						100%		
	Produção da newsletter.						100%		
	Envio mensal da Newsletter através de email para mailing list CARRIS.						100%		
	Divulgação mensal da Newsletter através do site METRO e site CARRIS.						100%		
	Impressão da Newsletter para ser colocada nos varios edifícios da empresa, e gabinetes do cliente CARRIS METRO.						100%		
Campanha de Limpeza nas estações	Colocação dos novos caixotes do lixo nas estações.						0%		A colocação dos novos recipientes para papel nas estações não se concretizou. Aguardamos desenvolvimento por parte das áreas envolvidas.
	Definição de estratégia de comunicação.						0%		
	Elaboração de imagem para a campanha.						0%		
	Divulgação da campanha.						0%	0%	
Campanha de Informação Tarifária	Definição de estratégia de comunicação.							100%	
	Elaboração de imagem para a campanha.							100%	
	Divulgação da campanha.							100%	
Semana da Mobilidade	Definição de estratégia de comunicação.						100%		
	Elaboração de imagem para a campanha.						100%		
	Divulgação da campanha.						100%	100%	
Campanha de Combate à fraude	Definição de estratégia de comunicação.							100%	
	Elaboração de imagem para a campanha.							100%	
	Divulgação da campanha.						0%	100%	
"Recepção ao Caloiro"	Definição de estratégia de comunicação.								Esta ação não se concretizou por indicação superior.
	Elaboração de imagem para a campanha.								
	Divulgação da campanha nas Universidades.							0%	
Parcerias estratégicas METRO	Contacto com possíveis parceiros.						100%		
	Envio de protocolo aos parceiros interessados.						100%		
	Concepção de imagem de divulgação entre o METRO e o parceiro.						100%		
	Divulgação da parceria nos nossos meios de divulgação.						100%		
Parcerias Cartão Lisboa viva	Contacto com possíveis parceiros.								
	Envio de protocolo aos parceiros interessados.								
	Concepção de imagem de divulgação entre a OTIS e o parceiro.								
	Divulgação da parceria nos sites dos vários operadores de transporte.							0%	

## 4. QUALIDADE DE SERVIÇO

Nos indicadores da qualidade destaca-se a redução do número de reclamações por milhão de passageiros transportados (**Quadro 8**) e o tempo médio despendido por resolução de ocorrências com atraso superior a 10 minutos (**Quadro 9**).



**Quadro 8 – Qualidade de serviço – Comercial**

QUALIDADE DE SERVIÇO	Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
		Plano	Plano	Real	Desvio %
Reclamações (1)	n.º	7.000	5.180	2.745	-47,0%
Reclamações por milhão de passageiros transportados	n.º	43,26	43,26	38,65	-10,7%
Índice de Satisfação do Cliente	n.º	7,21	7,21	7,03	-2,5%

(1) Estimativa do trimestre calculada a partir do plano para o ano de 2014.

**Quadro 9 – Qualidade de serviço – Exploração**

QUALIDADE DE SERVIÇO	Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
		Plano	Plano	Real	Desvio %
Regularidade	%	82,0	82,0	86,9	6,0%
Ocorrências com perturbação na exploração c/ atraso > 10 min.	n.º	240	178	160	-10,1%
TREP (Tempo despendido na resolução de ocorrências c/ atraso > 10 min.) (1)	min.	3.800	2.881	2.854	-0,9%

(1) Estimativa do trimestre calculada a partir do plano para o ano de 2014.

## 4.1. Segurança de Pessoas e Bens



No período em análise, o aumento do número de ocorrências face ao planeado (+9,6%), nomeadamente, na categoria de “furtos (injúrias/comportamentos agressivos)” (+198 unidades), conforme se pode observar no quadro seguinte:

**Quadro 10 – Segurança de pessoas e bens**

SEGURANÇA		Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
			Plano	Plano	Real	Desvio %
Ocorrências	Ocorrências com recurso a armas	n.º	18	13	4	-69,2%
	Ocorrências sem recurso a armas		160	120	143	19,2%
	Furtos (injúrias / comportamentos agressivos)		510	385	583	51,4%
	Ocorrências de vandalismo de MC		140	110	62	-43,6%
	Ocorrências de vandalismo ocorrido nas estações		400	300	225	-25,0%
Total			<b>1.228</b>	<b>928</b>	<b>1.017</b>	<b>9,6%</b>
Focos de incêndio		n.º	4	4	2	-50,0%
Incidentes com passageiros	Entalamentos nas barreiras de Bilhética	n.º	50	40	27	-32,5%
	Quedas, acidentes com portas e elevadores		560	420	425	1,2%
	Total		<b>610</b>	<b>460</b>	<b>452</b>	<b>-1,7%</b>

## Projetos a desenvolver

No âmbito das metas que se pretendem atingir, definiram-se os projetos e o respetivo cronograma que constam do quadro seguinte:

**Quadro 11 – Cronograma dos Projetos da direção de Autoridade e Segurança**

AÇÃO / PROJETO	Caraterização	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização			Observações (Justificação dos desvios)
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano	
							Descritivo	Taxa de realização		
Realização de simulacro na rede	Testar os procedimentos de segurança e o relacionamento com as entidades externas numa situação de risco identificada	Reunião interna de preparação da ação com as Áreas envolvidas							80%	
		Reuniões com entidades externas envolvidas							80%	
		Apresentação do alinhamento final								
		Realização do exercício								
		Relatório com conclusões e ações de melhoria								
Realização de dois simulacros na rede (um por semestre)	Testar os procedimentos de segurança e o relacionamento com as entidades externas numa situação de risco identificada	Reunião interna de preparação da ação com as Áreas envolvidas					Iniciada preparação do 2º simulacro	50%		
		Reuniões com entidades externas envolvidas					Iniciados os contatos	50%		
		Apresentação do alinhamento final								
		Realização do exercício								
		Relatório com conclusões e ações de melhoria								
Realização de exercício de evacuação em edifício no PMOII	Testar os procedimentos de segurança e o relacionamento com as entidades externas numa situação de risco identificada	Reunião interna de preparação da ação com as Áreas envolvidas							100%	
		Apresentação do alinhamento final							100%	
		Realização do exercício c/ aviso							100%	
		Relatório com conclusões e ações de melhoria							100%	
Realização de exercício de evacuação em edifício no PMOIII	Testar os procedimentos de segurança e o relacionamento com as entidades externas numa situação de risco identificada	Reunião interna de preparação da ação com as Áreas envolvidas					Efetuada		50%	O exercício teve de ser adiado devido ao processo de mudança da sede para o PMOIII
		Apresentação do alinhamento final								
		Realização do exercício c/ aviso								
		Relatório com conclusões e ações de melhoria								
Realização de exercício de evacuação em edifício	Testar os procedimentos de segurança e o relacionamento com as entidades externas numa situação de risco identificada	Reunião interna de preparação da ação com as Áreas envolvidas							100%	Estava prevista a evacuação na sede, que foi anulado devido à mudança para o PMOIII. Em preparação o exercício de evacuação na SEP.
		Apresentação do alinhamento final								
		Realização do exercício c/ aviso								
		Relatório com conclusões e ações de melhoria								
Realização de exercícios de sala (table drills)	Testar os procedimentos de segurança e o relacionamento com as entidades externas numa situação de risco identificada	Preparação dos cenários com a Direção de Exploração Operacional (EO)					Efetuada		100%	
		Identificação e afetação de recursos necessários					Efetuada		100%	
		Realização dos exercícios em sala					Em curso		40%	
Visitas à rede com Bombeiros/ PSP/SMPC	Proporcionar um adequado conhecimento da rede e a realização de exercícios conjuntos	Identificação das necessidades específicas					Efetuada convite aos RSB; convidado a PSP / Aeroporto.		50%	Aguarda-se disponibilidade do Regimento de Sapadores Bombeiros de para visita à linha Verde.
		Preparação interna da ação					Efetuada		100%	
		Realização da ação solicitada					Realizada ação com a PSP/aeroporto.		100%	
Manutenção de extintores	Proporcionar um adequado conhecimento da rede e a realização de exercícios conjuntos	Verificação trimestral dos extintores					Efetuada 3º trimestre		100%	
		Acompanhamento das manutenções anuais e verificação dos registos recebidos					Efetuada 3º trimestre		100%	
		Registo do trabalho efetuado					Efetuada 3º trimestre		100%	
Formação específica safety/security	Contribuir para a formação nas áreas do safety e security	Identificação das necessidades específicas					Efetuada		100%	Preparada ação on job a vigilantes sobre fraude; Realizada ação de formação vigilantes novos.
		Colaboração na realização das ações					Em curso		80%	

**Legenda:**

Registo da fase da ação / projeto

\* A Unidade Especial de Polícia (UEP) é uma unidade especialmente vocacionada para operações de manutenção e restabelecimento da ordem pública.

## 4.2. Gestão da Qualidade e Ambiente

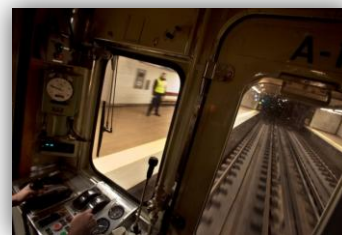


Quadro 12 – Cronograma dos projetos da Direção da Qualidade e Ambiente

AÇÃO / PROJETO	Caraterização	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização			Observações (justificação dos desvios)	
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano		
							Descritivo	Taxa de realização			
Alargamento do âmbito da certificação do Sistema de Gestão Ambiental aos PMO	Alargar a certificação do Sistema de Gestão Ambiental aos Parques de Material e Oficinas.	Licenciamento da descarga de águas residuais industriais					Finalizado o processo de licenciamento de descargas dos PMO.	5%	100%		
		Controlo das emissões atmosféricas					Não houve desenvolvimento no 3º trimestre.	0%	15%	Face ao volume de trabalho existente este projeto foi considerado menos prioritário face à complexidade técnica, aos PMO's se encontrarem fora do âmbito de certificação e ao valor das coimas ser comparativamente baixo.	
Implementação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	Implementação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, em 2015, com vista à obtenção da certificação.	Conceção dos sistema					Identificação da legislação aplicável e dos	5%	5%		
Programa de Gestão do Sistema	Implementação de um sistema de gestão de substâncias perigosas garantindo o cumprimento integral dos requisitos legais	Redução da carga poluente de forma a garantir o cumprimento dos requisitos legais					Finalizado o processo de licenciamento de descargas no município de Lisboa. Realização da monitorização da carga poluente no município da Amadora.	15%	90%		
		Redução do ruído ambiente de forma a garantir o cumprimento dos requisitos legais					Efetuada monitorizações nos ventiladores cujo nível de ruído superava os máximos legais e que tinham sido alvo de ações de mitigação tendo-se comprovado que as mesmas foram eficazes.	15%	70%	Dado terem-se verificado incumprimentos tornou-se necessário repetir a monitorização o que provocou algum atraso neste projeto.	
		Implementação de um sistema de gestão de substâncias perigosas garantindo o cumprimento integral dos requisitos legais					Conclusão do levantamento dos produtos químicos existentes e respetivas fichas de dados de segurança. Identificação dos locais e da metodologia para disponibilizar as fichas de dados de segurança.	40%	90%		
		Redução do consumo de água (-10%)								100%	
		Existência de regras de arquivo documental e definição da estrutura de arquivo						Não houve desenvolvimento no 3º trimestre.	0%	10%	Alocação de recursos a outras atividades consideradas prioritárias.

