



# ***Balanced Scorecard e Painel de Indicadores: implementação numa entidade pública do sector dos transportes***

**Relatório de Estágio Curricular  
2º Ciclo – Mestrado em Gestão**

Jorge Miguel Heleno Mendes

**Orientador de estágio na FEUC:** Professora Doutora Susana Jorge

**Supervisor na entidade de acolhimento:** Dr. Jaime Silva Pereira

**Entidade de acolhimento:** SMTUC – Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra

**Data de início do estágio:** 4 de Março de 2013

**Data de conclusão do estágio:** 19 de Julho de 2013

Coimbra, Setembro de 2013

## Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer à Professora Susana Jorge pela gentileza ao aceitar ser minha Orientadora e pelo apoio prestado durante a escrita deste trabalho.

Gostaria também de agradecer ao Concelho de Administração dos SMTUC, pela cordialidade com que me recebeu e por aceitar a realização do meu estágio nesta entidade. Agradeço em especial ao Dr.º Jaime Silva Pereira, meu supervisor nos SMTUC, por toda a dedicação e empenho dispensado na execução deste trabalho, ao Eng. António Santo e ao Sr. Vilela, pessoas que trabalharam diretamente comigo, e a todos os restantes funcionários dos SMTUC que todos os dias me acolhiam com respeito e amizade.

Agradeço aos meus amigos por serem uma bem-vinda distração ao longo destes meses e pela amizade sempre demonstrada.

Estes agradecimentos não estariam completos sem agradecer aos meus pais e à minha irmã por me terem dado todas as oportunidades para chegar a esta fase tão importante da minha vida. À minha mãe, obrigado por toda a paciência, compreensão e encorajamento. Ao meu pai, obrigado pela exigência que sempre me ensinou a ter em tudo o que faço e pelos princípios de vida que me transmitiu.

## Resumo

O objetivo deste relatório é discutir a importância da construção e análise de indicadores de gestão, em especial os *Key Performance Indicators* (KPIs). Estes indicadores poderão, numa empresa, servir para uma análise específica de suporte à construção de alguns instrumentos e modelos de apoio à gestão.

Neste relatório ilustra-se, em particular, a aplicação de indicadores em dois instrumentos específicos, o QUAR e o *Balanced Scorecard* (BSC), embora possam servir na construção de outros instrumentos de gestão.

Embora os SMTUC já constem com uma extensa lista de indicadores de gestão, foi feito um processo de *benchmarking* pelo estagiário, que culminou com uma proposta de reformulação do painel de indicadores existentes.

Ao longo deste relatório, além de ser apresentada a organização e feita uma breve reflexão sobre o estágio, explicam-se teoricamente os conceitos e modelos de gestão já enunciados, sendo, na parte final, apresentada uma análise a esses instrumentos e modelos nos SMTUC.

Numa conclusão de trabalho, são apresentados os indicadores de gestão que o estagiário considera serem os KPIs dos SMTUC.

**Palavras-chave:** *Benchmarking*, *Balanced Scorecard*, *KPI*, QUAR.

## Abstract

The objective of this report it's to discust the importance of the construction and indicadores of a management analysis, in special the Key Performance Indicadores (KPIs). This indicators, in a company, can serve for a specifics analisys and support, to the construtions of some instruments and support management models.

In this report it shows, the aplication of indicators in two specific instruments, the QUAR and the Balanced Scorecard (BSC), although it can serve to the constrution of others intruments of management.

Although in SMTUC have included an extensive list of management indicators, was done a process of benchmarking by the trainee, that ended in a proposition of remaking the indicator panel already in use.

Throughout this report, in addition to being presented to the organization and a brief reflection of the intership, there is also a theoretically explanation of the concepts and management models already refered, in the final section, it's presented a analysis of the tools and models in SMTUC.

In conclusion, are presented the indicators of management that the trainee considers to be the KPIs of SMTUC.

**Keywords:** Benchmarking, Balanced Scorecard, KPI, QUAR.

## **Acrónimos**

**BSC** - *Balanced Scorecard*

**Carris** - Companhia de Carris de Ferro de Lisboa

**CCR** – Centro de Controle de Rede

**CMC** - Câmara Municipal de Coimbra

**DD** – Diretor Delegado

**DSC** – Divisão de Serviços Comerciais

**DSE** – Divisão de Serviços de Equipamento

**DRH** – Divisão de Recursos Humanos

**DSF** – Divisão de Serviços Financeiros

**GGQ** –Gabinete de Gestão da Qualidade

**GJU** – Gabinete Jurídico

**IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Medias Empresas e Ao Investimento

**KPI** - *Key Performance Indicators*

**PCG** – Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão

**QUAR** – Quadro de Avaliação e Responsabilização

**SAC** – Serviço de Aprovisionamento e Compras

**SAE** – Serviço de Apoio ao Equipamento

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

**SIADAP** -Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

**SMASC** - Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Coimbra

**SMC** - Serviços Municipalizados de Coimbra

**SMR** – Serviço de Manutenção e Reparação

**SMTUC** - Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra

**STCP** - Sociedade de Transportes Coletivos do Porto

**TUB** - Transportes Urbanos de Braga

## Índice

Agradecimentos .....	II
Resumo .....	III
Abstract .....	IV
Acrónimos .....	V
Introdução .....	1
1. SMTUC.....	3
1.1. História dos SMTUC.....	3
1.2. Contexto atual dos SMTUC .....	4
1.3. Estrutura orgânica.....	6
2. Estágio .....	11
2.1. Descrição do estágio .....	11
2.2. Balanço Crítico do Estágio.....	13
3. Enquadramento teórico .....	15
3.1. <i>Benchmarking</i> .....	15
3.2. SIADAP .....	17
3.3. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	19
3.3.1. Integração das quatro perspetivas.....	22
3.3.2. O balanceamento entre os graus de importância das perspetivas do BSC .....	26
3.3.3. O BSC como um sistema de gestão estratégica .....	28
3.3.4. Implementação .....	30
3.4. Indicadores.....	33
3.4.1. <i>Key Performance Indicator</i> .....	34
4. Caso dos SMTUC.....	37
4.1. <i>Benchmarking</i> .....	37
4.2. Painel de Indicadores .....	38
4.3. SIADAP/ QUAR.....	40
4.4. <i>Balanced ScoreCard</i> .....	41

4.5. KPIs .....	44
Conclusão .....	50
Bibliografia .....	52
Legislação .....	53
Webgrafia.....	54

## Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura orgânica dos SMTUC 1 .....	10
Figura 2 - Exemplo de um indicador de rede .....	13
Figura 3 - Tradução da visão estratégica.....	22
Figura 4 - Exemplo de um mapa estratégica.....	27
Figura 5 - Diferentes ordenações das perspetivas .....	28
Figura 6 - O BSC como sistema de gestão estratégica .....	29
Figura 7 - Excerto de parte do painel de indicadores dos SMTUC de 2011 .....	39
Figura 8 - Parte do Painel de Indicadores dos SMTUC reformulado.....	39
Figura 9 - QUAR SMTUC 2012 .....	41
Figura 10 - Mapa estratégico dos SMTUC em 2012.....	42
Figura 11 - Objetivos estratégicos e indicadores dos SMTUC em 2012.....	43
Figura 12 - Excerto do mapa de monitorização de objetivos anuais .....	44
Figura 13 - KPIs de rede.....	45
Figura 14 - KPIs de Procura .....	45
Figura 15 - KPIs de Oferta.....	46
Figura 16 - KPIs de RH .....	46
Figura 17 - KPIs de Frota .....	47
Figura 18 - KPIs de Ambiente .....	47
Figura 19 - KPIs de Aprovisionamento .....	48
Figura 20 - KPIs económicos e financeiros .....	48
Figura 21 - KPIs de Gestão Orçamental.....	49



## Introdução

Os transportes públicos em geral e em especial os autocarros urbanos de transporte de passageiros representam, para além do seu papel indispensável para uma parte significativa da população, uma importante alternativa à utilização do transporte individual. Por este motivo, é essencial apostar na qualidade do serviço prestado pela rede de transportes coletivos, de forma a torná-los atrativos para os seus utilizadores. Apesar dos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (SMTUC) ser uma empresa com mais de 100 anos e que tem primado, ao longo dos anos, por prestar um serviço de qualidade aos seus utilizadores, também é afetada pela forte crise económica que Portugal atravessa.

Na conjuntura atual em que se encontra o país, exige-se às organizações que sejam cada vez mais rigorosas na execução do seu plano orçamental e que tenham um controlo exaustivo sobre todos os seus procedimentos.

Neste contexto, o objeto de estudo deste relatório são os *Key Performance Indicators (KPIs)* dos SMTUC e consequentemente a reformulação dos seus *Balanced Scorecard* e Painel de Indicadores. Apesar de o trabalho principal ser a construção do Painel de Indicadores é, importante também perceber como estes indicadores vão ser utilizados na construção do *Balanced Scorecard*, noutros documentos produzidos pela organização no âmbito da Gestão da Qualidade, bem como na avaliação de desempenho, nomeadamente no Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP). O objetivo do uso dos instrumentos de gestão é que os SMTUC melhorem o cumprimento do seu plano orçamental e consigam tornar a transmissão de informação dentro da organização cada vez mais fiável e eficiente.

Este relatório apresenta alguns conceitos teóricos que são importantes para uma melhor perceção das tarefas realizadas ao longo do estágio e explica a metodologia utilizada para realizar este trabalho/estudo na empresa, SMTUC. Assim, encontra-se dividido em três grandes capítulos, que depois se subdividem em alguns subcapítulos.



No primeiro capítulo relata-se de forma sucinta, a história dos SMTUC, a sua estrutura orgânica e alguma informação específica sobre o que são os serviços municipalizados.

No segundo capítulo descreve-se estágio, fazendo um balanço crítico, sobre a aplicação dos conhecimentos, adquiridos na FEUC, durante o estágio. É também autoavaliada, de forma sucinta, a prestação do estagiário no estágio.

No terceiro capítulo são explicados alguns conceitos teóricos e instrumentos de gestão, e apresentadas, de uma forma mais pormenorizada, as metodologias utilizada na construção do *Balanced Scorecard* e do painel de indicadores. No quarto capítulo é apresentado um caso sobre os SMTUC.

Na fase final do relatório, em conclusão, é feito um balanço sobre os principais pontos tratados ao longo do relatório, as tarefas elaboradas durante o estágio, sendo ainda apresentadas algumas sugestões de melhorias.



## 1. SMTUC

### 1.1. História dos SMTUC

Os transportes urbanos de passageiros em Coimbra surgiram no ano de 1874, com a introdução dos carros americanos de tração animal, cuja operacionalidade do serviço foi atribuída através de uma concessão à empresa Rali Road Conimbircense, sendo as viaturas propriedade da empresa, o seu objetivo era encurtar distâncias entre a Estação Velha e o centro urbano (ao que chamamos atualmente “baixa da cidade”). Embora a Rali Road fosse concessionária da exploração de transportes na cidade, o preço das viagens era delineado pela Câmara Municipal de Coimbra (CMC). Todavia em 1885, com a chegada do comboio ao centro da cidade, a empresa sente a pressão da concorrência e pede à CMC uma redução de 40 a 60 reis no preço dos bilhetes, de forma a conseguir competir no mercado dos transportes. Este pedido foi negado, o que levou a um cancelamento de contrato por parte da Rali Road e assim terminou a primeira concessão de transportes públicos rodoviários na cidade de Coimbra.

Em 1903, é feita uma nova concessão de transportes públicos de passageiros em Coimbra, o transporte é feito à mesma pelos carros americanos, sendo estes explorados agora pela Carris Ferros de Lisboa durante 30 anos. Porém, a perceção de que estes carros não prestavam um serviço eficaz devido às características intrínsecas da própria cidade, as quais provocavam fadiga excessiva nos animais e os obrigavam a longos períodos de descanso, forçaram esta empresa a cessar a sua atividade, com o propósito de substituir a tração animal pela tração elétrica.