Legenda:  
 Registo da fase da ação / projeto

### 4.3. Eficiência Energética



Quadro 13 – Consumo e custos de energia

ENERGIA		Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
			Plano (1)	Plano (2)	Real	Desvio %
Consumo de energia	Iluminação	kWh	25.563.027	19.062.626	15.028.831	-21,16%
	Força motriz		19.810.931	14.107.423	11.358.315	-19,49%
	Energia de tração		46.308.042	34.534.967	29.718.517	-13,95%
	Outros consumos		14.205.712	10.298.603	8.565.452	-16,83%
	<b>Total</b>		<b>105.887.711</b>	<b>78.003.619</b>	<b>64.671.115</b>	<b>-17,09%</b>
Custos de energia (3)	Custo médio kWh	€	0,0962	0,0962	0,088	-8,46%
	Custo médio kWh (s/tarifa acesso redes)		0,0644	0,0644	0,056	-12,88%
	Tarifa acesso redes		2.812.202	2.071.647	2.065.693	-0,29%
	Custo da energia elétrica		10.181.103	7.500.048	5.691.717	-24,11%

(1) Estimativas definidas para o Contrato de Gestão 2012-2014, sem Reboleira.

(2) Estimativa do trimestre calculada a partir do planeado para o ano de 2014.

(3) Valores estimados no concurso de fornecimento de energia elétrica para 2014.



No acumulado ao 3º trimestre de 2014, denota-se uma melhoria dos indicadores de energia face ao planeado para o mesmo período conforme se pode observar no quadro seguinte:

Quadro 14 – Indicadores de eficiência energética

INDICADORES DE ENERGIA	Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
		Plano	Plano	Real	Desvio %
Eficiência energética	Pk/kWh	7,557	7,613	7,840	2,99%
Consumo de energia total por Carruagem x km	kWh/Ck	4,539	4,509	3,960	-12,17%

\* Estimativas definidas para o Contrato de Gestão 2012-2014, sem Reboleira.



## 5. MANUTENÇÃO

Quadro 15 – Indicadores da área de Gestão da Manutenção

MANUTENÇÃO		Un.	Ano 2014		Acumulado ao 3º trimestre de 2014	
			Plano	Plano	Real	Desvio %
Material Circulante	Disponibilidade da frota	%	90	90	89	-1,3 p.p.
	MKBF	km	14.000	14.000	13.601	-2,9%
	Custo de manutenção da frota / carruagem x km <sup>a)</sup>	€	0,36	0,36	0,29	-19,3%
Infraestrutura principal	Indisponibilidade	h/mês	4	4	1,2	-70,0%
	Custo de manutenção / hora de funcionamento da rede <sup>a) b)</sup>	€	1.520	1.520	1.394	-8,3%
	MTBF	h	100	100	110	10,0%
Recursos humanos	Taxa de presença	%	90	90	91	0,7 p.p.

a) excluídas rendas, amortizações e serviços corporativos

b) considerado 24 h/dia de funcionamento da rede



## Projetos a desenvolver

Quadro 16 – Projetos da área de Gestão de Manutenção

AÇÃO / PROJETO	Caraterização	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização		
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano
				Descritivo	Taxa de realização				
Análise de meia vida de material circulante ML90	Inspeção e identificação do estado de vida dos equipamentos mecânicos, pneumáticos, elétricos e eletrónicos de uma unidade ML90	Inspeção e identificação do estado de vida dos equipamentos mecânicos, pneumáticos, elétricos e eletrónicos de uma unidade ML90					Analizados todos os equipamentos eléctricos e mecânicos e 90% dos equipamentos electrónicos. Montagem de 1/3 dos equipamentos sob o leito.		
	Identificação dos equipamentos ou sistemas obsoletos, ou em vias de se tornarem obsoletos, ou de materiais que requerem intervenções especiais de conservação / beneficiação	Identificação dos equipamentos ou sistemas obsoletos, ou em vias de se tornarem obsoletos, ou de materiais que requerem intervenções especiais de conservação/beneficiação					A referir no relatório final.		
	Identificação de necessidades especiais de manutenção	Identificação de necessidades especiais de manutenção					A referir no relatório final.		
	Realização do plano de investimento na 2ª metade de vida	Realização do plano de investimento na 2ª metade de vida							
	Realização de relatório técnico	Realização de relatório técnico							0%
Revisão do processo de manutenção do material circulante	Reanálise integral do processo de manutenção do material circulante	Reanálise integral do processo de manutenção do material circulante					Efetuada para casos pontuais.		
	Análise RCM aos órgãos do material circulante	Análise RCM aos órgãos do material circulante							
	Adaptação do suporte documental	Adaptação do suporte documental							0%
Reorganização da logística de manutenção	Análise do processo de planeamento, gestão de materiais e de registo de atividade	Análise do processo de planeamento, gestão de materiais e de registo de atividade							
	Especificação funcional de um sistema informático de suporte da logística de manutenção	Especificação funcional de um sistema informático de suporte da logística de manutenção							
	Pré consulta das soluções disponíveis no mercado								0%
Acessibilidade nas carruagens para Pessoas de Mobilidade Reduzida (PMR)	Conclusão dos estudos de viabilidade e de modificação do material circulante (dependente da decisão da instalação de rampas nos cais de estação)	Conclusão dos estudos de viabilidade e de modificação do material circulante (dependente da decisão da instalação de rampas nos cais de estação)							
	Implementação da modificação no material circulante	Implementação da modificação no material circulante							0%

Legenda:

Registo da fase da ação / pro

## 6. EMPREENDIMENTOS – EXPANSÃO E MODERNIZAÇÃO DA REDE

Quadro 17 – Calendarização dos projetos da área de Gestão de Empreendimentos e Infraestruturas

AÇÃO / PROJETO	Caraterização	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização			Observações (justificação dos desvios)	
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano		
							Descritivo	Taxa de realização			
Linha Azul - Prolongamento Amadora Este / Reboleira	Empreitada de Arquitetura, de Redes de Média Tensão e de Tracção Eléctrica, dos Postos de Seccionamento e Transformação, dos Sistemas Complementares de Segurança, do SADI, SSIT, CTV e Controlo de Acessos, de Ventilação, AVAC e Bombagem, de Instalação de Via e de Arranjos Exteriores	Lançamento do Procedimento de Contratação Pública para a Empreitada de Arquitetura, de Redes de Média Tensão e de Tracção Eléctrica, dos Postos de Seccionamento e Transformação, dos Sistemas Complementares de Segurança, do SADI, SSIT, CTV e Controlo de Acessos, de Ventilação, AVAC e Bombagem, de Instalação de Via e de Arranjos Exteriores, incluindo fiscalização do tribunal de contas.					Aguarda-se a emissão do Relatório Final e respetiva adjudicação para envio ao Tribunal de Contas para visto prévio.	50%	80%	Lançamento do concurso público no 2º trimestre, de acordo com a data de autorização da despesa plurianual pela tutela.	
		Gestão e Fiscalização da Empreitada de execução dos Acabamentos e das especialidades, Posto de Ventilação, Galeria, e Arranjos Exteriores na envolvente à estação (Realizado pelo ML/GEIE).							0%	0%	O atraso no início da obra deve-se em primeiro lugar ao atraso no lançamento do procedimento, conforme justificado acima, e pela falta de aprovação pela União Europeia do projeto apresentado pela Empresa a cofinanciamento ao fundo de Coesão da União Europeia com o código POVT-11-0151-FCOES-000011.
		Execução da Empreitada de execução dos Acabamentos e das especialidades, Posto de Ventilação, Galeria, e Arranjos Exteriores na envolvente à estação.								0%	
		Aquisição de chapins especiais para aparelhos de via.								100%	
	Fornecimento, instalação e ensaios e colocação em serviço da sinalização ferroviária	Preparação das Peças do Procedimento de Contratação Pública para o fornecimento, instalação e ensaios e colocação em serviço da sinalização ferroviária.					Entregue Relatório Final pelo Revisor em Set/2014	5%	100%	Necessidade de reformulação de algumas peças do projeto, tendo as mesmas sido enviadas para o revisor no final do 2º trimestre.	
		Lançamento do Procedimento de Contratação Pública para o fornecimento, instalação e ensaios e colocação em serviço da sinalização ferroviária.								0%	A aguardar aprovação pela União Europeia do projeto apresentado pela Empresa a cofinanciamento ao fundo de Coesão da União Europeia.
Linha Verde - Ampliação / Remodelação da estação Areiro	Ampliação das plataformas do cais de embarque, atualmente com 70 m de extensão para 105 m de comprimento, de forma a permitir a utilização de comboios com 6 carruagens, no lugar das 4 carruagens, aliás 3 carruagens, atuais. Criação de novos acessos à superfície, bem com a instalação de elevadores, proporcionando uma maior mobilidade e segurança aos utentes.	Execução da intervenção ao nível do átrio Norte					O projeto já foi revisto e comentado pelo ML, tendo sido solicitado à Ferconsult as devidas correções, tendo a mesma entregue o projecto corrigido no final do 3º trimestre, de momento encontra-se a ser novamente analisado pelo ML. A situação de suspensão do contrato mantém-se.	0%	0%		
Linha Verde - Ampliação / Remodelação da estação Arroios	Ampliação das plataformas do cais de embarque, atualmente com 70 m de extensão para 105 m de comprimento, de forma a permitir a utilização de comboios com 6 carruagens.	Execução do Projecto Técnico					A primeira parte do projeto técnico, ou seja, o anteprojecto, já se encontra concluída pela ferconsult, estando a ser avaliado pelo ML.	10%	40%	Aguarda-se o projeto de execução para lançamento do procedimento.	
		Lançamento do Procedimento de Contratação Pública						0%	0%		
		Adjudicação/Consignação						0%	0%		
		Início da execução da obra						0%	0%		
Linha Azul - Plano de Promoção de Acessibilidades- Colégio Militar	Execução dos trabalhos de arranjos exteriores e reposição das condições iniciais à superfície da estação.	Lançamento do Procedimento de Contratação Pública					Projeto de arranjos exteriores já fornecido pela Ferconsult em Set/2014. Em fase de coordenação com as restantes especialidades.	0%	0%		
		Adjudicação/Consignação							0%		
		Execução da Obra							0%		
Linha Azul - Aquisição de chapins especiais para aparelho de via para a SEV n.º 2. Baixa-Chiado I	Aquisição de chapins especiais e execução de carotes e selagem de buchas para o aparelho de via para a SEV n.º 2 da estação Baixa-Chiado.	Gestão e fiscalização da aquisição de chapins especiais e execução de carotes e selagem de buchas para o aparelho de via para a SEV n.º 2-BC1 na linha Azul (Realizado pelo ML/GEIE)							100%		
		Aquisição de chapins especiais e execução de carotes e selagem de buchas para o aparelho de via para a SEV n.º 2-BC1 na linha Azul								100%	
Empreitada de Substituição de Coletor Unitário e de Conduta da EPAL; Requalificação dos Espaços Exteriores na Rua Marquês de Fronteira e na zona envolvente ao El Corte Inglés	Execução da substituição de coletor unitário e de conduta da EPAL e requalificação dos espaços exteriores da Rua Marquês de Fronteira, entre a Rua Dr. Nicolau Bettencourt e a Rua Marquês Sá da Bandeira.	Lançamento do Procedimento de Contratação Pública								100%	
		Gestão e fiscalização da empreitada de execução da substituição de coletor unitário e de conduta da EPAL, da requalificação de espaços exteriores na Rua Marquês de Fronteira e na envolvente ao "El Corte Inglés" e das intervenções (Realizado pelo ML/GEIE).							14%	20%	Empreitada com algum deslizeamento no prazo de execução.
		Execução da substituição de coletor unitário e de conduta da EPAL e requalificação dos espaços exteriores da Rua Marquês de Fronteira, entre a Rua Dr. Nicolau Bettencourt e a Rua Marquês Sá da Bandeira.							12%	18%	
		Execução da requalificação dos espaços exteriores na envolvente ao "El Corte Inglés", zona a sul da Rua Marquês da Fronteira, entre a Av. António Augusto Aguiar e a Av. Sidónio Pais.							17%	17%	
		Execução de intervenções na Av. Duque de Ávila, Av. dos Defensores de Chaves e Av. da República.							20%	20%	
Linha Azul - Reabilitação das Patologias dos troços em Túnel	Empreitada de reabilitação dos túneis nas zonas onde foram detetadas anomalias e falhas de segurança.	Lançamento do Procedimento de Contratação Pública							100%		
		Execução da reabilitação das Patologias dos troços em Túnel					Execução dos trabalhos dentro do estimado.	40%	73%		