A concessionária de então, a Companhia Carris de Ferro de Coimbra, tentou instalar uma rede de tração elétrica na cidade. No entanto esta revelou-se um fracasso. Assim sendo, equacionou-se a municipalização do serviço como a melhor solução a adotar, a qual veio a ocorrer a 15 de maio de 1908. A partir de então, os três serviços de caráter industrial do município de Coimbra, isto é, o abastecimento de água, o fornecimento de energia elétrica e

o transporte por tração elétrica, passam a estar aglomerados sob a designação de Serviços Municipalizados de Coimbra (SMC).

Volvidos três anos, em 1911, foi inaugurada a rede de tração elétrica, que foi sendo alargada a toda a cidade, atingindo o máximo da sua cobertura em 1934. Em 1938 os SMC adquirem três viaturas automóveis para complementar a sua oferta e substituir algumas linhas elétricas.

Durante mais de 40 anos, os transportes urbanos de Coimbra foram integrando na sua frota autocarros e troleicarros, que passaram a atuar em toda a cidade de Coimbra e em certas zonas da periferia. Em 1980 assistiu-se à extensão total das linhas de carros elétricos, sendo esta feita de forma gradual durante 40 anos.

Em 26 de novembro de 1984, é aprovada pelas entidades municipais a separação dos serviços de águas e saneamento e de transportes coletivos, agregados nos Serviços Municipalizados de Coimbra (SMC), tendo os serviços de comunicações já sido agregados à alguns anos pela atual EDP. Esta ação foi concretizada em 1 de janeiro de 1985, surgindo assim os Serviços Municipalizados de Água e Saneamento (SMASC), hoje empresa municipal, e os atuais Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (SMTUC).<sup>1</sup>

## 1.2. Contexto atual dos SMTUC

Os SMTUC são parte integrante da história da cidade de Coimbra e são uma estrutura municipal vocacionada para assegurar o serviço público de transporte rodoviário de passageiros no município de Coimbra. Possui cerca de 138 viaturas, 467 colaboradores, uma rede de transportes de cerca de 555km e transportam cerca de 15 milhões de passageiros por ano, tendo assim, ao longo de um século, contribuído decisivamente para o desenvolvimento da cidade, garantindo a mobilidade da população municipal e respondendo com elevados padrões de qualidade a quem procura o transporte coletivo urbano. A

---

<sup>1</sup> Fonte: Manual da Qualidade dos SMTUC (2013) e Revista SMTUC, Maio 2008, Edição comemorativa dos 100 anos

organização para a prestação dos seus serviços conta atualmente com 87 linhas, 83 das quais com autocarros, 3 com troleicarros (atualmente os únicos em funcionamento na Península Ibérica) e ainda a linha azul com miniautocarros elétricos (os “pantufinhas”). Além do transporte de passageiros, é também da responsabilidade dos SMTUC a gestão do estacionamento público pago em certas zonas da cidade; estes espaços de estacionamento são cedidos pela CMC aos SMTUC para estes gerarem alguma receita extra, visto que as viagens de autocarro são vendidas a um “preço social” (abaixo do seu preço de custo).

A missão dos SMTUC é garantir uma oferta adequada de transporte público, adequada às necessidades das populações, desenvolvendo ações que privilegiem a opção do uso do transporte coletivo.

A visão dos SMTUC é ser um prestador de transportes públicos urbanos com fortes preocupações de carácter eminentemente social, modernos, de confiança, seguros, responsáveis ambientalmente e assim contribuir para o desenvolvimento sustentável do concelho.

Os SMTUC executam a sua atividade através de valores que se baseiam num serviço universal, sendo estes: a igualdade (todos os cidadãos têm o direito de acesso ao serviço em condições de igualdade, isto é, sem qualquer forma discriminatória); Continuidade (prevalece o princípio de que o serviço não seja interrompido, sem justificação plausível); Transparência (os utentes devem ter acesso a toda a informação, evitando assimetrias entre prestador e consumidor); Qualidade (respeitar os padrões de qualidade, pois não é suficiente garantir só o acesso aos serviços, sendo essencial que estes satisfaçam plenamente as necessidades dos consumidores).

Através da sua missão, visão e valores os SMTUC construíram os seus objetivos estratégicos, sendo eles: melhoria da eficiência e da qualidade do serviço; prosseguir uma política de mobilidade sustentável; apostar na atualização tecnológica e na informação e comunicação com o cliente; promover políticas de desenvolvimento de “de um transporte mais limpo e melhor”; contenção de custos e fomento de boas práticas de gestão; contribuir

para maior fluidez e ordenamento de trânsito e do transporte público; melhorar a articulação entre os diversos modos de transporte.<sup>2</sup>

### 1.3. Estrutura orgânica

Os princípios de organização, estrutura e funcionamento atuais dos SMTUC, foram publicados nos seguintes Diários da República:

- 2ª série – Nº 65 – de 03 de abril de 2013 – Despacho nº 4688/2013
- 2ª série – Nº 65 – de 03 de abril de 2013 – Despacho nº 4687/2013
- 2ª série – Nº 65 – de 03 de abril de 2013 – Despacho nº 4686/2013

Em março de 2013 as autarquias e as suas entidades associadas, como é o caso dos SMTUC, tiveram alterações na sua estrutura orgânica e passaram a ser regidas pela seguinte legislação:

- Lei n.º 50/012, de 31 de Agosto – aprova o regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais e aborda especificamente a figura dos serviços municipalizados e das empresas locais;
- Lei n.º 49/2012, de 29 de Agosto – adapta à administração local o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado;
- Decreto-Lei n.º 127/2012, de 21 de Junho – estabelece os procedimentos necessários à aplicação da Lei n.º 8/2012, de 21 de Fevereiro – Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso e à operacionalização da prestação de informação pelas entidades abrangidas.

A estrutura orgânica dos SMTUC segue atualmente um modelo hierarquizado (ver figura 1), orientado pelos diplomas legais enumerados acima. Pode ser caracterizada da seguinte forma – a gestão estratégica e de topo é assumida por um conselho de

---

<sup>2</sup> Fonte: Manual da Qualidade dos SMTUC (2013) e Relatório de Gestão dos SMTUC (2012)

administração (CA), que tem como membros o seu Presidente e dois vogais. Esta estrutura foi totalmente modificada em março de 2013, fazendo agora parte deste órgão o Presidente da CMC e dois vereadores. Antes este órgão era nomeado pela CMC e faziam parte dele pessoas que não faziam parte dos quadros da autarquia. Antes um dos vogais assumia o cargo de administrador delegado, cargo que foi suprimido pela nova legislação, após a saída do administrador delegado foram delegados mais poderes de divisão e de chefia ao Diretor Delegado (DD). Atualmente o conselho de administração delega as funções de chefia e orientação técnica ao DD.

Na dependência do gabinete do DD, estão as unidades de apoio técnico, como é o caso do Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão (PCG), o Gabinete de Estudos e Projetos (GEP), o Gabinete de Gestão da Qualidade (GGQ), o Gabinete Jurídico (GJU) e uma unidade de apoio administrativo. Estão ainda sobre a sua dependência todas as unidades de direção intermédia e as unidades operacionais e auxiliares – Serviços de Produção (DSP) e Serviços de Equipamento (DSE), Serviços Financeiros (DSF) e Serviços de Recursos Humanos (DRH). As unidades orgânicas de direção intermédia estão subdivididas em subunidades orgânicas especializada, que executam atividades de várias competências e atribuições específicas de cada Serviço. Atualmente os SMTUC tem quatro subunidades, todavia antes de março de 2013 tinha seis, sendo que o Serviço de Aprovisionamento e Compras (SAC) e o Serviço comercial (DSC) foram suprimidos com a nova legislação em vigor.

O Serviço de Produção (DSP) é considerado o serviço base da instituição, uma vez que, todos os outros serviços estão relacionados com este. A DSP tem como principal função assegurar a prestação do serviço de transporte coletivo de passageiros na zona geográfica de atuação definida para os SMTUC, tendo para isso de gerir os recursos materiais e humanos que lhe são afetos, embora este serviço possa ser planeado tem de ser acompanhado durante as 20h diárias (horário de funcionamento dos SMTUC) devido á sua monitorização e acompanhamento em permanência. A gestão de frota e locação de motorista é feita em

tempo real pelo Centro de Controlo de Rede (CCR), uma vez que a qualquer hora pode haver alguma anomalia no plano estipulado.

O Serviço de Equipamento (DSE) é um serviço auxiliar da entidade que assiste diariamente a DSP na gestão de frota, têm como objeto a manutenção e conservação de todas as infraestruturas fixas e móveis, em particular a manutenção e reparação oficial da frota de viaturas e a gestão da rede de tração elétrica (troleicarros). Em março de 2013 foi incorporado na DSE o Serviço de Aprovisionamento e Compras (SAC), já que a entidade tinha de passar a ter no, máximo, quatro divisões. Foi englobado na DSE porque apesar do seu servir toda a organização, o grosso dos seus serviços são feitos para o Sector de Manutenção e Reparação (SMR,) trabalhando em constante interação.

O Serviço Financeiro (DSF) é responsável por assegurar e controlar o cumprimento das políticas financeiras definidas, a função contabilística e o controlo patrimonial, bem como o acompanhamento da execução orçamental. Desde março de 2013 com a reformulação orgânica, o Serviço Comercial (DSC) passou a integrar a DSF, este serviço sendo responsável pela venda de títulos de transporte (lojas e revendedores), por gerir todos os parques de estacionamento e pela divulgação de todo o sistema de serviços de transportes oferecidos pelos SMTUC.

O Serviço de Recursos Humanos (DRH) é responsável pelas atividades relacionadas com a gestão dos recursos humanos, nomeadamente as funções de seleção, admissão e gestão de cadastro do efetivo humano, o processamento de remunerações, a segurança, higiene e saúde no trabalho e ainda as atividades relacionadas com a formação profissional. Embora o processo de avaliação (SIADAP) seja executado por todos os serviços, cabe à DRH a responsabilidade de organizar este processo.

Por último, importa referir ainda as atividades que suportam o gabinete do DD. O DD executa funções de chefia, de tomada de decisão e faz a ponte entre o CA e os chefes de divisão.



O Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão (PCG) tem por objetivo a elaboração de documentos previsionais de gestão. Este gabinete recebe mensalmente ou trimestralmente informação de todas as áreas dos SMTUC e elabora os relatórios trimestrais, semestrais e anuais. Executa uma função de apoio na gestão à Administração e a Direção, fazendo monitorização dos dados reais de gestão e comparando-os com o plano orçamental para o ano.

O Gabinete de Estudos e Projetos (GEP) executa estudos sobre a rede de transportes e possíveis alterações, com o objetivo de buscar uma maior eficiência e eficácia da atividade de exploração dos SMTUC.

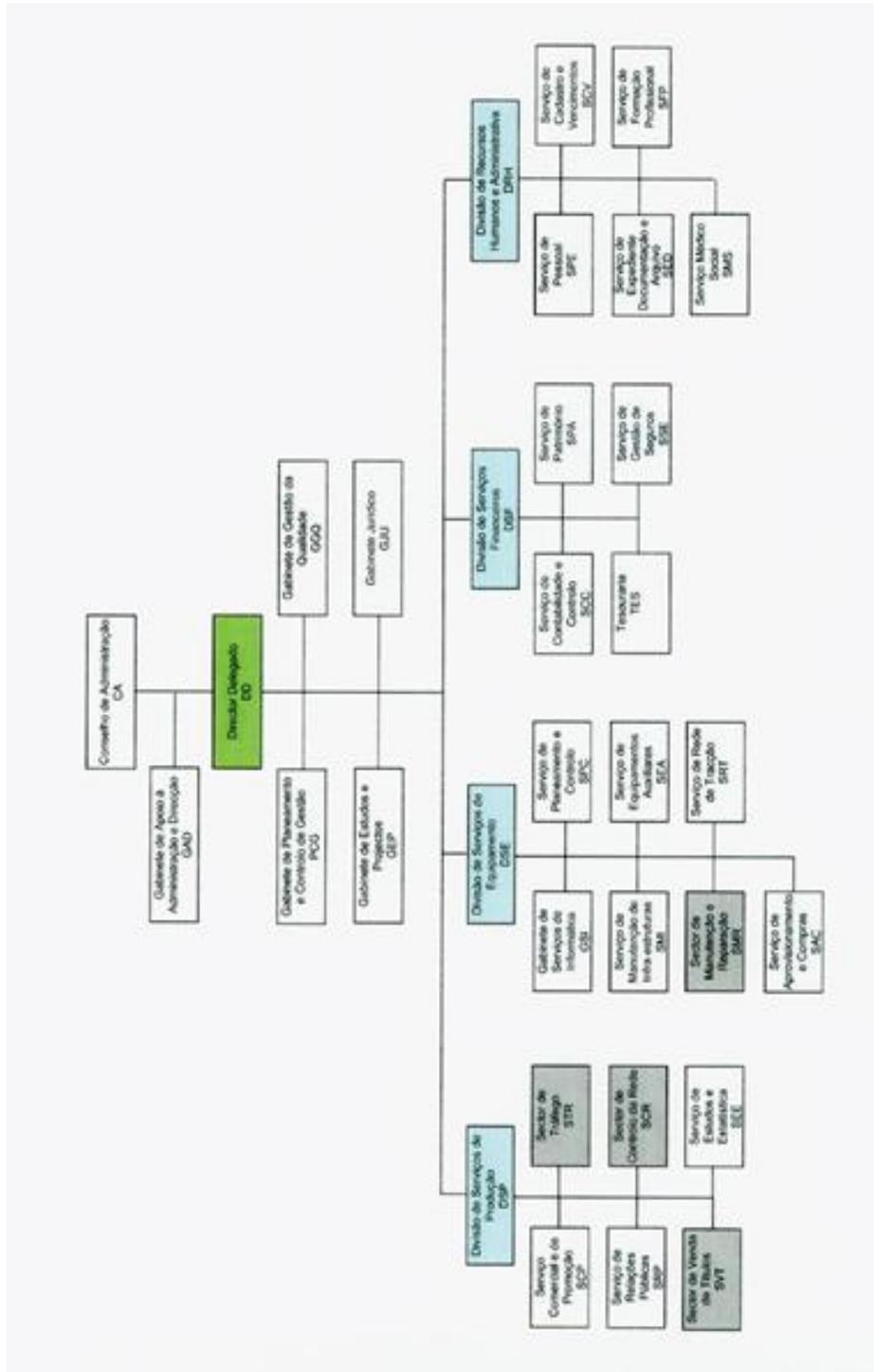
O Gabinete Jurídico (GJU) presta uma função de apoio jurídico a todos os elementos dos SMTUC, estando também ele sob dependência do gabinete do DD.

O Gabinete de Gestão da Qualidade (GGQ) tem sob sua responsabilidade a dinamização e promoção da melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Este sistema foi implementado pelos SMTUC segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 e certificado desde o ano de 2009 pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação. Faz parte também da responsabilidade deste gabinete a reformulação e atualização anual do Manual da Qualidade.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Fonte: Manual da Qualidade dos SMTUC (2013), deliberações internas do CA sobre a nova estrutura orgânica e dados facultados em reuniões com a DD e alguns chefes de divisão

Figura 1 - Estrutura orgânica dos SMTUC 1



Fonte: Manual da Qualidade dos SMTUC (2013)

## 2. Estágio

### 2.1. Descrição do estágio

Este estágio decorreu nos SMTUC, de março a julho de 2013, integrado e sob supervisão do Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão (PCG), nomeadamente sob supervisão do chefe de divisão deste gabinete.

A primeira etapa deste estágio foi familiarização com o funcionamento dos SMTUC, percebendo quais as especificidades deste tipo de organização, uma vez que está subjacente a uma autarquia e rege-se por legislação e um plano contabilístico diferente de uma organização privada ou uma pública com personalidade jurídica.

Após essa fase inicial começa-se por elaborar um processo de *Benchmarking competitivo*<sup>4</sup> através da análise dos relatórios de gestão e do painel de indicadores de empresas do mesmo sector, sendo elas: Carris - Lisboa, STCP - Porto, TUB -Braga, Renfe - Barcelona, Empresa Municipal de transportes de Madrid e RATP – Paris.

Durante a análise dos relatórios e dos painéis de indicadores destas empresas de transportes, elaborou-se uma bateria de indicadores através da informação divulgada por eles, para mais tarde comparar e completar o painel de indicadores dos SMTUC.

A segunda parte do trabalho elaborado foi a passagem pelas diversas áreas da empresa, com a finalidade de tomar conhecimento das tarefas desenvolvidas e ter uma melhor perceção da interação das áreas.

Passou-se pelas diferentes unidades orgânicas e o observou-se nomeadamente as seguintes tarefas:

#### Divisão de Serviços de Produção (DSP)

- - Elaboração de dados estatísticos referentes às viagens efetuadas

---

<sup>4</sup> “*Benchmarking Competitivo; São comparados produtos, serviços ou processos entre várias organizações concorrentes, com vista a superá-las.*” (Ascensão, Carlos: 2012)

- - Elaboração do boletim diário com informação disponibilizada pelas folhas de agentes únicos
- - Elaboração do boletim de sinistros
- - Gestão de agentes únicos
- - Acompanhamento do Sistema de Apoio à Exploração (SAE) para controlo das viaturas em circulação na rede de transportes, com monitorização das viagens programadas, realizadas e perdidas para efeitos estatísticos
- - Acompanhamento das tarefas diárias de controlo de rede

#### Divisão de Serviços de Equipamento (DSE)

- Elaboração e análise do sistema de gestão e de custeio de obras
- Elaboração e análise dos boletins de avaria e orçamentos
- Elaboração e análise do mapa semanal de manutenção preventiva e de lubrificações
- Elaboração e análise dos mapas de imobilização oficial
- Serviços de Aprovisionamento e Compras (SAC)
- Acompanhamento dos processos de compra ao exterior
- Elaboração das guias de entrada e saída de materiais de armazém
- Registo diário de entrada e saída de combustível

#### Divisão de Serviços Financeiros (DSF)

- Elaboração e conferência dos boletins e guias diárias de tesouraria
- Conferência da prestação de contas dos bilheteiros
- Processo de cabimentação, compromisso, validação e emissão da nota de encomenda, processamento e contabilização da fatura e emissão da ordem de pagamento
- Elaboração e análise dos documentos financeiros

#### Divisão de Recursos Humanos (DRH)

- Acompanhamento dos processos relacionados com o pessoal (admissão, demissão, concurso e aposentações)
- Sistema SIADAP
- Elaboração do relatório mensal da DRH
- Processamento de salários
- Elaboração de boletins de formação profissional e do alcooteste

Após a passagem pelas diversas áreas dos SMTUC, foi elaborado o novo painel de indicadores: à bateria de indicadores construída após o processo de *benchmarking* foi acrescentada a origem do indicador, a periodicidade, a fórmula de cálculo e o documento de saída para que o indicador vai ser necessário. Apresento, de forma exemplificativa, um indicador presente nesse painel:

Figura 2 - Exemplo de um indicador de rede

Indicadores	cálculo	Origem			Destino	
		Documento de input	área/ sector	Periodicida	documento de output	Periodicidade
<b>N.º de Linhas da Rede Geral</b>		Lista dos códigos de linha	PCG / Produção (DSP)	trimestral	relatório de gestão	trimestral
Autocarros	indicação do numerário					
Troleicarros	indicação do numerário					
Mini-autocarros Eléctricos (Linha Azul)	indicação do numerário					

Fonte: Painel de Indicadores reformulado

Esta bateria de indicadores é importante para não ser repetido cálculo do mesmo indicador dentro das diversas secções da empresa e para haver uma uniformização da informação.

Alguns destes indicadores vão ser usados na construção do *Balanced Scorecard* e do QUAR.

## 2.2. Balanço Crítico do Estágio

O estágio curricular nos SMTUC permitiu ter uma melhor perceção da forma como funciona o mercado de trabalho, um primeiro contacto mais direto com uma experiência

profissional e aplicar os conhecimentos teóricos, adquiridos durante a realização licenciatura e da parte letiva do mestrado em gestão da FEUC, no dia-a-dia de uma organização.

Este estágio foi uma mais-valia a nível profissional e pessoal. Foi importante integrar uma organização como os SMTUC, por estes serem uma entidade com algumas especificidades das quais o estagiário não tinha qualquer tipo de conhecimento antes de iniciar este estágio, diferenciando-se de organizações privadas quer a nível contabilístico quer a nível jurídico. De ressaltar também a passagem por todas as áreas da empresa, o que permitiu ter um conhecimento mais completo do funcionamento da organização e adquirir mais conhecimentos pessoais sobre todas as áreas de gestão.

O trabalho nos SMTUC é feito de uma forma responsável e eficiente, ressaltando sempre uma interajuda importante entre todos os colegas, que se refletiu também no estagiário que contou sempre grande disponibilidade de ajuda e compreensão por parte de quem executou diretamente tarefas consigo.

Todavia, pensa-se que a entidade se poderia tornar mais eficiente se executasse processos de uma forma menos burocrática e houvesse uma maior uniformização no tipo de informação produzida, uma uniformização da mesma. A diminuição dos processos burocráticos entende-se que será difícil de implementar, porque se trata de uma organização do sector público que tem de cumprir com muitas normativas, essa gestão mais eficiente se os SMTUC continuarem a implementar processos relacionados com a nova gestão pública, alguns dos quais serão apresentados no próximo capítulo.

Deixa-se, mais uma vez, uma palavra de agradecimento aos SMTUC, pelo bom acolhimento ao estagiário e espera-se que esta experiência tenha sido tão benéfica para a organização como foi para este. Seria benéfico para outros colegas de mestrado que a FEUC conseguisse manter a cooperação com os SMTUC, para a concretização de outras experiências profissionais.

### 3. Enquadramento teórico

Segundo Araújo (2002), os modelos de Gestão Pública têm-se sucedido ao longo dos tempos, muitas vezes associados às mudanças na conceção e ideologia do Estado. Devido a diversas pressões de carácter económico, financeiro, político, ideológico, bem como o esgotamento das soluções protagonizadas pela Administração Tradicional foram proporcionadas condições para o aparecimento de uma Nova Gestão Pública em Portugal nas últimas décadas. Esta Nova Gestão Pública baseia-se na introdução de ferramentas já muito utilizadas na administração privada, na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão, no aumento da eficiência e na flexibilização da Gestão.

A própria Administração Pública, funcionando agora como uma organização, tem que definir metas e objetivos, concretizáveis e mensuráveis e tem que delinear os processos e os modos de os atingir, funcionando como indicadores de sucesso ou de insucesso. A medição da eficiência das funções executadas e a avaliação da realização das metas estipuladas é feita através de ferramentas e modelos que antes apenas eram usados na administração privada e por novos sistemas criados na administração pública, como por exemplo em Portugal o SIADAP.

Neste subcapítulo explica-se de uma forma breve, alguns conceitos teóricos e modelos de gestão, de nova gestão pública, utilizados durante o estágio e estudados para a construção deste Relatório.