Legenda:

- Registo da fase da ação / projeto
- Ação ocorrida dentro do planeado
- Ação não ocorrida ou em atraso

## 7. GESTÃO DE RECURSOS

### 7.1. Recursos Humanos



- **Absentismo**

**Quadro 18 – Taxa de Absentismo por área**

TAXA DE ABSENTISMO		Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
			Plano	Plano	Real	Desvio
Áreas operacionais	Exploração Operacional	%	5,95%	5,87%	7,30%	1,42 p.p.
	Gestão da Superestrutura e do Investimento		4,50%	4,46%	2,07%	-2,39 p.p.
	Gestão de Infraestrutura e do Material Circulante		6,66%	6,57%	7,21%	0,65 p.p.
Serviços corporativos	4,80%		4,92%	5,23%	0,31 p.p.	
<b>Total</b>			<b>5,82%</b>	<b>5,77%</b>	<b>6,74%</b>	<b>0,97 p.p.</b>

- **Acidentabilidade laboral**

**Quadro 19 – Acidentabilidade Laboral por área**

ACIDENTABILIDADE LABORAL		Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
			Plano	Plano	Real	Desvio %
Áreas operacionais	Exploração Operacional	n.º	47	35	41	17,14%
	Gestão da Superestrutura e do Investimento		4	3	0	-100,00%
	Gestão de Infraestrutura e do Material Circulante		54	41	37	-9,76%
Serviços corporativos	5		4	3	-25,00%	
<b>Total</b>			<b>110</b>	<b>83</b>	<b>81</b>	<b>-2,41%</b>
Acidentes com baixa			82	60	60	0,0%
Dias perdidos			7.564	5.864	4.449	-24,1%

- **Trabalho Suplementar**

**Quadro 20 – Taxa de Trabalho Suplementar por área**

TAXA DE TRABALHO SUPLEMENTAR		Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
			Plano	Plano	Real	Desvio
Áreas operacionais	Exploração Operacional	%	0,11%	0,11%	0,16%	0,05 p.p.
	Gestão da Superestrutura e do Investimento		0,39%	0,39%	1,42%	1,03 p.p.
	Gestão de Infraestrutura e do Material Circulante		1,04%	1,03%	0,56%	-0,47 p.p.
Serviços corporativos	0,03%		0,03%	0,05%	0,02 p.p.	
<b>Total</b>			<b>0,36%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,30%</b>	<b>-0,05 p.p.</b>

- **Redução de Gastos com Pessoal**

**Quadro 21 – Efetivo real**

RECURSOS HUMANOS		Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
			Plano	Plano	Real	Desvio %
Áreas operacionais	Exploração Operacional	n.º	-		788	-
	Gestão da Superestrutura e do Investimento		-		59	-
	Gestão de Infraestrutura e do Material Circulante		-		366	-
Serviços corporativos	-			224	-	
<b>Efetivo real</b>			<b>1.340</b>	<b>1.340</b>	<b>1.437</b>	<b>7,24%</b>

**Quadro 22 – Gastos com o pessoal – Orçamento para 2014**

Un: €

Designação	Plano	Real	Taxa de Realização %
	Ano 2014	3º trimestre de 2014 (acum.)	
<b>Gastos totais com pessoal (a)+(b)+(c)+(d)+( e)</b>	<b>52.508.287 €</b>	<b>50.530.488 €</b>	<b>96,2%</b>
(a) Gastos com Órgãos Sociais	197.262 €	100.756 €	51,1%
(b) Remunerações do Pessoal	38.615.313 €	33.232.656 €	86,1%
(1) Vencimento base+ subsidio férias+Subs. Natal	29.227.940 €	26.023.315 €	89,0%
(2) Outros subsidios	9.387.373 €	7.209.341 €	76,8%
...impactos reduções remuneratórias OE2014	3.945.034 €	2.105.280 €	53,4%
(c) Benefícios pós-emprego	0 €	7.639.720 €	-
(d) Restantes encargos	11.195.711 €	9.006.602 €	80,4%
(e) Rescisões/indemnizações	2.500.000 €	550.753 €	22,0%
Designação	Plano	Real	Var. %
	Ano 2014	3º trimestre de 2014	
<b>Nº total RH (O.S.+Dirigentes+efetivos)</b>	<b>1 347</b>	<b>1 437</b>	<b>6,7%</b>
Nº Orgãos Sociais (O.S.) (número)	7	3	-57,1%
Nº Dirigentes sem O.S. (número)	259	248	-4,2%
Nº efetivos sem O.S. e sem Dirigentes (número)	1 081	1 189	10,0%

- **Gestão integrada de pessoas no Metropolitano**



**Quadro 23 – Horas de Formação por área**

HORAS DE FORMAÇÃO		Un.	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre de 2014		
			Plano	Plano	Real	Desvio %
Áreas operacionais	Exploração Operacional	horas	3.032	2.274	235	-89,65%
	Gestão da Superestrutura e do Investimento		500	375	109	-70,93%
	Gestão de Infraestrutura e do Material Circulante		1.496	1.122	1.582	40,95%
Serviços corporativos	2.012		1.509	1.885	24,92%	
<b>Total</b>			<b>7.040</b>	<b>5.280</b>	<b>3.811</b>	<b>-27,82%</b>

- **Otimização de procedimentos de RH**

**Quadro 24 – Projetos no âmbito da otimização da execução dos processos administrativos**

Ação	Caraterização	Ano 2014				3º trimestre de 2014	
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Ponto de situação dos projetos	
Assinatura electrónica qualificada nos documentos RHC	Implementação da assinatura electrónica qualificada nos documentos solicitados à RHC, a enviar, preferencialmente, via portal/correio electrónico aos(as) Colaboradores(as) da Empresa						
Módulo Formação SAP	Implementação e Concretização do Projeto						Trabalhos em curso
Controlo dos adiantamentos e complementos por doença e acidente de trabalho	Verificação do pagamento dos adiantamentos e complementos pagos pelo ML em situações de baixa por doença ou acidente de trabalho						Trabalhos em curso
Disponibilização de informação relativa aos recursos humanos via Portal da Empresa	Disponibilização de informação de recursos humanos no Portal da Empresa						
	Marcação de férias através do Portal da Empresa						
	Registo de comunicação de ausências através do Portal da Empresa						
Índice de satisfação dos/as Colaboradores/as	Condicionado à realização anual do Estudo de Clima da Empresa						

- **Outros projetos do desenvolvimento organizacional**

**Quadro 25 – Projetos da responsabilidade Direção de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional**

Ação	FASES DO PROJETO	Ano 2014				3º trimestre de 2014	
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Ponto de situação dos projetos	
Modelo de Gestão de Competências	Desenvolvimento e Implementação - SIC						
	Validação das Competências por todas as áreas da Empresa						
	Testes e correções/ melhorias - RHC/ SIC						
	Avaliação de Competências						
Programa Academia 2013	Formação (Desenvolvimento de Competências)						Termina em outubro/novembro de 2014
	Programa de Mentoring						
	Workshops						
	Fóruns de discussão						
Cadastro individual	Carregamento de dados no sistema						Em fase de produção desde 18 novembro de 2013 Trabalhos em curso
Instrução Técnica Assiduidade	Reestruturação do sistema de classificações para elaboração da Instrução Técnica de Trabalho						Trabalhos em curso Prorrogação do prazo de conclusão da IT até 31-12-2014
Igualdade de Género	Assinatura do Protocolo de Adesão ML - CITE						
	Ações de sensibilização Implementar relatório Internet - RCM nº 18/2014, 7 de março (DMS 014-1038520 de 2 Abr 2014)						
Troque o uso do Elevador pelas Escadas	Preparação da Campanha de comunicação						
	Ações de sensibilização para a troca do uso do elevador pelas escadas						
Gestão de Substâncias Perigosas							A realizar durante 2014 Em desenvolvimento
Avaliação de Riscos Psicossociais	Categorias profissionais da exploração operacional (maquinistas, operadores comerciais e fiscais)						Em desenvolvimento desde novembro 2013 (Realizar articulação RHC com a ACT)

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto

- Outros projetos no âmbito da segurança e saúde no trabalho

Quadro 26 – Projetos da responsabilidade do Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (RHSC)