#### 3.1. *Benchmarking*

Segundo uma publicação no site do IAPMEI onde cita o DG III – Indústria da Comissão Europeia (1996), *benchmarking* é um “*processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao*

que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem". Normalmente o processo de *benchmarking* é realizado em comparação com empresas de maior dimensão e com melhores performances. Neste caso em particular as empresas em comparação outras organizações publicas de transporte terrestre a atuarem em Portugal e na Europa.

Dependendo do âmbito do processo é possível distinguir os seguintes tipos de *benchmarking*, estes são explicados com base em informação disponibilizada pelo IAPMEI, pela Comissão Europeia DG III – Indústria (1996) e pelo artigo de Ascensão, Carlos (2012):

- *Benchmarking* Interno: Consiste na comparação de funções dentro da mesma organização. Esta comparação pode ser realizada dentro do mesmo departamento ou entre departamentos diferentes. Este tipo de *benchmarking* é relativamente comum e acessível, nomeadamente em termos de disponibilidade de informação. É aconselhável elaborar um processo de *benchmarking* interno quando se pretende aprofundar o domínio do conhecimento interno da empresa.
- *Benchmarking* Competitivo ou Concorrencial: Este processo compara produtos, serviços, processos ou métodos entre empresas diretamente concorrentes. Este tipo de *benchmarking* conduz, em grande parte dos casos, a melhorias incrementais e reformistas.
- *Benchmarking* Funcional: Este processo compara atividades funcionais similares em empresas não diretamente concorrentes. A base deste processo é que na maior parte dos casos as melhores práticas não se encontram no mesmo sector, o processo deve procurar melhorias em atividades mais desenvolvidas. A disponibilidade para partilhar informação e o potencial para melhorar performances são superiores.

- *Benchmarking* Estratégico: É um tipo de *benchmarking* com um cariz ainda mais radical, uma vez que promove a análise fundamental de processos que cruzam várias funções em sectores não relacionados.

### 3.2. SIADAP

Os indicadores calculados dentro dos SMTUC são utilizados também no processo de avaliação de desempenho dos colaboradores e da empresa em si, sendo esse denominado por SIADAP. A Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro, institui o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública (SIADAP) aplicando-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores.

Este sistema de avaliação de desempenho engloba três subsistemas:

- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

Segundo a Lei 66-B/2012, o SIADAP tem uma vocação de aplicação universal à administração central, regional e autárquica, prevendo no entanto mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos de modo a enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão. O sistema assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos. Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores, assumem um papel central os resultados obtidos em relação aos objetivos previamente fixados. Os resultados devem ser medidos mediante indicadores previamente

fixados que permitam, entre outros, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionarietà.

Segundo a lei 66-B/2012- título II, a avaliação dos serviços (SIADAP 1) tem carácter anual. A avaliação de desempenho de cada um dos serviços assenta num Quadro de Avaliação de Responsabilização (QUAR), quadro este, sujeito a uma avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço.

No QUAR estão presentes: a missão do serviço, os objetivos estratégicos plurianuais, os objetivos operacionais anuais, as metas a alcançar, os indicadores de desempenho e respetivas fontes de informação, os meios disponíveis (humanos e financeiros), o grau de realização dos resultados obtidos na prossecução dos objetivos, a identificação dos desvios e das respetivas causas e a avaliação final do desempenho do serviço

Segundo a lei 66-B/2012 – título III, a avaliação dos dirigentes (SIADAP 2) efetua-se por ciclos avaliativos de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço (cinco anos para os dirigentes superiores e três anos para os dirigentes intermédios), sendo feita no termo da comissão de serviço.

O desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é objeto de monitorização intercalar, correspondente ao ano civil e pressupondo o desempenho como dirigente por um período não inferior a seis meses.

Segundo a 66-B/2012 – título IV, a avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3) tem carácter bienal e respeita ao desempenho dos dois anos civis anteriores, iniciando-se o processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), durante o mês de fevereiro do ano civil em que se inicia o ciclo avaliativo, sendo a avaliação efetuada durante os meses de janeiro e fevereiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.

### 3.3. *Balanced Scorecard (BSC)*

O BSC surge através da necessidade que as organizações tiveram de implementar, com sucesso, estratégias definidas e dar-lhes um acompanhamento permanente.

É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida Kaplan & Norton, em 1992. Segundo os autores, “as organizações devem utilizar um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros para medir o desempenho organizacional”, Kaplan & Norton (1992:79). O objetivo do BSC é possibilitar uma gestão eficaz da performance organizacional.

O BSC surge após Kaplan & Norton (1992) concluírem que a medição apenas de indicadores financeiros era insuficiente para medir o desempenho de uma organização. Com o passar dos anos e através de algumas melhorias, o conceito inicial do BSC, evoluiu de um simples método de medição de desempenho para um instrumento de gestão estratégica que consegue transpor os objetivos estratégicos para todos os níveis operacionais das organizações.

Segundo Pinto (2007), esta é uma ferramenta de gestão que se inicia com base na visão da empresa, a partir das quais são definidos os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias. Assim, o BSC é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspetos mais importantes do negócio e que consegue alinhar os objetivos da empresa de acordo com as mudanças em todos os *stakeholders*.

Segundo Russo (2009), o BSC é uma ferramenta de gestão organizacional que pode ser utilizada, tanto para gerir importantes processos como estabelecer metas individuais e de equipa, remunerações, alocação de recursos, planeamento e orçamento, feedback e aprendizagem estratégico, funciona como uma ferramenta equivalente a um sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

Segundo Santos (2008), o BSC apresenta um vasto leque de vantagens, permitindo às organizações, entre outros aspetos, clarificar e comunicar a visão e a estratégia a todos os seus membros, para assim assegurar o seu conhecimento e compreensão. Permite traduzir a visão e a estratégia de uma forma operativa, em objetivo, indicadores e iniciativas concretas. Possibilita, igualmente, transpor a estratégia global para todas as divisões, unidades, departamentos, por forma a melhorar a coordenação de esforços e a otimizar a afetação de recursos.

Segundo Russo (2009), o BSC tem vindo a tornar-se numa ferramenta estratégica imprescindível nas empresas, na medida em que permite canalizar as habilidades e os conhecimentos específicos para alcançar as metas estratégicas e lucros a longo prazo. Procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional, com base em indicadores de performance financeiros e não financeiros, derivados da estratégia, de acordo com várias perspetivas interligadas que se complementam, de forma a conduzir ao sucesso e ao excelente desempenho.

Segundo Kaplan & Norton (1996), esta ferramenta tem como objeto de trabalho as pequenas, médias e grandes organizações, nos diversos âmbitos de atuação, privado ou publico, com ou sem fins lucrativos e pode ser aplicado a qualquer nível hierárquico da entidade.

Segundo os autores deste modelo, as organizações que utilizam de forma bem-sucedida o BSC como principal alicerce do seu sistema de gestão estratégico, apresentam as seguintes características comuns:

- Contam com uma liderança forte
- Traduzem a sua estratégia nos termos do BSC
- Transpõem as estratégias de alto nível para as unidades organizacionais e departamentos de apoio
- Conseguem fazer da estratégia uma atribuição do dia-a-dia de todos dentro da organização

- Incorporam o BSC nos processos organizacionais

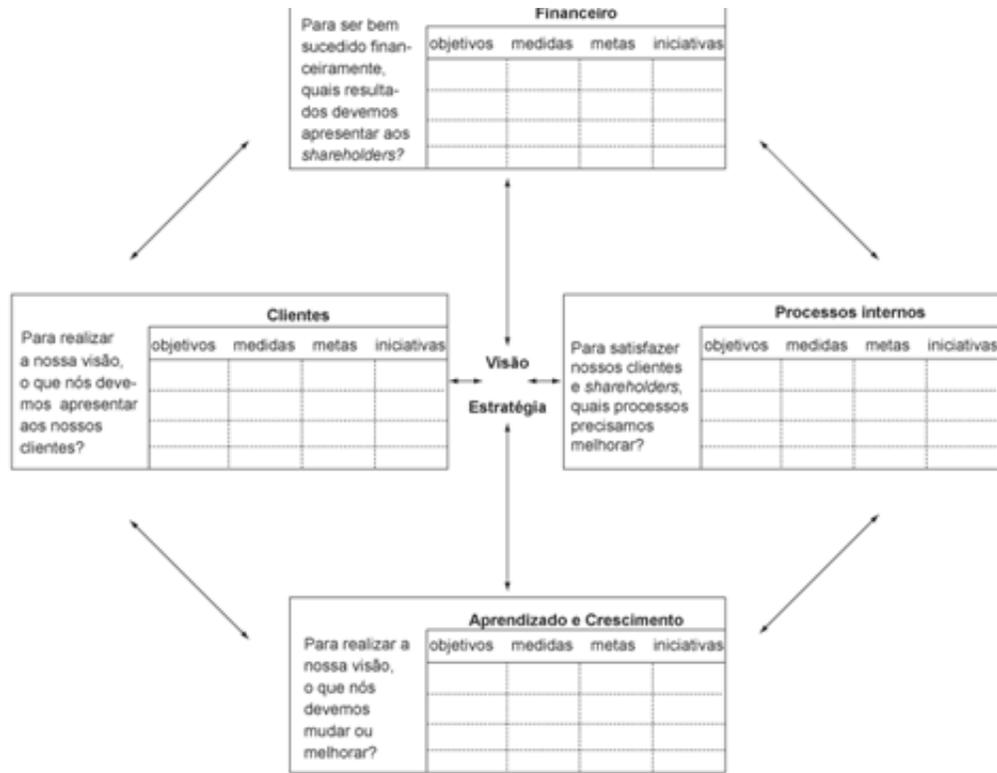
Também segundo os autores do modelo, através do BSC, os gestores destas organizações conseguem:

- Determinar a criação de valor das empresas, quer para os atuais quer para os futuros clientes.
- Destacar as necessidades das empresas em matéria de pessoal, sistemas e procedimentos.
- Assegurar a comunicação das metas e objetivos estabelecidos recompensando os empregados cujo desempenho contribua para o alcance dessas metas e objetivos.

A aplicação do BSC nas organizações baseia-se em três aspetos fundamentais: a integração entre as quatro perspetivas, clientes, financeira, processos e aprendizagem, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspetivas do BSC; e que o BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira.

### 3.3.1. Integração das quatro perspetivas

Figura 3 - Tradução da visão estratégica



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan & Norton (1996: 180)

A proposta das quatro perspetivas apresentadas por Kaplan & Norton (1996), não é uma proposta rígida, podendo estas ser adaptadas pelas organizações. Ao longo dos anos, já vários autores alteraram este modelo, incluindo até outras perspetivas.

Dentro de cada perspetiva, estão presentes vários indicadores (financeiros e não financeiros) e para cada um dos indicadores são definidos, objetivos, medidas, metas e iniciativas, como se passa a explicar segundo Russo (2009) e Pinto (2007).

### Perspetiva Financeira

O objetivo desta perspetiva é avaliar a viabilidade financeira das estratégias definidas, é uma quantificação dos resultados financeiros obtidos com a implementação da estratégia delineada pela organização.

Esta perspetiva é aquela a que os acionistas das empresas dão maior importância, uma vez que para os autores do modelo, o incremento do valor das empresas para os acionistas depende de dois aspetos; crescimento dos proveitos e produtividade.

Também para os gestores das empresas esta perspetiva é extremamente importante, uma vez que o desempenho financeiro da empresa é o que fundamenta a prestação de contas aos acionistas. As suas remunerações, em forma de prémios e incentivos, estão muitas vezes relacionadas com o desempenho destes indicadores e com as metas alcançadas.