Ação	FASES DO PROJETO	Ano 2014				Descritivo e Taxa de realização		
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano
						Descritivo	Taxa de realização	
Absentismo	Envio de informação aos/às Colaboradores/as da Empresa da Taxa de Absentismo individual de 2013							0%
	Entrevistas de monitorização do absentismo							
	Visitas domiciliárias (absentismo motivado por doença)							
Realização de Exames Médicos	Avaliar a saúde dos/as Colaboradores/as							0%
Programa mais Saúde	Rastreamento de doenças aos/às Colaboradores/as							100%
Vacinação anti-tetânica	Programa de Vacinação Anti-tetânica							0%
Existência de DAE (Desfibrilhação Automática Externa) em Locais de acesso público	Fornecimento do Desfibrilhador							0%
	Licenciamento do Processo no INEM							
	Formação Certificada pelo Conselho Português de Ressuscitação							
	Auditoria Médica							
Gestão dos Resíduos	Sensibilização dos/as Colaboradores/as							0%
	Tratamento dos resíduos, ações corretivas, ações preventivas							
Avaliação do Conforto Térmico e Qualidade do Ar	Medição do Conforto Térmico							0%
	Medição da Qualidade do Ar							
Avaliação das Vibrações	Medição das Vibrações							0%
Avaliação do Ruído	Avaliação do ruído em todas as categorias profissionais da empresa							0%
Análise da Qualidade da Água	Análise de alguns parâmetros físico químicos e bacteriológicos da água em várias instalações da empresa							0%
Desinfestações das instalações da empresa	Desinfestação, desratização e desbaratização das instalações da empresa							0%
Controlo da Alcoolémia	Prevenção e controlo de alcoolémia							0%
Avaliação de Riscos Psicossociais	Categorias profissionais da exploração operacional (maquinistas, operadores comerciais e fiscais)							

Legenda:

Registo da fase da ação / projeto

## 7.2. Metro | Carris – Projetos comuns

Em 2014 pretende-se concluir o processo de reestruturação do METRO e da CARRIS, com o fim de concretizar a sua integração operacional.



**Quadro 27 – METRO | CARRIS – Projetos comuns às duas empresas**

PROJETOS	SUBTÍTULOS	PONTO DE SITUAÇÃO 3º trimestre de 2014
Serviço para o cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novo “Espaço Cliente” na estação Aeroporto;</li> <li>Recolha de achados pela CARRIS em ambas as empresas e encaminhamento para o departamento de Perdidos e Achados da PSP;</li> </ul>	Projeto suspenso.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestruturação expositiva do Museu da Carris, integrando o Metro;</li> </ul>	Projeto implementado.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de <i>landing page</i> comum nos sites (em curso);</li> </ul>	⇒ Exposição mantém-se. ⇒ A Secretaria-Geral e Comunicação Institucional (SGCI) procede à verificação do estado das peças Metro em exposição e efetua a manutenção interventiva das mesmas sempre que se afigurar necessário solicitando, para o efeito, a intervenção das áreas ML da especialidade. ⇒ Projeto em conclusão.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Living Lisbon – pack turista;</li> </ul>	Projeto cancelado.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração tarifária do passe “Navegante” com outros operadores;</li> </ul>	Em desenvolvimento.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de outros produtos comuns.</li> </ul>	Em desenvolvimento.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção: reparação de equipamentos dos elétricos articulados por parte do Metro;</li> <li>Ações de fiscalização conjunta;</li> </ul>	Em desenvolvimento.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campanhas de combate à fraude.</li> </ul>	Projeto implementado. Campanha implementada no 1º trimestre. Em fase de estudo novas campanhas para 2014.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleção e assessment para o Centro de Atendimento;</li> </ul>	Projeto implementado.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Gestão por Competências (em implementação);</li> <li>Formação (Academia, Inglês e outras).</li> </ul>	Foram implementadas as correções/melhorias entre a Direção de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional (RHC) e a Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação (SIC). Por definir a data do próximo lançamento do projeto “Academia 2014”.
Mobilidade na cidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partilha de ficheiros SIG (Sistema de Informação Geográfica);</li> </ul>	Em fase de estudo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratamento das matrizes Origem/Destino a partir da bilhética (em especificação).</li> </ul>	Conclusão do levantamento de requisitos e implementação da solução.


## 7.3. Sistemas de Informação



### Projetos a desenvolver

Quadro 28 – Projetos da Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação

AÇÃO / PROJETO	Caraterização	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização			Observações (justificação dos desvios)	
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano		
			Descritivo		Taxa de realização						
Upgrade Tecnológico	Efetuar a actualização de todos os componente de hardware / software que não estejam diretamente associados a qualquer projeto	Elaboração dos requisitos técnicos, análise de propostas, formalização da aquisição e implementação					Aquisição de hardware diverso.	25%	75%		
Implementação de uma estratégia de Virtualização	Reduzir os custos de exploração das plataformas de hardware e agilizar a disponibilização de novos sistemas de informação	Estudo de eventuais soluções a implementar							20%	70%	
		Elaboração das peças processuais e lançamento do procedimento de contratação							30%		
		Análise de Propostas e formalização do contrato						20%	20%		
		Implementação da solução							0%		
Implementação de Soluções Verticais (*)	Implementação de um conjunto de soluções específicas (automação do Processo de compras, Orçamentação de Stocks, Formação, Qualidade, Recursos Humanos e Empreendimentos)	Análise dos requisitos funcionais requeridos na solicitação									
		Elaboração das peças processuais e lançamento do procedimento de contratação									
		Análise de Propostas e formalização do contrato									
		Implementação da solução									
Renovação do posto de trabalho	Melhorar a performance no acesso aos sistemas de informação e disponibilizar um ambiente aplicacional mais atualizado	Elaboração das peças processuais e lançamento do procedimento de contratação								50%	
		Análise de Propostas e formalização do contrato									
		Implementação da solução de HW							50%		
		Implementação da solução aplicacional									
Desenvolvimentos Aplicacionais Internos (**)	Implementação de pequenas funcionalidades nas aplicações de suporte ao negócio do ML (SAP, Telepointo, Bilhética,...)	Elaboração das especificações funcionais e técnicas									
		Implementação da solução									
Implementação de uma solução de impressão / cópia / digitalização integrada	Consolidar os dispositivos de impressão / cópia / digitalização numa plataforma centralizada de forma a reduzir significativamente os custos de exploração e melhorar os níveis de serviço.	Lançamento do procedimento de contratação					Lançamento do concurso público.	30%	30%	50%	Aguarda autorização da DGO para lançamento de concurso público.
		Análise de Propostas e formalização do contrato					Análise de propostas.	20%	20%		
		Implementação da solução									
Renovação do Content Server	Proceder à renovação tecnológica da componente que suporta a gestão dos documentos eletrónicos do módulo DMS, do sistema SAP, em virtude da infraestrutura atual deixar de ser suportada pelo fabricante.	Elaboração das peças processuais e lançamento do procedimento de contratação							15%	55%	
		Análise de Propostas e formalização do contrato					Elaboração de peças processuais. Aprovação do Conselho de Administração para lançamento de procedimento de contratação. Aguarda-se autorização de parecer prévio da AMA.	40%	40%		
		Implementação da solução							0%		

Legenda:  
 Registo da fase da ação / projeto



Descritivo e Taxa de realização								
1º trimestre		2º trimestre		3º trimestre		Total do ano		
Descritivo	Taxa de realização	Descritivo	Taxa de realização	Descritivo	Taxa de realização			
No âmbito das soluções verticais realizadas salientam-se as seguintes:								
P5.1 - Bolsa de Fornecedores	Identificação de requisitos.	30%	Conclusão do estudo.	20%			50%	85%
			Implementação de melhorias.	25%	Implementação de melhorias.	10%	35%	
P5.2 - Estudo para implementação de nova filosofia de disponibilização das declarações anuais de rendimento e dos recibos de vencimentos.	Estudo e implementação.	100%						100%
P5.3 - Desenvolvimento de uma solução para consultas expeditas.			Análise e desenvolvimento da solução.	90%	Conclusão da implementação fase 1. Entrada em produção.	7%		97%
No âmbito dos desenvolvimentos aplicacionais internos realizados salientam-se os seguintes:								
P3.1 - Implementação do projeto Matriz Origem-Destino conjunta Carris-Metro	Levantamento de requisitos e	20%	Conclusão do levantamento de	10%			30%	95%
			Implementação da solução.	60%	Implementação da solução.	5%	65%	
P3.2 - Gestão de Competências	Implementação de melhorias e apoio aos utilizadores. Disponibilização para testes.	80%	Implementação de melhorias.	10%	Implementação de melhorias.	5%		95%
P3.3 - Avaliação de fornecedores	Desenvolvimento e ajustes ao protótipo. Disponibilização para testes.	40%	Implementação de melhorias.	30%	Implementação de melhorias.	10%		80%

## 7.4. Auditoria Interna e Gestão do Risco




### Projetos a desenvolver

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:

**Quadro 29 – Cronograma dos projetos da direção de Auditoria e Gestão do Risco**

AÇÃO / PROJETO	Caraterização	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização			Observações (justificação dos desvios)
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano	
						Descritivo	Taxa de realização		
Sistema de gestão de risco	Continuação dos trabalhos em curso							100%	
Auditoria à sinistralidade laboral	Auditoria - recursos humanos							100%	
Auditoria à conta de existências de artigos promocionais e de publicações	Auditoria - armazéns/marketing							100%	
Auditoria às garantias recebidas e prestadas	Auditoria - financeira							100%	
Auditoria às receitas não tarifárias	Auditoria - financeira/comercial							100%	
Auditoria a necessidades não previstas e aleatórias de materiais de stock; rutura de stock de materiais críticos	Auditoria - armazéns/compras					100%		100%	Por motivos de prioridades internas, a realização desta auditoria foi adiada para o 3º trimestre do ano, tendo-se optado por realizar no 2º trimestre a "Auditoria aos saldos de adiantamentos concedidos a fornecedores", prevista inicialmente para o 3º trimestre.
Auditoria à fiabilidade dos equipamentos de venda/validação	Auditoria - manutenção/operacional							100%	
Auditoria ao cumprimento dos planos de manutenção de material circulante	Auditoria - manutenção/compras					100%		100%	
Auditoria aos saldos de adiantamentos concedidos a fornecedores	Auditoria - financeira							100%	
Auditoria a processos de aquisição de bens e serviços	Auditoria - financeira/compras							0%	
Auditoria à formação de maquinistas	Auditoria - recursos humanos/formação							0%	

Legenda:

 Registo da fase da ação / projeto

## 7.5. Contratação Pública

### Projetos a desenvolver

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:



**Quadro 30 – Cronograma dos projetos da Direção de Contratação Pública (CPC)**

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização			Observações (justificação dos desvios)
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano	
						Descritivo	Taxa de realização		
Desenvolvimento de campos adicionais na requisição de compra e no pedido de compras (monitorização e controlo da contratação do ML; reporte de informação a entidades externas)	Elaboração requisitos e especificações - CPC								
	Desenvolvimento e implementação - SIC					Não houve evolução.			
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC					Não houve evolução.		33%	
Desenvolvimento de campos adicionais para classificação dos contratos em DMS 021	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC					Não houve evolução.		0%	
Realização de formações internas, após a disponibilização e divulgação do Manual do Processo de Compras.	Preparação das formações e elaboração de documentação de apoio - CPC					Não houve evolução.			
	Realização das formações - CPC					Realização de formação interna aos compradores da CPC na aplicação desenvolvida e ao nível dos procedimentos definidos no Manual de Compras	10%	37%	
Desenvolvimento e implementação de uma bolsa de fornecedores atualizada e dinâmica com acesso através do site do ML e integração com o sistema SAP	Finalização requisitos e especificações - CPC								O presente projecto não teve evolução porque se encontra dependente dos desenvolvimentos do projecto "Integração do ML na Plataforma BestSupplier".
	Desenvolvimento e implementação - SIC					Não houve evolução.			
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC					Não houve evolução.		83%	
Desenvolvimento e implementação do processo de avaliação de fornecimentos e fornecedores a realizar, diretamente no SAP, aquando do registo de entrada de material/serviço	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC					Concluído	3%	100%	
Integração do ML, enquanto pioneiro, na plataforma BestSupplier (permite a qualificação e avaliação de fornecedores - em decisão)	Elaboração requisitos e especificações - CPC					Sem evolução.			A empresa Mercado Eletrónico encontra-se a estudar uma nova proposta que poderá ser complementar ou concorrente da proposta apresentada pela Best Supplier.
	Desenvolvimento e implementação - BestSupplier								
	Testes e correções/melhorias - CPC/BestSupplier							25%	
Implementação do processo de orçamentação de compras para stock	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC					Foram implementadas alterações por parte da SAP. Estão a ser repetidas as baterias de teste.	5%	90%	
Desmaterialização das notas de encomenda com assinatura digital de acordo com a delegação de competências em vigor e envio por e-mail	Finalização requisitos e especificações - CPC								Face a outros requisitos da CPC a previsão para a implementação deste projeto passou para o 1.º trimestre 2015.
	Desenvolvimento e implementação - SIC								
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC							0%	
Desmaterialização das Fichas de contratação com assinatura digital de acordo com a delegação de competências em vigor	Elaboração requisitos e especificações - CPC								Face a outros requisitos da CPC a previsão para a implementação deste projeto passou para o 1.º trimestre 2015.
	Desenvolvimento e implementação - SIC								
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC							0%	
Desenvolvimento, em SAP, que permita o carregamento do cronograma financeiro dos contratos (possibilidade de consulta através de relatórios e determinação de valores de compromissos por períodos)	Elaboração requisitos e especificações - CPC								Projecto dependente dos projectos P1 e P2.
	Desenvolvimento e implementação - SIC								
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC							0%	
Atualização do cadastro de materiais, com redefinição dos stocks de segurança e dos pontos de encomenda	Levantamento dos materiais e determinação dos respetivos SS e PE - GM					O levantamento dos materiais continua a ser efectuado pela GIM	5%		Está a ser efectuado por fases e por grupo de materiais.
	Alteração em massa dos materiais								
	Análise dos materiais alterados e verificação							16%	
Análise e eventual implementação do MRP para os materiais com stock de segurança (Planeamento de necessidades de acordo com histórico de consumos, prazos de entrega, entre outros)	Levantamento das necessidades e requisitos - GM/CPC					Sem evolução.			Esta melhoria depende da ação "Atualização do cadastro de materiais".
	Análise de soluções e implementação								
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC							0%	
Desenvolvimento, em SAP, para os processos de aquisição que permita a emissão de alertas para os intervenientes identificados e pesquisa de processos por status e por responsável	Elaboração requisitos e especificações - CPC/GM					Sem evolução.	0%		Este desenvolvimento consiste num trabalho conjunto entre a CPC e a GIM. As especificações encontram-se definidas por parte da CPC e aguardam seguimento/confirmação por parte da GIM.
	Desenvolvimento e implementação - SIC						0%		
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC						0%	27%	

CPC Direção de Contratação Pública GIM Direção de Gestão da Infraestrutura e do Material Circulante

**Quadro 31 – Cronograma dos projetos da Direção de Contratação Pública (CPC)**

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e Taxa de realização		
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Total do ano
						Descritivo	Taxa de realização	
Desenvolvimento de uma plataforma web para a realização de consultas por email	Elaboração requisitos e especificações - CPC							
	Desenvolvimento e implementação - SIC						30%	
	Testes e correções/melhorias - CPC/SIC						100%	100%
Reformulação dos procedimentos de aquisição e de atribuição de vestuário de trabalho de Verão	Levantamento das guias						60%	
	Análise das peças, realização de estudos de composição e cor.						100%	
	Identificação de necessidades reais e preparação do procedimento de consulta						100%	
	Redefinição do processo e realização da distribuição através de recurso a kits							75%
Reformulação do modelo de exploração do serviço de refeitório e de cafetaria e refrescamento de	Ausultações de Mercado						70%	
	Definição de modelo, processo concursal e implementação						100%	100%
Reformulação dos procedimentos de aquisição e de atribuição de vestuário de trabalho de Inverno	Levantamento das guias							
	Análise das peças, realização de estudos de composição e cor.							
	Identificação de necessidades reais e preparação do procedimento de consulta							0%

**Legenda:**

- Registo da fase da ação / projeto
- CPC** Direção de Contratação Pública
- SIC** Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação
- GIM** Direção de Gestão da Infraestrutura e do Material Circulante

## 8. RESPONSABILIDADE SOCIAL



No âmbito da Responsabilidade Social a cargo da MCC prevê-se que ao longo do ano de 2014 sejam desenvolvidas diversas atividades, a nível interno.

**Quadro 32 – Campanhas e projetos internos da responsabilidade da direção de Marketing e Comercial (MCC)**

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014				3º trimestre		Total do ano	Observações (justificação dos desvios)
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Descritivo	Taxa de realização		
Bolsa de Voluntariado	Definição com a ENTREAJUDA das ações a executar durante o ano.						0%		Propôs a reformulação da metodologia da Bolsa de Voluntariado, tendo em conta a fraca adesão dos colaboradores à iniciativa.
	Divulgação das ações aos voluntários.							0%	
Presente Consgo	Campanha de recolha de bens "Linha da Alegria" interno e externo à empresa.						95%		
	"Dê uma Tapa ao Metro" - Recolha e pesagem de tampas dos locais da empresa.								
	Campanha "Desejos de Natal" .								
	Divulgação da campanha "Banco Alimentar contra a fome".								
	Organização do Almoço de Natal aos sem-abrigo em colaboração com a C.A.S.A. E divulgação do mesmo.								
	No âmbito da parceria entre o METRO e o Maratona Clube de Portugal, forma angariados alimentos em troca de dorsais para a Meia e Mini-Maratona. Os bens recolhidos foram entregues à C.A.S.A.							100%	
	Divulgação da campanha e ações da "Liga Portuguesa contra o cancro".							0%	

**Quadro 33 – Campanhas e projetos internos da responsabilidade da direção dos Recursos Humanos (RHC)**

Ação	Caraterização	Ano 2014				3º trimestre de 2014	
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Ponto de situação dos projetos	
"Dar e Receber"	Projeto de Responsabilidade Social para apoio aos/às Colaboradores/as da Empresa					A realizar durante 2014	Definir a equipa de trabalho, horários e medidas de segurança para se avançar em data a definir
Projeto "O Companheiro"	Projeto GM - Prorrogação do Protocolo de colaboração (Dez. 2013) - Programa de reinserção social, no âmbito da Responsabilidade Social					A realizar durante 2014	Protocolo com início em 03-06-2013, encontrando-se atualmente na 2ª Prorrogação (DMS 021-973561)
	Realização de atividades de caráter oficial, designadamente na reparação dos componentes dos bancos do material circulante do ML						
	Proposta GM						





## 9. REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL

Entre as atividades registadas no 3.º trimestre de 2014, destacam-se:

**1. No CEEP:**

- Reunião do Grupo Assuntos Sociais.

**2. Direção-Geral das Atividades Económicas:**

Durante o 3º trimestre de 2014, as Relações Internacionais responderam a sete solicitações da Direção Geral da Administração Escolar (DGAE) relativamente ao relacionamento bilateral do ML com os seguintes países: Cabo Verde, Senegal, México, Israel, Timor, Turquia e Itália.

**3. Visitas:**

Durante o 3º trimestre de 2014, o METRO recebeu a visita de uma delegação de funcionários das empresas de transportes públicos de Budapeste (BKK e BKV); e uma delegação do consórcio financiador do futuro Metro de Bogotá (Colômbia), acompanhados de responsáveis da empresa Teixeira Duarte.

## 10. INDICADORES

O quadro seguinte agrega as metas dos indicadores do Contrato de Gestão, do SGQA e dos KPI:

**Quadro 34 – Indicadores dos Processos SGQA e KPI**

Indicador	Un.	Ano 2014 - Objetivos			3º trimestre 2014 Realização			Desvio
		CONTRATO DE GESTÃO	Processo SGQA	KPI	CONTRATO DE GESTÃO	Processo SGQA	KPI	
Regularidade	%	> 82	> 82		86,9	86,9		●
Taxa de realização das Carruagens x km	%	> 97,5	> 97,5		101,3	101,3		●
Ocorrências com perturbações da exploração (atrasos superiores ≥ 10 minutos)	n.º	240			160			●
Tempo médio de resolução de ocorrências (atrasos superiores ≥ 10 minutos)	min.	21,0			17,8			●
Taxa de guarneamento das estações	%		≥ 95	≥ 95		87,9	87,9	●
Taxa de disponibilidade de equipamentos de venda	%		≥ 95	≥ 95		92,2	92,2	●
Taxa de fraude	%		≤ 3,5	≤ 3,5		5,15	5,15	●
Taxa de venda automática face à venda manual	%		≥ 90	≥ 90		87,6	87,6	●
Fiabilidade de material circulante (MKBF)	km		14.000	14.000		13.601	13.601	●
Disponibilidade de material circulante	%		90	90		86,6	86,6	●
Indisponibilidade da infraestrutura principal	horas/mês		4	4		2,17	2,17	●
Fiabilidade da infraestrutura principal (MTBF)	horas/mês		100	100		108,3	108,3	●
Idade média das carruagens	anos	15,3			15,1			●
Desvio do custo	%		[-5,5]%	[-5,5]%		1,30	1,30	●
Desvio do prazo	%		[-10,10]%	[-10,10]%		0	0	●
Grau de cumprimento do Plano de Investimentos	%	≥ 85			27,7	29,0		●
Grau de cumprimento dos Níveis de Serviço da Infraestrutura	%			≥ 99,5			-	-
Índice de satisfação do cliente	n.º	7,21	≥ 7		-	-		-
Reclamações/10 <sup>6</sup> passageiros transportados	n.º	43,26	≤ 43,26		26,12	27,79		●
Indicador global do cliente mistério	%		85	85		-	-	-
Taxa de reclamações respondidas dentro do prazo	%		85	85		75,5	75,5	●
Validações	%		≥ 1	≥ 1		2,83		●
Volume de negócios	M€	90.000			71.120			●
Receita não tarifária	%		≥ 2			57,8		●
Receita tarifária	%		≥ 0			9,50		●
Peso dos títulos intermodais	%	70			100			●
Duração da tramitação dos procedimentos (variação face o tempo médio previsto)	%		< -20	< -20		n.d.	n.d.	-
Percentagem de utilização da plataforma eletrónica de contratação utilizada pelo ML nos casos em que esta é obrigatória	%		> 60	> 60		n.d.	n.d.	-
Ganhos resultantes da utilização de procedimentos concorrenciais	%		> 20	> 20		n.d.	n.d.	-
Taxa de realização do Plano de Formação	%		≥ 60	≥ 60		n.d.	n.d.	-
Taxa de absentismo	%		≤ 6	≤ 6		6,74	6,74	●
Controlo dos gastos com pessoal	%			≤ 100			128,3	●
Avaliação da eficácia da formação	(1-4)		≥ 3			3,01		●
Avaliação de Desempenho (AE I e AE II)	%		≥ 10			-		-
Taxa de exames médicos efetuados	%		≥ 70			37,2		●
Dias perdidos com acidentes de trabalho (total ano)	n.º de dias		≤ 5500			4620		●
Índice de satisfação dos colaboradores	n.º			n.d.			n.d.	-
Reclamações na gestão administrativa	n.º		≤ 4			6		●