Antes de se definirem os objetivos financeiros é necessário realizar uma análise à situação atual da organização, a qual vai permitir definir a estratégia a aplicar. A estratégia depende bastante da situação em que a empresa ou os seus produtos se encontram; crescimento, maturidade ou declínio.

Segundo Pinto (2007), um erro frequente das empresas é esquecerem-se de articular as metas financeiras com outras variáveis não financeiras envolvidas na sua estratégia. O BSC pretende eliminar esta falha, articulando os objetivos e indicadores financeiros com outras metas baseadas em valores intangíveis, que são decisivas para produzir o resultado final de natureza financeira. Esta articulação entre objetivos realiza-se através de relações causa-efeito, uma das características distintivas mais importantes do BSC.

### Perspetiva de Clientes

A perspetiva de clientes deve estar direcionada de acordo com aquilo que foi estabelecido na perspetiva financeira e na estratégia da empresa.

Esta perspetiva delinea a forma como a organização vai ser vista pelos seus clientes, a empresa deve ter os seus clientes divididos por segmentos, para saber as necessidades que cada grupo contem e o valor que lhe deve reconhecer. Cada estratégia deve ser definida de acordo com cada segmento de clientes e mercado em que deseja atuar.

Segundo Russo (2009), na perspetiva do cliente traduz-se o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores utilizados. Estes, habitualmente, relacionam-se com fatores com a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes e traduzem objetivos orientados para certos mercados ou segmentos específicos. Estas medidas de avaliação representam objetivos aplicáveis a processos de marketing, operacionais, de logística e de desenvolvimento de produtos.

#### Perspetiva de Processos Internos

Os objetivos da perspetiva de processos internos devem estar direcionados no mesmo sentido que os objetivos da perspetiva de clientes, e consequentemente, com os objetivos da perspetiva financeira.

Dentro desta perspetiva é essencial identificar os processos internos mais críticos nas organizações, com o objetivo de alcançar um desempenho considerado ótimo do ponto de vista dos clientes, a organização devem introduzir e gerir processos que levem a esse fim.

Segundo Kaplan & Norton (1997), os sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas baseiam-se na melhoria dos processos operacionais já existentes, diferindo assim do BSC, que se baseia na definição do conjunto de valores que completam os processos internos, a começar pelo processo de inovação, que consiste na identificação das necessidades dos clientes, quer sejam atuais ou futuras, e no desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades, passando pelo processo de operações, caracterizado pela prestação de serviços ao cliente e, por fim, o serviço pós venda, que completa o propósito proporcionado pelos produtos e serviços da empresa.

Segundo Pinto (2007), o processo de inovação deve ser considerado um elemento interno crítico do processo de criação de valor. Após serem detetadas as necessidades dos clientes, das condições de mercado e de desenvolvimento de soluções, é necessário aumentar a eficácia no desenvolvimento do processo inovador de desenvolvimento de produtos.

O processo operacional inicia-se quando um cliente faz o pedido e termina quando o produto, ou prestação de serviço, é entregue. Neste processo o objetivo é otimizar; os níveis de qualidade, confiança, o tempo do ciclo e a diminuição dos custos.

O serviço pós-venda está relacionado com todos os serviços de apoio ao cliente, como os processos de garantia e de gestão de reclamações, e o objetivo é minimizar os seus tempos de respostas e aumentar a eficácia de resolução de problemas.

#### Perspetiva da Aprendizagem e do Crescimento

Esta perspetiva contém os indicadores e consequentemente os objetivos relacionados com a gestão e formação de recursos humanos. Estes indicadores são essencialmente não financeiros, mas o não investimento neles pode vir a prejudicar os desempenhos das outras perspetivas no longo prazo.

Segundo Russo (2009), a perspetiva de aprendizagem e do crescimento deve incluir dois tipos de indicadores; os indicadores genéricos dos resultados (capacidade dos trabalhadores) e indicadores específicos de cada situação da perspetiva da aprendizagem e crescimento.

Pelo mesmo autor, os primeiros estão relacionados com os colaboradores e traduzem: a sua satisfação ao colaborar com a entidade, uma vez que a satisfação dos clientes depende da satisfação dos colaboradores; a capacidade da empresa reter os seus funcionários, este indicador tem uma importância equivalente ao investimento feito pela empresa em formação; e a produtividade dos trabalhadores, uma boa perceção deste indicador ajuda a um aumento de produtividade dos processos internos. Os segundos estão

relacionados com: a capacidade/ formação de empregados (pretende-se que estes sejam proactivos e tenham sentido crítico para se anteciparem as necessidades dos clientes); a capacidade dos sistemas de informação (a fiabilidade da informação e a disponibilidade em tempo real ajudam a uma melhoria do desempenho dos trabalhadores no contacto com os clientes e nos processos internos); a motivação, *empowerment* e coordenação (trabalhadores motivados e com sentido de responsabilidade tornam a empresa mais organizada e gera maior rendimento).

### 3.3.2. O balanceamento entre os graus de importância das perspetivas do BSC

Após definir indicadores e objetivos entre as quatro perspetivas do BSC, é necessário definir entre elas relações causa-efeito, os resultados e os indutores desses resultados e as suas ligações aos objetivos financeiros. Só assim é possível ter um BSC que traduza a estratégia da empresa.

Para estabelecer estas ligações entre as perspetivas as empresas recorrem à elaboração de um mapa estratégico. Este tipo mapas facilita a explicação da estratégia dentro da organização e é uma ferramenta eficaz no acompanhamento da performance organizacional. Este processo é diferente em cada empresa, e ainda mais distintos em diferentes tipos de organização (privadas, públicas ou fundações).

Segundo Caldeira (2010), a explicação estratégica na metodologia BSC terá em atenção o equilíbrio entre:

- o curto prazo e o médio/longo prazo;
- a componente financeira e a componente não financeira;
- as áreas internas e externas da organização;
- os indicadores de ação e os indicadores de resultados.

A figura 4 apresenta um exemplo de um mapa estratégico, retirado do *site* de uma entidade pública. Na figura estão presentes as quatro perspetivas, alinhadas de acordo com a sua importância, e dentro de cada perspetiva estão presentes os objetivos estratégicos a si associados. É perceptível no mapa, os elos de ligação entre os vários objetivos, e a forma como os objetivos ligam ente si as quatro perspetivas.

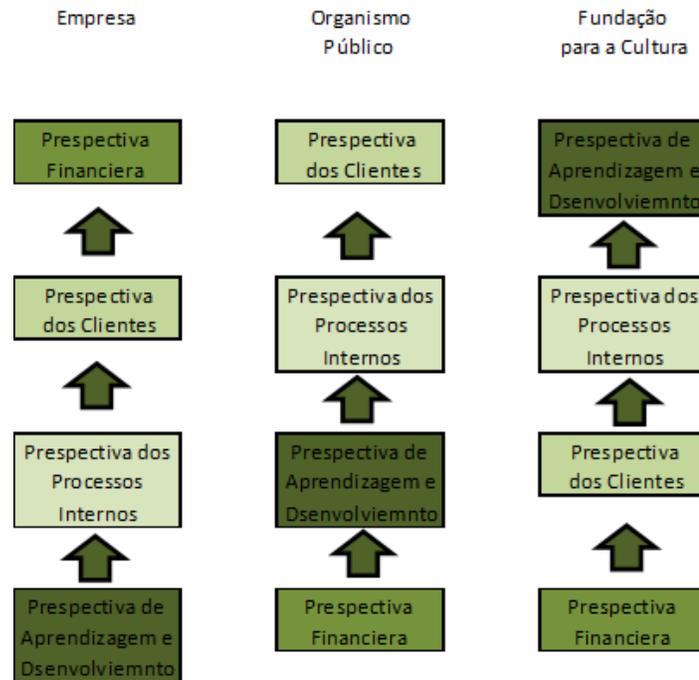
Figura 4 - Exemplo de um mapa estratégica



Fonte: <http://www.madeira-edu.pt/drp/estrategia/default.htm>

A importância e prevalência dada a cada uma das perspetivas são diferentes em cada tipo de organização, dependendo do seu objetivo principal, sendo esse objetivo em empresas privadas o lucro (dos acionistas), mas noutras entidades poderá ser a prestação de um serviço social (como é o caso dos SMTUC). A Figura 5 mostra a prevalência das perspetivas nas diferentes organizações

Figura 5 - Diferentes ordenações das perspetivas



Fonte: adaptado de Jordan *et al.* (2002:268)

### 3.3.3. O BSC como um sistema de gestão estratégica

Segundo Caldeira (2010), durante os últimos 20 anos, o BSC deixou de ser um simples sistema de desempenho e passou a ser um sistema de gestão estratégica bastante utilizado pelas organizações. O BSC é um mecanismo de implementação estratégica, é mais que um sistema de medição; é um sistema que motiva um melhor desempenho e uma maior competitividade. Ao aplicar o BSC a administração da empresa passa a traduzir a sua estratégia em objetivos estratégicos, para que possa identificar os processos críticos.

Para Jordan *et al.* (2002), este sistema estratégico apresenta um conjunto de características próprias:

- a ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- a proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;

BSC e Painel de Indicadores: Implementação numa entidade pública do sector dos transportes

- a ligação do controlo operacional à visão e estratégia;
- a clarificação das relações causa-efeito;
- a focalização dos gestores nos aspetos mais críticos da organização.

Ligando a prática à estratégia, o BSC é um instrumento de melhoria e aprendizagem continua.

Kaplan & Norton (1996), defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC, de modo a fazer a ligação entre as iniciativas operacionais (curto prazo) e os objetivos estratégicos (longo prazo). Estes quatro processos também estão ligados entre si, conforme apresenta a Figura 6.

Figura 6 - O BSC como sistema de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Os processos apresentados na figura 5, em conjunto ou separados contribuem para ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo.

### 3.3.4. Implementação

O BSC, como referido, é uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a visão e a estratégia de empresa num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho, organizados em quatro perspetivas diferentes. Uma empresa quando inicia um processo de construção de um BSC tem de ter a sua visão e estratégia bem definidas e ambas tem de ter objetivos comuns.

Segundo Caldeira (2010), este processo deve ser precedido de duas fases, uma de análise estratégica e outra de formulação estratégica, uma vez que este modelo é uma ferramenta de implementação estratégica.

O objetivo da análise estratégica é entender a posição estratégica da organização no sector através da identificação do panorama das influências chave no presente e futuro da organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização. Esta análise pode ser efetuada por diversos modelos de análise da posição da empresa no seu meio envolvente como por exemplo, a análise SWOT<sup>5</sup> e o modelo das cinco forças de Michael Porter<sup>6</sup>.

Após realizar a análise estratégica a administração poderá traçar um cenário expectável do seu sector de atividade e o modo como a empresa se pretende posicionar

---

<sup>5</sup> A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Détrie (2000)

<sup>6</sup> O modelo de cinco forças de Porter possibilita a análise do grau de atratividade de um setor comercial e industrial, visa identificar as cinco forças que se inserem no sistema de competitividade, uma das forças é interna no setor em uma empresa atua, e os demais são externo ao setor.

nele. Após esta fase, a empresa está em condições de definir a sua missão, visão, valores fundamentais e os seus fatores críticos de sucesso.

A declaração da missão da entidade é o ponto de partida para a formulação estratégica. Segundo Russo (2009), a missão explica o porquê da organização, existir qual o seu papel na sociedade. Define ainda as orientações globais, a difusão do espírito de equipa e inspira todos os colaboradores a envolverem-se na prossecução de uma estratégia.

Ainda segundo o mesmo autor, uma forma prática de elaborar uma missão é construir um texto que contenha, de forma sucinta, os seguintes parâmetros:

- a razão de ser da empresa. O seu papel na sociedade;
- os seus principais clientes;
- os principais segmentos de mercado;
- os seus produtos/ serviços principais;
- as suas competências essenciais diferenciadoras ou únicas;
- os limites geográficos, ou outros, quanto à sua área de atuação;
- os seus princípios básicos e valores.