Indicador	Un.	Ano 2014 - Objetivos			3º trimestre 2014 Realização			Desvio
		CONTRATO DE GESTÃO	Processo SGQA	KPI	CONTRATO DE GESTÃO	Processo SGQA	KPI	
		Tempo de resolução de problemas de apoio/suporte	horas		≤ 8	≤ 8		
Tempo de resolução de problemas de avarias	horas		≤ 24	≤ 24		20,60	20,60	●
Data de encerramento contabilístico do mês	data		Dia 15	Dia 15		Dia 17	Dia 17	●
PMP	dias	120			20	20		●
Encerramento contabilístico do ano (ML)	data		31-Mar	31-Mar		31-Mar	31-Mar	●
Encerramento contabilístico do ano (Grupo)	data		31-Mai	31-Mai		06-Jun	06-Jun	●
Gastos operacionais (sem indemnização de rescisão)	M€	199,9			118,54			●
Gastos operacionais / passageiros	€	1,24			1,13			●
Eficiência (gastos operacionais / EBITDA)	€	-8,9			-21,8			●
Taxa de cobertura de gastos operacionais / proveitos	%	45,0			60,0			●
Variação do endividamento	%			≤ 4			-2,76	●
Margem do EBITDA	%	-25,06			-7,64			●
Taxa de realização de auditorias	%		100	100		100	100	●
Ocorrências de vandalismo nas estações	n.º		≤ 40	≤ 40		25,0	25,0	●
Ocorrências de vandalismo em material circulante	n.º		≤ 14	≤ 14		7,0	7,0	●
Índice de atos de vandalismo na rede por milhão de passageiros	n.º/ 10 <sup>6</sup> PT		< 3,0 / 10 <sup>6</sup>	< 3,0 / 10 <sup>6</sup>		2,73	2,73	●
Índice de atos violentos, furto e roubos na rede por milhão de passageiros	n.º/ 10 <sup>6</sup> PT		< 4,5 / 10 <sup>6</sup>	< 4,5 / 10 <sup>6</sup>		6,95	6,95	●
Índice de resposta à Comunicação Social	%		≥ 75 %			91,3		●
Impacto financeiro das decisões judiciais	€ / decisão			≥ 60 das ações			100	●
Tempo de resposta aos pareceres jurídicos	dias			≤ 30			10	●
Eficiência energética	Pkm/ kWh	7,557	7,557		7,840	7,840		●
Taxa de cumprimento dos indicadores dos processos	%		≥ 66	≥ 66		57,7	57,7	●
Eficácia das ações de melhoria	%		≥ 95			98,4		●
Eficiência das ações de melhoria	%		[80,110]			67,9		●
Taxa de cumprimento de prestação da informação interna	%	-	100	100	-	100		●
Taxa de cumprimento de prestação da informação externa	%	-	100	100	-	100		●
Cumprimento dos objetivos do contrato de gestão	%	100	100		138	138		●
Taxa de cumprimento dos prazos dos relatórios	%		100			93,2		●



## 11. ORÇAMENTO ECONÓMICO-FINANCEIRO

### Projetos a desenvolver

Para o ano de 2014 foram calendarizados os seguintes projetos:

**Quadro 35 – Cronograma dos projetos da GFC**

AÇÃO / PROJETO	FASES DO PROJETO	Ano 2014 (Plano)				Descritivo e taxa de realização		
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	3º trimestre		Observações (justificação dos desvios)
						Descritivo	Taxa de realização	
Implementação de um sistema de faturas eletrónicas (recebidas / emitidas)	Identificação dos requisitos legais						0%	
	Avaliação do impacto nos sistemas de suporte e procedimentos internos						0%	
	Apresentação do projeto à Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação (SIC)						0%	
	Elaboração das especificações; opção desenvolvimento interno vrs contratação						0%	0%
Implementação de um sistema de controlo do imobilizado	Análise do modelo atual e identificação das necessidades de melhoria						0%	
	Apresentação interna do projeto e constituição da respetiva equipa						0%	
	Avaliação prévia de soluções existentes no mercado; Elaboração das especificações técnicas e funcionais						50%	50%
	Apresentação do projeto ao Conselho de Administração							0%

Legenda:

Registo da fase da ação / projeto

**Quadro 36 – Demonstração de Resultados – Acumulado ao 3º trimestre de 2014**

Un: €

RENDIMENTOS E GASTOS	Realizado	Plano	Real	Taxa de Realização
	Ano 2010	Ano 2014	3º trimestre de 2014	%
Vendas e serviços prestados	64 039 465	84 913 589	66 777 057	78,6%
Subsídios à exploração	29 450 415	30 115 540	23 854 651	79,2%
Ganhos / perdas imputados às subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	(2 965 395)	0		-
Trabalhos para a própria entidade	3 508 747	0	27 564	-
<b>Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas</b>	<b>(2 606 599)</b>	<b>(2 930 986)</b>	<b>(2 047 428)</b>	<b>69,9%</b>
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	<b>(38 674 372)</b>	<b>(35 637 339)</b>	<b>(22 111 456)</b>	<b>62,0%</b>
<b>Gastos com o pessoal</b>	<b>(87 656 930)</b>	<b>(52 508 286)</b>	<b>(50 530 488)</b>	<b>96,2%</b>
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	( 180 000)	0	130 064	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	( 57 335)	0	0	-
Provisões (aumentos / reduções)	12 216 471	0	(23 540 924)	-
Aumentos / reduções de justo valor	(44 096 566)	0	950 579	-
Outros rendimentos e ganhos	5 366 251	3 301 231	2 925 821	88,6%
Outros gastos e perdas	(2 294 217)	( 527 960)	( 382 158)	72,4%
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>(63 950 065)</b>	<b>26 725 789</b>	<b>(3 946 718)</b>	<b>-14,8%</b>
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	(32 220 190)	(26 585 460)	(19 858 166)	74,7%
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	63 584	0	0	-
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>(96 106 670)</b>	<b>140 329</b>	<b>(23 804 884)</b>	<b>-16963,7%</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	264 762	0	13 338	-
Juros e gastos similares suportados	(52 278 165)	(53 546 851)	(12 496 257)	23,3%
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>(148 120 073)</b>	<b>(53 406 522)</b>	<b>(36 287 804)</b>	<b>67,9%</b>
Imposto sobre o rendimento do exercício	( 217 174)	0	0	-
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>(148 337 248)</b>	<b>(53 406 522)</b>	<b>(36 287 804)</b>	<b>67,9%</b>
<b>Objetivo IPG-2014: Redução das contas 61+62+63, para 2014, em 15%, face a 2010</b>	<b>(128 937 900)</b>	<b>(91 076 611)</b>	<b>(74 689 371)</b>	<b>82,0%</b>

Nota: No orçamento para 2014 não estão incluídas rúbricas contabilísticas da DR como provisões, imparidades e ajustes de justo valor.

### Quadro 37 – EBITDA

Un: €

EBITDA	Realizado	Plano	Real	Taxa de Realização %
	Ano 2010	Ano 2014	3º trimestre de 2014	
EBITDA	(31 832 634)	26 725 789	18 513 564	69,3%
EBITDA (s/IC e s/Ind. por Despedimento)	(61 283 049)	( 889 751)	(4 790 334)	538,4%
<b>Objetivo IPG-2014: EBITDA tendencialmente nulo</b>				

### Quadro 38 – Redução de gastos operacionais – Acumulado ao 3º trimestre de 2014

Un: €

GASTOS	Realizado	Plano	Real	Taxa de Realização %
	Ano 2010	Ano 2014	3º trimestre de 2014	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(2 606 599)	(2 930 986)	(2 047 428)	69,9%
Fornecimentos e serviços externos	(38 674 372)	(35 637 339)	(22 111 456)	62,0%
Gastos com o pessoal	(87 656 930)	(52 508 286)	(50 530 488)	96,2%
<b>Total</b>	<b>(128 937 900)</b>	<b>(91 076 611)</b>	<b>(74 689 371)</b>	<b>82,0%</b>
<b>Objetivo IPG-2014: Redução das contas 61+62+63, para 2014, em 15%, face a 2010</b>	<b>(128 937 900)</b>	<b>(91 076 611)</b>		

### Quadro 39 – Gastos com Comunicações e Deslocações – Acumulado ao 3º trimestre de 2014

Un: €

COMUNICAÇÕES E DESLOCAÇÕES	Realizado	Plano	Real	Taxa de Realização %
	Ano 2013	Ano 2014	3º trimestre de 2014	
Comunicações	139 834	139 834	56 548	40,4%
Deslocações	32 380	32 380	23 007	71,1%
Ajudas de custo	2 084	2 084	4 329	207,7%
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>174 298</b>	<b>174 298</b>	<b>83 883</b>	<b>48,1%</b>
<b>Objetivo IPG-2014: Orçamento para 2014 ao nível de 2013</b>		<b>174 298</b>		