Após realizar a análise estratégica e iniciar a formulação estratégica, a empresa poderá iniciar a construção do BSC, para isso tem de cumprir ordenadamente sete etapas, Russo (2009):

- Definição da visão da organização - especificar o que a empresa pretende ser no futuro. A visão mostra a forma como a empresa gostaria que os seus clientes a descrevessem no futuro. Para conseguir traduzir a visão em termos operacionais, é necessária desdobrá-la em perspetivas, objetivos e indicadores.
- Definir as perspetivas da organização - as perspetivas mostram o que a organização pode proporcionar aos *stakeholders* no curto prazo (financeira) e no longo prazo (não-financeira). A relevância das quatro perspetivas diverge de organização para organização.

- Definir objetivos estratégicos - para concretizar a estratégia da empresa, definem-se objetivos estratégicos. A formulação destes torna mais perceptível a visão da organização em cada uma das suas perspetivas. Os objetivos estratégicos, embora sejam definidos dentro de cada uma das perspetivas, devem estar bem representados no mapa estratégico e ter ligações causa-efeito entre si.
- Definir os fatores críticos de sucesso - os fatores críticos de sucesso devem ser vistos em paralelo com os objetivos estratégicos, uma vez que estes representam as “ variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação de valor”.(Russo, 2009; p. 169)
- Definir Indicadores - estes medem e avaliam o cumprimento da direção estratégica definida pela organização. É construído pelo menos um indicador para cada objetivo, de forma a conseguir quantificar e a avaliar o cumprimento do objetivo.
- Iniciativas/ Planos de ação: O BSC tem de conter ações específicas para o desenrolar da sua estratégia, deve ter definido o que fazer e quando. Também deve ser medido e quantificado o plano de execução de iniciativas.
- Acompanhamento do *Balanced Scorecard* (avaliação e controlo periódicos, *feedback*, aprendizagem e melhoria estratégica) - o BSC deve ter um acompanhamento permanente, em que é fomentada a sua utilização e é feito o seu melhoramento contínuo. A recolha de dados deve ser feita de forma periódica, e a análise dos dados deve culminar com o aperfeiçoamento e revisão de procedimentos e da estratégia.

### 3.4. Indicadores

Segundo Caldeira (2013), os Indicadores de Gestão são uma ferramenta de avaliação de desempenho quantitativa, estes devem ser analisados de uma forma científica e política e regularmente devem ser completados com informação qualitativa, que deve explicar alguma mudança no desempenho de um indicador em específico.

Segundo Russo (2009), normalmente são calculados indicadores financeiros e indicadores não financeiros.

Os indicadores não financeiros são importantes para: a construção contínua de um alinhamento entre a missão, a estratégia, os valores e os comportamentos; um contínuo aperfeiçoamento de processos, de produtos e de resultados; e quantificação dos sucessos ou dos fracassos alcançados. Estes indicadores são usados na medição do desempenho na perspetiva do médio/longo prazo.

Os indicadores financeiros são calculados com base nos documentos financeiros das organizações, nomeadamente demonstração de resultados, balanço e balancetes. Atualmente ainda são os mais usados nas ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas portuguesas. Estes indicadores são usados na medição de desempenho na perspetiva do curto prazo. Os indicadores não financeiros são mais utilizados nos modelos de gestão estratégica, a sua informação é viável para uma avaliação a longo prazo.

Os indicadores quando são construídos, devem estar relacionados com os objetivos estratégicos da empresa, a fim de avaliar se a implementação da estratégia está a ir na direção correta.

A cada indicador deve corresponder uma quantificação, através da definição de metas e de uma respetiva periodicidade. Estas metas, consoante a perspetiva com que estão relacionadas, abrangem objetivos a curto ou a médio/longo prazo.

Segundo Caldeira (2013), uma tabela de indicadores contém normalmente a seguinte estrutura:

- Utilidade - razão pela qual é construído o indicador, e para o que este serve;
- Fórmula de cálculo - apresenta o algoritmo;
- Fonte de informação - local da empresa ou documento de onde provém a informação;
- Periodicidade - frequência ideal em que se executa a fórmula de cálculo;
- Notas adicionais - alguma informação qualitativa que possa acompanhar o indicador;
- Visualização - gráfico que possa facilitar o resultado do indicador e que faça uma comparação com a meta estabelecida.

### 3.4.1. *Key Performance Indicator*

Segundo Parmenter, (2007) e Caldeira (2013), os *Key Performance Indicators (KPI)* são uma técnica de gestão conhecida em português como “Indicadores-chave de Desempenho”. Os *KPIs* facilitam a transmissão da visão e missão de uma determinada organização para funcionários que operam na sua base. Desta forma, todos os funcionários dos vários escalões hierárquicos são envolvidos na missão de alcançar os alvos estratégicos estabelecidos pela organização. Um indicador chave de desempenho funciona como um veículo de comunicação, garantindo que os trabalhadores entendam como os seus trabalhos são importantes para o sucesso ou falta de sucesso da organização.

No mundo empresarial, os *KPIs* são medidas quantificáveis para que todos os colaboradores da organização tenham uma fácil perceção do cumprimento ou não dos objetivos da entidade. Consequentemente, esses indicadores determinam se é preciso tomar atitudes diferentes que melhorem os resultados atuais. Os indicadores-chave de desempenho só devem ser alterados se os objetivos primários de uma empresa também sofrerem alteração.

Segundo Caldeira (2013), a cada KPI e indicadores em geral devem estar agregados os seguintes elementos:

- Objetivo - é o meio de comunicação das intenções estratégicas. Os objetivos devem esclarecer todos os colaboradores, sobre o que a organização pretende atingir e em que período de tempo;
- Fórmula de cálculo - fórmula matemática que pretende calcular o resultado do indicador;
- Resultado - valor atingido pela empresa naquele período de tempo;
- Meta - quantifica a ambição do objetivo. Fomenta a procurar dos resultados desejados;
- Desvio - representa a diferença entre o valor orçamentado e o valor alcançado;
- Performance - normalmente apresentada em percentagem, é a forma de comparar indicadores com unidades de medida diferentes;
- Avaliação - avaliação qualitativa obtida através do resultado da performance.

Segundo o mesmo autor, um bom KPI deve ter presente quinze características, embora poucos consigam alcançá-las, qualquer indicador com algumas destas características deve ser considerado para integrar o painel de indicadores de uma organização e possivelmente algumas ferramentas de gestão:

1. Pertinência dos indicadores para a gestão
2. Credibilidade do resultado
3. Esforço aceitável para o apuramento do resultado
4. Simplicidade de interpretação
5. Simplicidade do algoritmo de cálculo

6. Fonte de dados dentro da organização
7. Cálculo automático
8. Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia
9. Alinhamento com frequência de monitorização
10. Possibilidade de calcular em momentos extraordinários
11. Proteção de efeitos externos
12. Não geração efeitos perversos
13. Possibilidade de *benchmarking*
14. Atualizado
15. Possibilidade ter uma meta

## 4. Caso dos SMTUC

Após serem enquadradas teoricamente, passaremos agora a explicar, de uma forma prática e com dados concretos, a forma como os conceitos e modelos de gestão apresentados foram tratados e aplicados nos SMTUC.

### 4.1. *Benchmarking*

Uma das primeiras tarefas executadas no estágio realizado nos SMTUC, como referido foi um processo de *benchmarking*, este processo de benchmarking foi dividido em dois, um de *benchmarking* interno e outro de *benchmarking* competitivo.

O processo de *benchmarking* interno foi realizado através do estudo de vários documentos internos da organização, relatório de gestão (contém dados chaves e justificação de decisões tomadas no ano anterior), plano orçamental, relatório e contas (contém as contas consolidadas e uma breve justificação das mesmas), e diversos outros relatórios internos produzidos por todas as divisões da organização.

O processo de *benchmarking* competitivo, não foi realizado com empresas diretamente concorrentes, mas sim através do estudo de relatórios de gestão e relatório e contas de algumas empresas do sector dos transportes, nomeadamente: Carris - Lisboa, STCP- Porto, TUB -Braga, RENFE - Barcelona, Empresa Municipal de transportes de Madrid e RATP – Paris. Além destes relatórios foi ainda estudado uma lista de indicadores, disponibilizada pelo IMTT aos SMTUC em 2004.

O objetivo deste processo de *benchmarking*, era perceber quais os indicadores de gestão que são divulgados e trabalhados pelas outras entidades. Após recolher e construir uma lista exaustiva de indicadores, essa lista foi comparada com a lista, dos SMTUC para perceber quais os indicadores que faltavam calcular à organização.

Os indicadores acrescentados, por área, foram:

- Rede - corredores BUS (extensão e número);

BSC e Painel de Indicadores: Implementação numa entidade pública do sector dos transportes

- Procura - tratamento de clientes (provedoria, livro de reclamações, outros);
- Oferta - indicadores por desvio de obras (concluídos, duração média – dias); taxa de cumprimento de viagens (motivos);
- RH - trabalho suplementar (total de horas), distribuição do efetivo (por sexo), acidentes e incidentes de trabalho (índice de frequência, índice de trabalho, dias uteis perdidos);
- Frota - percurso médio dos veículos, nº avarias/100000 km, responsabilidade ambiental (emissões de co2, consumo de gasóleo, emissões de co2(kg)/km percorrido), manutenção(custo de manutenção de autocarros, custo de manutenção de troleicarros);
- Ambiente - consumos de energia (eletricidade, gasóleo, teps), consumo de água, produção de resíduos (óleos usados, baterias usadas, lâmpadas fluorescentes, madeiras, metais, papel e cartão);
- Outros indicadores - extensão da rede/ efetivo médio.

Após fazer este levantamento foram então estes acrescentados ao painel de indicadores dos SMTUC. Conclui-se que alguns não poderiam ser calculados pela organização por faltas de meios ou de informação.

## 4.2. Painel de Indicadores

No Início do estágio observou-se que o painel de indicadores já existente nos SMTUC apenas continha o nome do indicador e o seu resultado, conforme mostra exemplo na figura:

Figura 7 - Excerto de parte do painel de indicadores dos SMTUC de 2011

## Indicadores da Actividade

### Rede

	2010	2011	11/10	
<b>N.º de Linhas da Rede Geral *</b>	<b>85</b>	<b>87</b>	<b>2</b>	<b>2,4%</b>
Autocarros	81	83	2	2,5%
Troleicarros	3	3	0	0,0%
Mini-autocarros Eléctricos (Linha Azul)	1	1	0	0,0%
<b>Extensão da Rede Geral (km)</b>				
Rede Viária	556,2	556,2	0,0	0,0%
Rede Aérea (Troleicarros)	24,7	24,7	0,0	0,0%
<b>N.º de Paragens</b>	<b>1.103</b>	<b>1.104</b>	<b>1</b>	<b>0,1%</b>
Com Abrigo	389	399	10	2,6%
Sem Abrigo	714	705	-9	-1,3%

\* (ver detalhe no final)

Fonte: SMTUC (2011)

Após o processo do *benchmarking*, o estagiário e o responsável pelo PCG, reformularam a estrutura do painel de forma a terem a informação mais organizada e não repetir o tratamento de dados. A estrutura final do painel de indicadores dos SMTUC passou a ser a apresentada na figura 7. Por uma questão de facilitar a apresentação, mostra-se apenas um excerto dos indicadores de Rede, sendo que o painel de indicadores cobre as áreas de Rede, Procura, Oferta, Recursos Humanos, Frota, Ambiente, Aprovisionamento, Económica e Financeira, Investimento e Financiamento, Outros Indicadores e Gestão Orçamental.