- Orçamento de exploração por área



Quadro 40 – Demonstração de Resultados por Atividade

Un: €

RENDIMENTOS E GASTOS	Realização	Orçamento	Realização do 3º trimestre 2014				
	Ano 2010	Ano 2014	EO	GIM	GSI	ODDCA	Total
Vendas e serviços prestados	64 039 465	84 913 589	0	134 738	7 742	66 634 576	66 777 057
Subsídios à exploração	29 450 415	30 115 540	0	0	0	23 854 651	23 854 651
Ganhos / perdas imputados às subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	(2 965 395)	0	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	3 508 747	0	0	27 564	0	0	27 564
<b>Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas</b>	<b>(2 606 599)</b>	<b>(2 930 986)</b>	<b>( 786 315)</b>	<b>(1 261 887)</b>	<b>( 2 074)</b>	<b>2 849</b>	<b>(2 047 428)</b>
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	<b>(38 674 372)</b>	<b>(35 637 339)</b>	<b>(11 133 557)</b>	<b>(7 726 731)</b>	<b>( 362 930)</b>	<b>(2 888 238)</b>	<b>(22 111 456)</b>
<b>Gastos com o pessoal</b>	<b>(87 656 930)</b>	<b>(52 508 286)</b>	<b>(22 354 441)</b>	<b>(10 194 530)</b>	<b>(1 893 841)</b>	<b>(16 087 676)</b>	<b>(50 530 488)</b>
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	( 180 000)	0	0	0	0	130 064	130 064
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	( 57 335)	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos / reduções)	12 216 471	0	0	0	0	(23 540 924)	(23 540 924)
Aumentos / reduções de justo valor	(44 096 566)	0	0	0	0	950 579	950 579
Outros rendimentos e ganhos	5 366 251	3 301 231	1 342 168	33 815	1 259 743	290 094	2 925 821
Outros gastos e perdas	(2 294 217)	( 527 960)	( 4 679)	( 90 601)	( 61 964)	( 224 914)	( 382 158)
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>(63 950 065)</b>	<b>26 725 789</b>	<b>(32 936 824)</b>	<b>(19 077 631)</b>	<b>(1 053 324)</b>	<b>49 121 061</b>	<b>(3 946 718)</b>
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	(32 220 190)	(26 585 460)	(9 751 283)	(1 493 003)	(7 927 313)	( 686 568)	(19 858 166)
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	63 584	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>(96 106 670)</b>	<b>140 329</b>	<b>(42 688 106)</b>	<b>(20 570 634)</b>	<b>(8 980 636)</b>	<b>48 434 492</b>	<b>(23 804 884)</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	264 762	0	0	0	0	13 338	13 338
Juros e gastos similares suportados	(52 278 165)	(53 546 851)	441 374	0	0	(12 937 631)	(12 496 257)
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>(148 120 073)</b>	<b>(53 406 522)</b>	<b>(42 246 732)</b>	<b>(20 570 634)</b>	<b>(8 980 636)</b>	<b>35 510 199</b>	<b>(36 287 804)</b>
Imposto sobre o rendimento do exercício	( 217 174)	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>(148 337 248)</b>	<b>(53 406 522)</b>	<b>(42 246 732)</b>	<b>(20 570 634)</b>	<b>(8 980 636)</b>	<b>35 510 199</b>	<b>(36 287 804)</b>
<b>Objetivo IPG-2014: Redução das contas 61+62+63, para 2014, em 15%, face a 2010</b>	<b>(128 937 900)</b>	<b>(91 076 611)</b>	<b>(34 274 313)</b>	<b>(19 183 148)</b>	<b>(2 258 845)</b>	<b>(18 973 065)</b>	<b>(74 689 371)</b>

Nota: não estão incluídas rubricas contabilísticas da DR como provisões, imparidades e ajustes de justo valor

- Orçamento de investimento

Quadro 41 – Realização de investimentos ILD – Acumulada ao 3º trimestre de 2014

unid: euro

INVESTIMENTO TOTAL		Ano 2014			
ID_PROJ	Projetos de Investimento	Orçamento do ano	Realização acumulada a setembro	Taxa de realização	
				Abs.	%
PRJ ER-22.15	Est.T.Paço-A.Técnica		6.963 €	-	-
PRJ ER-22.22	Estação T.Paço - sinalética		423 €	-	-
PRJ ER-22.23	Estação T.Paço - indem. Trabalhos		322.598 €	-	-
PRJ ER-31.10	PO/FA-Equip.Estação		2.051 €	-	-
PRJ ER-32.03	AM/SS -B.Tensão Saldanha			-	-
PRJ ER-32.04	AM/SS-Ventilação			-	-
PRJ ER-32.08	AM/SS-Telecom.			-	-
PRJ ER-32.14	AM/SS-C.Civil		41.686 €	-	-
PRJ ER-32.99	AM/SS-Valor de Investimento Global	2.300.484 €		-	-
PRJ ER-49.14	PNPA-C.Civil C.Militar		5.066 €	-	-
PRJ ER-49.22	PNPA -Sinalética e Normalização		19.217 €	-	-
PRJ ER-49.99	PNPA - Valor de Orçamento	773.305 €		-	-
PRJ ER-50.02	AS/RB-PST's Reboleira		70.196 €	-	-
PRJ ER-50.03	AS/RB-B.Tensão Reboleira		20.717 €	-	-
PRJ ER-50.07	AS/RB -Sinalização			-	-
PRJ ER-50.14	AS/RB-C. Civil		190.012 €	-	-
PRJ ER-50.15	AS/RB-A.Técnica		13.600 €	-	-
PRJ ER-50.20	AS/RB -Indemnizações Financeiras		55.793 €	-	-
PRJ ER-50.22	AS/RB -Sinalética Reboleira		19.103 €	-	-
PRJ ER-50.99	AS/RB-Valor de Orçamento Global	1.053.315 €		-	-
PRJ ER-54.15	SS/CL-A.Técnica		10.890 €	-	-
PRJ ER-55.22	CG/OD-Sinalética		-1.292 €	-	-
PRJ ER-56.10	CG/TE-Equip.Estação		6.222 €	-	-
PRJ ER-59.22	TP/SP-Sinalética		535 €	-	-
PRJ ER-61.01	OR/AP -AT/Estação Encarnação		2.404 €	-	-
PRJ ER-61.02	OR/AP -PST's		5.980 €	-	-
PRJ ER-61.03	OR/AP -B.Tensão		14.290 €	-	-
PRJ ER-61.09	OR/AP-Radiocomunicações		2.733 €	-	-
PRJ ER-61.10	OR/AP-Equip.Estação		510 €	-	-
PRJ ER-61.14	OR/AP -Construção Civil		36.572 €	-	-
PRJ ER-61.20	OR/AP -Indem. Financeira		2.089 €	-	-
PRJ ER-61.22	OR/AP -Sinalética e Normalização		4.403 €	-	-
PRJ ER-61.99	OR/AP-Valor de Orçamento Global	796.382 €		-	-
PRJ ER-61.99	OR/AP-Valor de Orçamento Global			-	-
<b>Expansão da Rede</b>		<b>4.923.486 €</b>	<b>852.759 €</b>	<b>4.070.727 €</b>	<b>17,3%</b>
PRJ RR-1.04	Rem. Ln.A -Ventilação			-	-
PRJ RR-1.14	Rem. Ln.A -Construção Civil		1.150.048 €	-	-
PRJ RR-1.98	Rem.Ln. A Orçamento	250.000 €		-	-
PRJ RR-1.99	Linha A Diversos Valor de Orçamento	1.500.000 €		-	-
PRJ RR-2.98	Rem.Ln. B Orçamento	205.000 €		-	-
PRJ RR-2.99	Linha B Diversos Valor de Orçamento	10.000 €		-	-
PRJ RR-3.02	Rem. Ln.C -PST s		240.558 €	-	-
PRJ RR-3.03	Rem. Ln.C -Baixa Tensão		156 €	-	-
PRJ RR-3.04	Rem.Ln.C-Ventilação		37.245 €	-	-
PRJ RR-3.05	Rem.Ln.C-Bombagem		13.067 €	-	-
PRJ RR-3.07	Rem. Ln.C -Sinalização		14.174 €	-	-
PRJ RR-3.08	Rem. Ln.C -Telecomunicações		324 €	-	-
PRJ RR-3.10	Rem.Ln.C-Equip.Estação			-	-
PRJ RR-3.14	Rem. Ln.C -Construção Civil		193.405 €	-	-
PRJ RR-3.15	Rem. Ln.C -Assistência Técnica		100.057 €	-	-
PRJ RR-3.22	Rem. Ln.C -Sinalética		15.520 €	-	-
PRJ RR-3.98	Rem.Ln. C Orçamento	290.000 €		-	-
PRJ RR-3.99	Linha C Diversos Valor de Orçamento	4.777.023 €		-	-
PRJ RR-4.14	Rem. Ln.D -Construção Civil		-7.964 €	-	-
PRJ RR-4.98	Rem.Ln. D Orçamento	500.000 €		-	-
PRJ RR-5.01	Rem.Rede-AT/Subest.			-	-
PRJ RR-5.02	Rem.Rede - PST's			-	-
PRJ RR-5.10	Rem. Ln.C -Equip. estação		61.860 €	-	-
PRJ RR-5.14	Rem. Rede - C.Civil		1.370 €	-	-
PRJ RR-5.98	Rem. Rede - Orçamento - GIMI	528.000 €		-	-
PRJ RR-6.03	Rem.Interf.-B.Tensão		36.805 €	-	-
PRJ RR-6.98	Remodelação salas PCC - Orçamento	246.000 €		-	-
<b>Remodelação da Rede</b>		<b>8.306.023 €</b>	<b>1.856.626 €</b>	<b>6.449.397 €</b>	<b>22,4%</b>

FONTE: SAP/PS, em 21 de outubro de 2014.