Figura 8 - Parte do Painel de Indicadores dos SMTUC reformulado

Painel de Indicadores - REDE						
Indicadores	cálculo	Origem			Destino	
		Documento de input	área/ sector	Periodicidade	documento de output	Periodicidade
<b>N.º de Linhas da Rede Geral</b>		Lista dos códigos de linha	PCG / Produção (DSP)	trimestral	relatório de gestão	trimestral
Autocarros	indicação do numerário					
Troleicarros	indicação do numerário					
Mini-autocarros Eléctricos (Linha Azul)	indicação do numerário					

Após várias reuniões entre o estagiário e o responsável do PCG, ambos concordaram que o painel de indicadores, além da designação do indicador e do seu resultado, devia compreender outras seis características:

- Fórmula de cálculo

Origem:

- Documento de *input*
- Área/ sector
- Periodicidade

Destino:

- Documento de *output*
- Periodicidade

O painel de indicadores é assim apresentado, uma vez que ele é construído com base em informações disponibilizadas por todas as divisões, sendo dele retirada informação para construir diversos relatórios e documentos informativos, internos e externos.

### 4.3. SIADAP/ QUAR

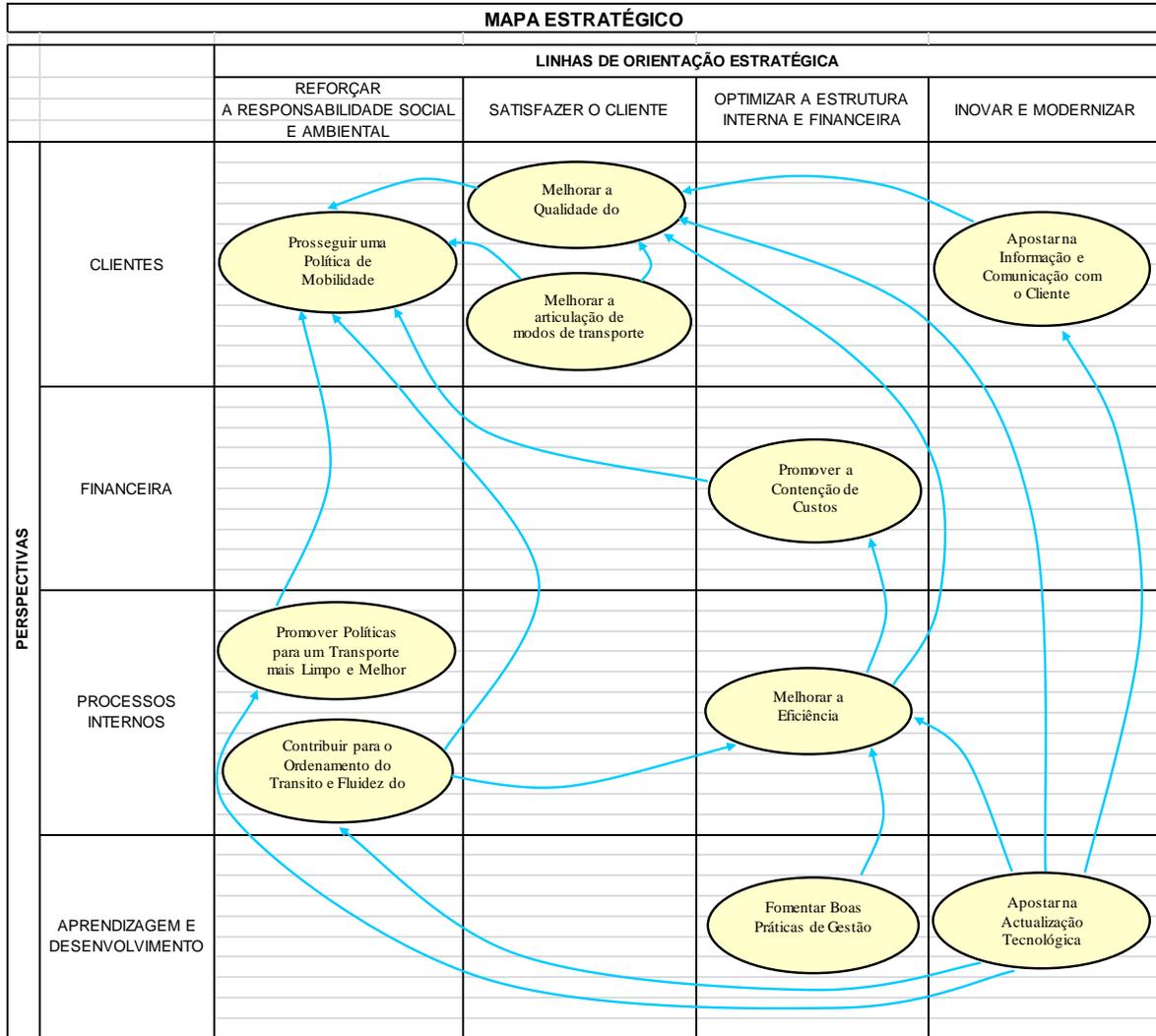
Anualmente, são retiradas algumas informações do painel de indicadores por parte da DRH, para a execução do SIADAP 3. O SIADAP 3 define, como referido objetivos estratégicos para a empresa e conseqüente permite a elaboração do QUAR.

Para o ano de 2012, os SMTUC definiram as seguintes linhas estratégicas: Reforçar a Responsabilidade Social e Ambiental; Satisfazer o Cliente; Otimizar a Estrutura Interna e Financeira; Inovar e Modernizar. Na procura de execução destas linhas estratégicas, foram traçados objectivos estratégicos que são avaliados quanto à sua eficácia, eficiência e qualidade.

O quadro da figura 9 mostra os indicadores escolhidos para a construção do QUAR dos STMUC em 2012.



Figura 10 - Mapa estratégico dos SMTUC em 2012



Para cada perspectiva estão definidos objetivos, que virão a ser medidos com base no grau de execução dos indicadores agregados a cada objetivo. Os objetivos e as metas a alcançar são delineados no início de cada ano. Para 2012 foram apresentados no quadro da figura 11. A perspectiva de clientes está relacionada com os objetivos 1, 2 e 3; a perspectiva financeira com os objetivos 4 e 5; a perspectiva de processos internos com os objetivos 6, 7 e 8; e a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento com os objetivos 9 e 10.

Figura 11 - Objetivos estratégicos e indicadores dos SMTUC em 2012

2012	
<b>1</b>	Prosseguir uma Política de Mobilidade Sustentável
1	Passageiros transportados (x10 <sup>3</sup> )
2	Passageiros com passe (x10 <sup>3</sup> )
<b>2</b>	Melhorar a Qualidade do Serviço
3	Índice de satisfação dos clientes
4	N.º reclamações sobre "Transporte de Passageiros"
5	Viagens perdidas / Viagens programadas
<b>3</b>	Melhorar a Eficiência
6	Km percorridos em cheio (x10 <sup>3</sup> )
7	Taxa imobilização oficial
8	Veic. Km / efectivo médio (x10 <sup>3</sup> )
<b>4</b>	Fomentar Boas Práticas de Gestão
9	Taxa eficácia plano formação
10	Taxa de cobertura dos custos operacionais pelos proveitos
11	Cumprimento do plano de comunicação
<b>5</b>	Promover a Contenção de Custos
12	Custo operacional / veic. Km (em €)
13	Taxa de rotação de stocks (materiais)
<b>6</b>	Apostar na Actualização Tecnológica
14	Viaturas euro/total viaturas
15	Investimento em novas tecnologias / Investimento total
<b>7</b>	Apostar na Informação e Comunicação com o Cliente
16	N.º de acessos ao "Rumos"
17	Índice de satisfação dos itens 9 e 10 do inquérito Satisfação Clientes
18	Campanhas de promoção do TP
<b>8</b>	Promover Políticas para um Transporte mais Limpo e M
19	Km percorridos por troleicarro em cheio (x10 <sup>3</sup> )
20	Consumo em Tep's
<b>9</b>	Melhorar a articulação de modos de transporte
21	Atendimentos na Loja da Mobilidade
22	Pass transportados c/bilh.estacionamento (x10 <sup>3</sup> )
23	Execução de Planos de Mobilidade
<b>10</b>	Contribuir para o Ordenamento do Transito e Fluidez do
24	N.º lugares estacionamento
25	Taxa de avaria de parómetros

Para cada um dos objetivos presentes no BSC dos SMTUC, são definidas uma fórmula de cálculo, uma meta e um peso ao critério para depois se fazer uma avaliação global. É ainda estabelecida uma margem de variação para o indicador e feita uma avaliação ao

mesmo de acordo com cada objetivo. Cada indicador é acompanhado trimestralmente, por um mapa como no exemplo apresentado na figura 12.<sup>7</sup>

Figura 12 - Excerto do mapa de monitorização de objetivos anuais

2012		REAL				META (PLANO 2012)				META					
		1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM	1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM	TOLERÂNCIA	1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM	
		1				2				3	4 = 2-3				
1 Prosseguir uma Política de Mobilidade Sustentável															
1	Passageiros transportados (x10 <sup>3</sup> )	n.º				4.196	8.320	11.538	15.806	5,0%	3.986	7.904	10.961	15.016	
2	Passageiros com passe (x10 <sup>3</sup> )	n.º				2.338	4.713	6.532	8.993	5,0%	2.221	4.477	6.205	8.543	
PESO %		REAL / META				AVALIAÇÃO / OBJECTIVO									
1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM	MARGEMP/ALERTA	1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM	1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM			
5		6				7 = 1 / 4				8 = 5 x 7	∑ 8	8 = 5 x 7	∑ 8	8 = 5 x 7	∑ 8
60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	1,0%											
40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	1,0%											

Embora o quadro, da figura 12, seja programado para um acompanhamento trimestral, alguns indicadores, como por exemplo o índice de satisfação de clientes, são calculados anualmente. A avaliação global da execução do mapa estratégico é feita anualmente.

#### 4.5. KPIs

Após estudar e apresentar uma proposta de melhoria de indicadores de gestão para os SMTUC, torna-se importante definir quais os KPIs desta organização. Apesar de o GPCG fazer um acompanhamento permanente de todos os indicadores, seria importante que os KPIs tivessem um acompanhamento ainda mais atento. Estes indicadores permitirão ao CA ter em conta os fatores críticos mais importantes para a empresa nas tomadas de decisão.

<sup>7</sup> O mapa apresentado na figura 12 está partido em duas partes, por motivos de apresentação no relatório.

A quando da construção do painel de indicadores, como referido, estes foram divididos por áreas (divisão já feita previamente pelos SMTUC), sendo estas: Rede, Procura, Oferta, Recursos Humanos, Ambiente (área nova, proposta após a realização do *benchmarking*), Aprovisionamento, Económico e Financeiro, Investimento e Financiamento, Outros Indicadores e Gestão orçamental.

Considerando o trabalho de Caldeira (2013), e depois de passar por todas as divisões da empresa e reunir várias vezes com o responsável do GPCG dos SMTUC, sugeriu-se alguns indicadores que poderão ser considerados *KPIs* para a organização. Estes *KPIs* também se apresentam divididos por áreas.

- REDE

Os *KPIs* de Rede devem ser indicadores que avaliem a dimensão da rede e a relacionem com o número de habitantes, da zona servida por estes serviços, e com o número de passageiros. Sendo este um serviço ‘social’, tem como prioridade a perspectiva de clientes.

Figura 13 - KPIs de rede

Indicador	Calculo	Real	Margem	Meta	Desvio	Avaliação
densidade populacional de zona servida	nºhabitantes/km <sup>2</sup>					
coeficiente de ocupação	PKT totais / LKO totais					
lotação média da frota urbana util	Nº lugares/ viatura					
VKM uteis oferecidos no sev. Publico por habitante servido	vkm/habitante					

- PROCURA

Os *KPIs* de Procura são indicadores relacionados com o número de passageiros transportados e a receita subjacente a estes, sendo estes valores que interferem bastante no plano orçamental dos SMTUC.

Figura 14 - KPIs de Procura

Indicador	Calculo	Real	Margem	Meta	Desvio	Avaliação
Passageiros (PT)	número					
Passageiros Km (PKT)	PT*PM					
Receita bruta por tipo de título	número					

- OFERTA

Os *KPIs* de oferta devem apresentar dados relevantes sobre a oferta concedida á população de Coimbra pelos SMTUC, e a eficácia e eficiência da oferta apresentada.

Figura 15 - *KPIs* de Oferta

Indicador	Calculo	Real	Margem	Meta	Desvio	Avaliação
N.º Médio de Viaturas	número					
Veículos km (em cheio)	número					
Veículos km (em vazio)	número					
Taxa de cumprimento de viagens	viagens perdidas/ viagens programadas totais					
Taxa de Ocupação Global (%)	PKT/ LKO					

- RECURSOS HUMANOS

Sendo os SMTUC uma organização com escassos recursos de colaboradores, principalmente na DSP e DSE, é importante considerar alguns *KPIs* de RH. Os *KPIs* de RH estão principalmente relacionados com questões de absentismo e formação profissional.

Figura 16 - *KPIs* de RH

Indicador	Calculo	Real	Margem	Meta	Desvio	Avaliação
Efectivo Total	número					
<b>Efectivo Total Médio</b>						
	Motoristas / Efectivo total					
	Motoristas / Viatura (Frota Urbana)					
Taxa Global de Absentismo	nºdias de faltas/ nº de dias trabalháveis					
<b>Formação</b>						
Horas	número					
N.º de Trabalhadores	número					
N.º de Acções	número					

- FROTA

Outro dos recursos base dos SMTUC, além dos colaboradores, é a sua frota e toda a operacionalidade na prestação de serviços depende da frota. Os dados relativos à frota BSC e Painel de Indicadores: Implementação numa entidade pública do sector dos transportes

devem ser seguidos em permanência, daí ser extremamente importante melhorar a comunicação entre a DSE e DSP, e estas duas divisões trabalharem com os mesmos dados. OS *KPIs* da frota, devem incidir sobretudo na sua operacionalidade.

Figura 17 - *KPIs* de Frota

Indicador	Calculo	Real	Margem	Meta	Desvio	Avaliação
Idade Média da Frota Urbana (em 31/12)	número					
Capacidade da Frota Urbana (em 31/12)	número					
<b>Consumo viaturas por tipo de combustível (Frota Urbana)</b>						
Autocarros	Gasóleo (lt/100 km)					
Mini-Autocarros	Gasóleo (lt/100 km)					
Troleicarros	Electricidade (Kwh/100 km)					
Sinistralidade da Frota Urbana	número					
Taxa de Imobilização Global						
Número de avarias	número					

- AMBIENTE

Ainda não são calculados pela organização, indicadores de ambiente, mas sugiro que sejam considerados *KPIs* os indicadores relacionados com as emissões de CO<sub>2</sub>. Num futuro próximo que os SMTUC pretendam ser certificados pela ISSO 14001, estes dados são necessários para essa certificação.~

Figura 18 - *KPIs* de Ambiente

Indicador	Calculo	Real	Margem	Meta	Desvio	Avaliação
emissões de CO2						
Consumo de gasóleo	litros					
Emissões de CO2(t) - gasóleo						
Emissões de CO2(Kg)/ Km percorrido						

- APROVISIONAMENTO

A SAC dos SMTUC transmite dados para a construção de indicadores bastante relevantes e que se devem seguir em permanência, principalmente os dados relativos ao gasóleo. Nos *KPIs* de aprovisionamento apenas o gasóleo não está englobado em materiais, uma vez que este é a principal matéria-prima dos SMTUC.

Figura 19 - KPIs de Aprovisionamento

Indicador	Calculo	Real	Margem	Meta	Desvio	Avaliação
<b>Stock Médio</b>						
Combustíveis e Lubrificantes	litros					
Materiais	número					
<b>Taxa de rotação</b>	saidas de armazém/stock médio					
Combustíveis e Lubrificantes						
Materiais						
<b>Prazo médio de stock (em dias)</b>	stock médio/ saidas de armazém * 365					
Combustíveis e Lubrificantes						
Materiais						

- ECONÓMICO E FINANCEIRO

Os indicadores financeiros em qualquer tipo de organização, embora os SMTUC sejam uma organização financiada pelo estado, devem manter uma vigilância apertada e serem calculados bastante rigorosa. O *KPIs* económicos e financeiros pretendem mostrar no imediato a estabilidade financeira da organização.

Figura 20 - KPIs económicos e financeiros

Indicador	Calculo	Real	Margem	Meta	Desvio	Avaliação
Autonomia Financeira	Capitais Próprios/Activo					
Endividamento	Capitais Alheios/Activo					
Solvabilidade	Activo/Exigível Total					
Liquidez Geral	Activo Circulante/Exigível C Prazo					
Liquidez Reduzida	Activo Circul-Stocks)/Exig. C Prazo					
Liquidez Imediata	Disponibilidades/Exigível C Prazo					
Cobertura do Imobilizado	Cap.Permanentes/Activo Fixo					
Taxa de cobertura	Proveitos Operacionais / Custos Operacionais					
Valor Acrescentado Bruto						

- GESTÃO ORÇAMENTAL

Os SMTUC como entidade pública têm de ser rigorosos ena execução do seu plano orçamental, com o objetivo de diminuir o mais possível os desvios. É importante acompanhar de perto alguns rácios e *KPIs* de gestão orçamental.

Figura 21 - KPIs de Gestão Orçamental

Indicador	Calculo	Real	Margem	Meta	Desvio	Avaliação
<b>Indicadores de Gestão Orçamental</b>						
	Receitas Correntes / Receitas Totais					
	Despesas Correntes / Despesas Totais					
	Venda Bens Serviços + Taxas / Receitas Correntes					
	Despesas com Pessoal / Despesas Correntes					
	Aquisição Bens e Serviços / Despesas Correntes					
	Despesas Correntes / Receitas Correntes					
	Despesas de Capital / Receitas de Capital					
	Despesas com Pessoal / Receitas Correntes					
	Aquisição Bens e Serviços / Receitas Correntes					

Após o estudo das diversas áreas, penso que estes seriam os *KPIs* a considerar para cada área de acompanhamento nesta organização, devido às suas especificidades quanto ao facto de ser uma organização pública e ao seu sector de atividade.

## Conclusão

Considerando o enquadramento teórico apresentado neste relatório é possível verificar a extrema importância das várias ferramentas utilizadas neste conceito de Nova gestão Pública, que tem vindo a evoluir em Portugal, os *KPIs*, o SIADAP e o *Balanced Scorecard* são uma ajuda cada vez mais importante nas tomadas de decisão.

Os *KPIs*, se forem escolhidos de uma forma ponderada e eficaz, transmitem de uma forma eficiente o desempenho organizacional de uma organização. O SIADAP tem vindo a ser melhorado nos últimos anos e ajuda a medir o desempenho de todos os intervenientes na gestão pública, através do SIADAP I, II e III.

O *Balanced Scorecard* alinha os diversos *stakeholders* internos da empresa (pessoas, processos e infraestruturas) com a estratégia global da empresa e com a estratégia delineada para cada unidade de negócio, com o objetivo de melhorar a performance da organização. A estratégia da empresa tem de estar representada de forma clara no mapa estratégico (mais especificamente nos objetivos estratégicos). A informação espelhada nos indicadores de gestão que avaliam os objetivos deve ser fiável e coerente e a mesma deve procurar ser uniforme na globalidade da organização. Esta ferramenta de gestão estratégica permite à administração de uma organização tomar conhecimento dos factos passados, do presente e permite prever os acontecimentos futuros com base nos passados. Este modelo desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, surgiu nos anos 90 com o objetivo de medir o nível de desempenho organizacional das empresas. No entanto, ao longo dos anos, este modelo foi evoluindo, assumindo-se como um potencial instrumento de gestão estratégica. Assim, e com o aparecimento da NGP, este tornou-se num instrumento versátil e aplicável nas organizações, quer públicas, privadas ou sem fins lucrativos.

Os SMTUC têm acompanhado as tendências da Nova gestão Pública e tentam aproximar a sua gestão, cada vez mais, da administração privada de forma a procurar alcançar resultados cada vez mais eficientes. Todavia, estando esta entidade dependente



financeiramente de um órgão autárquico, tem dificuldade em implementar uma estratégia de longo prazo. As ferramentas estudadas durante o relatório, com um melhoramento contínuo, poderão ajudar os SMTUC a medir melhor a eficiência os seus indicadores, a ter uma noção mais real dos seus desvios orçamentais e pouco a pouco ir introduzindo na empresa uma gestão estratégica de longo prazo.

Voltando a referir, o já mencionado no balanço crítico do estágio, seria benéfico para os SMTUC diminuir o nível burocrático presente em cada processo e aumentar a uniformização e transparência da informação que circula entre as diversas divisões da organização.

## Bibliografia

Araújo, Joaquim (2002). “Gestão pública em Portugal: mudança e persistência institucional”. Coimbra: Quarteto Editora

Caldeira, Jorge (2010). “Implementação do Balanced ScoreCard no Estado”. Coimbra: Almedina

Caldeira, Jorge (2013). “100 Indicadores de Gestão, Key Performance Indicators”. Coimbra: Conjuntura actual

Détrie, Jean-Pierre (2000). Strategor Política da Empresa – Lisboa, Dom Quixote.

Jordan, Hugues, Carvalho das Neves, João, Azevedo Rodrigues, José (2002). O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos Gestores. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. (1997). The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. Balanced Scorecard Report .

Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons, New Jersey

Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. Lisboa: Edições Sílabo.



Russo, João (2009) “Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições”.  
Lisboa: LIDEL – Edições técnicas

Santos, A. J. (2008). Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa:  
Escolar Editora.

CARRIS (2011), Relatório de Gestão

Empresa Municipal de transportes de Madrid (2011), Relatório de Gestão

Manual da Qualidade dos SMTUC (2012)

RATP – Paris (2011), Relatório de Gestão

Renfe – Barcelona (2011), Relatório de Gestão

Revista SMTUC (Maio de 2008), Edição comemorativa dos 100 anos

SMTUC (2011), Relatório de Gestão

STCP (2006 e 2011), Relatório de Gestão

TUB (2011), Relatório de Gestão

## **Legislação**

Lei n.º 49/2012, de 29 de Agosto – adapta à administração local o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.



Lei n.º 50/012, de 31 de Agosto – aprova o regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais e aborda especificamente a figura dos serviços municipalizados e das empresas locais.

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs 55-A/2010, de 31 de Dezembro e 66-B/2012, de 31 de Dezembro.

Decreto-Lei n.º 127/2012, de 21 de Junho – estabelece os procedimentos necessários à aplicação da Lei n.º 8/2012, de 21 de Fevereiro – Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso e à operacionalização da prestação de informação pelas entidades abrangidas.

## Webgrafia

<http://www.dgo.pt/dgo/Paginas/QUAR.aspx> (Agosto de 2013)

<http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=2> (Agosto de 2013)

<http://www.madeira-edu.pt/drpre/estrategia/default.htm> (Agosto de 2013)

<http://www.portalwebmarketing.com/Gest%C3%A3o/TiposdeBenchmarking/tabid/1474/Default.aspx> (artigo de Ascensão, Carlos) (Agosto de 2013)

IAPMEI (2013). Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Disponível em <http://www.iapmei.pt/>