unid: euro

INVESTIMENTO TOTAL		Ano 2014			
ID_PROJ	Projetos de Investimento	Orçamento do ano	Realização acumulada a setembro	Taxa de realização	
				Abs.	%
PRJ M-03.0001	Mobiliário	20.880 €		-	-
PRJ M-03.0114	Equipamentos Fiscalização	10.000 €		-	-
PRJ M-03.0250	Materiais Diversos	6.500 €		-	-
PRJ M-03.0986	Ferramentas e Utensílios	500 €		-	-
PRJ M-09.0183	Material Médico	2.900 €		-	-
PRJ M-09.0330	Mobiliário	3.200 €		-	-
PRJ M-09.0332	Equip. refeitório e bares	33.800 €	701 €	33.099 €	2,1%
PRJ M-09.0344	Materiais Diversos	8.000 €	7.932 €	68 €	99,2%
PRJ M-11.0233	Equipamento de Informática -Hardware	30.000 €	16.170 €	13.830 €	53,9%
PRJ M-11.0234	Equipamento de Informática -Software	20.000 €		-	-
PRJ M-11.0969	Aplicações suporte ao negócio	244.000 €	1.020 €	242.980 €	0,4%
PRJ M-15.0058	Materiais Diversos	6.000 €	5.810 €	190 €	96,8%
PRJ M-16.0219	Equipamento de ventilação		802 €	-	-
PRJ M-16.0252	Remod. Ampliação Rede Telefónica		133 €	-	-
PRJ M-16.0081	Artigos artigos eléctricos	2.500 €	204 €	2.296 €	8,2%
PRJ M-16.0083	Equip. básico oficial	78.000 €	620 €	77.380 €	0,8%
PRJ M-16.0086	Ferramenta e Utensílios	42.248 €	14.873 €	27.375 €	35,2%
PRJ M-16.0256	Sistema Ar Condicionado	60.000 €	10.351 €	49.649 €	17,3%
PRJ M-16.0354	Radiotelefonos Móvel/Terrestre		1.868 €	-	-
PRJ M-16.0399	Outros Equip. AT/BT/Electrom.	16.752 €	16.752 €	0 €	100,0%
PRJ M-16.0608	Circuito interno TV	100.000 €		-	-
PRJ M-16.0644	Equipamento Informática	6.000 €	315 €	5.685 €	5,3%
PRJ M-16.0657	Outros aparelhos ferramentas	25.000 €	2.561 €	22.439 €	10,2%
PRJ M-16.0872	Electro Bombas	10.000 €	2.924 €	7.076 €	29,2%
PRJ M-16.0973	Aparelhos Laboratório	71.500 €	2.341 €	69.159 €	3,3%
PRJ M-17.0213	Mobiliário	1.250 €		-	-
PRJ M-17.0242	Ferramentas e Utensílios	250 €		-	-
PRJ M-27.0008	Máquinas escritório	500 €		-	-
PRJ M-70.0029	Equipamento de Vigilância		12.271 €	-	-
PRJ M-70.0056	Deteção Automática de Incêndios		7.421 €	-	-
PRJ M-70.0196	Materias Diversos	40.000 €		-	-
PRJ M-70.0286	Venda e Contagem de Bilhetes		60.992 €	-	-
PRJ M-70.0608	Circuito Interno de TV		1.089 €	-	-
PRJ M-70.0648	Edifício Fontes Pereira de Melo		24.771 €	-	-
PRJ M-70.0825	Controlo de Acessos		1.383 €	-	-
PRJ M-70.1004	Equipamentos Diversos		4.833 €	-	-
PRJ L-61.10	OR/AP- Circuito Interno de TV		258 €	-	-
<b>Investimento ML</b>		<b>839.780 €</b>	<b>198.396 €</b>	<b>641.384 €</b>	<b>23,6%</b>
P-80.41.03	PMO III-Baixa Tensão		6.222 €	-	-
P-80.41.04	PMO III-Ventilação		26.908 €	-	-
P-80.41.05	PMOIII-Bombagem		2.935 €	-	-
P-80.41.08	PMOIII-Telecomunicações		7.405 €	-	-
P-80.41.14	PMO III - Construção Civil	440.000 €	69.330 €	-	-
P-80.42.14	PMO I - Construção Civil	23.000 €		-	-
<b>PMO</b>		<b>463.000 €</b>	<b>112.800 €</b>	<b>350.200 €</b>	<b>24,4%</b>
PRJ O-95.03	Outros-B.Tensão Interface TP		65.480 €	-	-
PRJ O-95.14	Outros-C.Civil Interface TP		4.569 €	-	-
PRJ O-95.15	Outros-A.Técnica		36.157 €	-	-
PRJ O-95.99	Outros-Inv. Correntes Software		10.687 €	-	-
<b>Despesas por conta de Terceiros</b>		<b>0 €</b>	<b>116.894 €</b>	<b>-116.894 €</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>		<b>14.532.289 €</b>	<b>3.137.474,83 €</b>	<b>11.394.814 €</b>	<b>21,6%</b>

FONTE: SAP/PS, em 21 de outubro de 2014.

Quadro 42 – Investimentos ML por área – Acumulado ao 3º trimestre de 2014

unid: euro

INVESTIMENTO ML	Ano 2014			
	Orçamento do ano	Realização acumulada a setembro	Taxa de realização	
			Abs.	%
<b>EO</b>	37.880 €	- €	-	-
<b>GSI (ex-GEI) (inclui PRJ L)</b>	40.000 €	113.018 €	- 73.018 €	282,5%
<b>GIM (ex_GM)</b>	412.000 €	53.744 €	358.256 €	13,0%
<b>CPC</b>	1.500 €	- €	-	-
<b>MCC</b>	6.000 €	5.810 €	190 €	96,8%
<b>SGJ</b>	500 €			
<b>RHC</b>	47.900 €	8.633 €	39.267 €	18,0%
<b>SIC</b>	294.000 €	17.190 €	276.810 €	5,8%
<b>Investimento Metro</b>	<b>839.780 €</b>	<b>198.396 €</b>	<b>641.384 €</b>	<b>23,6%</b>

FONTE: SAP/PS, em 21 de outubro de 2014.

- Outros Elementos Contabilísticos

Quadro 43 – Balanço – Realização 3º trimestre 2014

Un: €

ATIVO	Orçamento	Realização
	Ano 2014	3º trimestre 2014
<b>Ativo não corrente</b>		
Investimentos de infraestruturas de longa duração	4 185 744 098	4 556 485 818
Ativos fixos tangíveis	233 522 988	240 389 988
Propriedades de investimento	325 389	375 372
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	20 119 497	25 615 463
Outras contas a receber	12 433 724	10 502 605
Derivados	3 726 219	3 070 000
Outros ativos financeiros	18 002 884	36 708 553
<b>Total do ativo não corrente</b>	<b>4 473 874 799</b>	<b>4 873 147 799</b>
<b>Ativo corrente</b>		
Investimentos de infraestruturas de longa duração		2 041 708
Inventários	2 420 973	1 340 301
Clientes	4 829 054	4 725 060
Estado e outros entes públicos	956 983	1 798 884
Outras contas a receber	17 128 304	24 074 582
Diferimentos	56 364 357	64 686 335
Caixa e depósitos bancários	22 416 420	21 815 722
<b>Total do ativo corrente</b>	<b>104 116 090</b>	<b>120 482 592</b>
<b>Total do ativo em investimentos de ILD</b>	<b>4 185 744 098</b>	<b>4 558 527 526</b>
<b>Total do ativo afeto à operação (ML)</b>	<b>392 246 791</b>	<b>435 102 865</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>4 577 990 889</b>	<b>4 993 630 391</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>	<b>Orçamento</b>	<b>Realização</b>
	<b>Ano 2014</b>	<b>3º trimestre 2014</b>
<b>Capital Próprio</b>		
Capital realizado	1 678 565 490	1 215 679 039
Reserva legal	21 597	21 597
Outras reservas	1 501 878	1 501 878
Resultados transitados	(1 599 516 816)	(1 554 868 090)
Outras variações no capital próprio	18 223 052	17 738 680
	<b>98 795 201</b>	<b>(319 926 895)</b>
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>(53 406 522)</b>	<b>(36 287 804)</b>
<b>Total do capital próprio</b>	<b>45 388 679</b>	<b>(356 214 699)</b>
<b>Passivo</b>		
<b>Passivo não corrente</b>		
Investimentos de infraestruturas de longa duração	3 032 369 080	3 713 316 173
Provisões	522 537	36 853 134
Financiamentos obtidos	796 140 790	694 172 764
Derivados	187 557 027	209 563 182
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	269.932.933	224 410 167
<b>Total do passivo não corrente em investimentos de ILD</b>	<b>3 032 369 080</b>	<b>3 713 316 173</b>
<b>Total do passivo não corrente afeto à operação (ML)</b>	<b>1 254 153 287</b>	<b>1 164 999 247</b>
<b>Total do passivo não corrente</b>	<b>4 286 522 367</b>	<b>4 878 315 421</b>
<b>Passivo corrente</b>		
Investimentos de infraestruturas de longa duração	135 269 610	288 870 106
Fornecedores	2 376 418	719 808
Estado e outros entes públicos	2 478 275	3 270 985
Financiamentos obtidos	26 503 872	119 266 281
Outras contas a pagar	77 685 372	56 806 460
Diferimentos	1 766 297	2 596 031
<b>Total do passivo corrente em investimentos de ILD</b>	<b>135 269 610</b>	<b>288 870 106</b>
<b>Total do passivo corrente afecto à operação (ML)</b>	<b>110 810 233</b>	<b>182 659 564</b>
<b>Total do passivo corrente</b>	<b>246 079 843</b>	<b>471 529 670</b>
<b>Total do passivo em investimentos de ILD</b>	<b>3 167 638 690</b>	<b>4 002 186 279</b>
<b>Total do passivo afeto à operação (ML)</b>	<b>1 364 963 520</b>	<b>1 347 658 811</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>4 532 602 210</b>	<b>5 349 845 090</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>4 577 990 889</b>	<b>4 993 630 391</b>

Fonte: GFC

**Quadro 44 – Demonstração de Fluxos de Caixa – Acumulado ao 3º trimestre de 2014**

DESIGNAÇÃO	Orçamento	Realização
	Ano 2014	Acumulado ao 3º trimestre 2014
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais - método direto</b>		
Recebimentos de clientes	121.191.358 €	72.688.971 €
Pagamentos a fornecedores	41.220.111 €	23.633.462 €
Pagamentos ao pessoal	51.932.015 €	43.393.590 €
Caixa gerada pelas operações	<b>28.039.232 €</b>	<b>5.661.919 €</b>
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	-3.200.000 €	2.162.664 €
Outros recebimentos/pagamentos	-300.000 €	18.983.288 €
<b>Fluxos de caixa das actividades operacionais (1)</b>	<b>24.539.232 €</b>	<b>26.807.871 €</b>
<b>Fluxos de caixa das actividades de investimento</b>		
<i>Recebimentos provenientes de:</i>		
Subsídios ao investimento	4.500.000 €	8.156.736 €
<i>Pagamentos respeitantes a:</i>		
Ativos fixos tangíveis	0 €	4.399.396 €
<b>Fluxos de caixa das actividades de investimento (2)</b>	<b>4.500.000 €</b>	<b>3.757.340 €</b>
<b>Fluxos de caixa das actividades de financiamento</b>		
<i>Recebimentos provenientes de:</i>		
Financiamentos obtidos	599.386.451 €	136.500.000 €
Aumentos de Capital		136.500.000 €
Empréstimos bancários - IGCP/DGTF	358.306.239 €	
<i>Pagamentos respeitantes a:</i>		
Financiamentos obtidos		163.560.074 €
Empréstimos bancários	-604.066.366 €	109.865.549 €
Operações de leasing financeiro	-437.131.037 €	
Atividades de investimento em ILD - Empréstimos	-12.431.281 €	
Atividades de investimento em ILD - Juros e gastos similares	-7.731.367 €	
Juros e gastos similares - ILD	-146.772.680 €	52.366.978 €
Outras operações de financiamento		1.327.548 €
<b>Fluxos de caixa das actividades de financiamento (3)</b>	<b>-4.679.915 €</b>	<b>-27.060.074 €</b>
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)</b>	<b>24.359.317 €</b>	<b>3.505.137 €</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>13.057.103 €</b>	<b>18.186.353 €</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>37.416.420 €</b>	<b>21.691.489 €</b>

Fonte: GFC