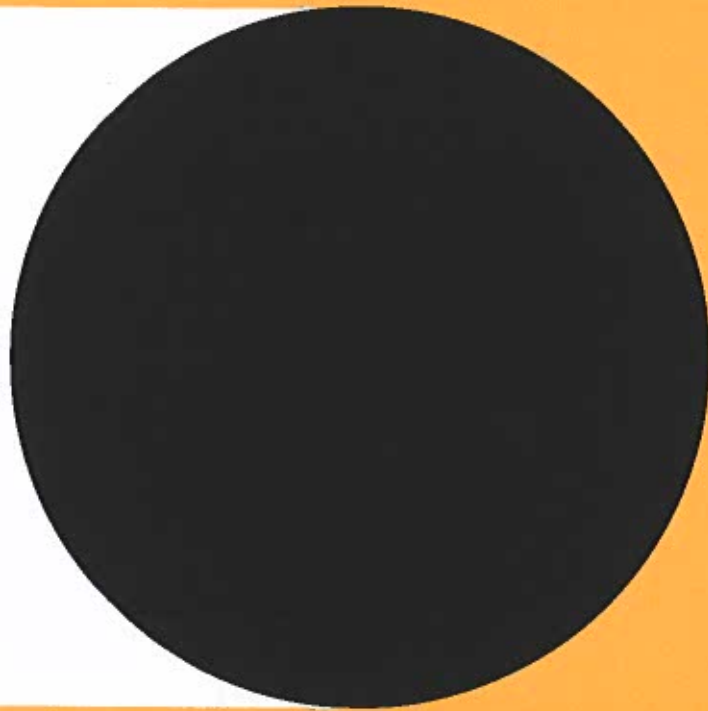


AV
E

**transportes ● — ●
metropolitanos
de ● — ● lisboa**

Plano de Atividades e Orçamento 2026-2029



Handwritten signature and initials in black and blue ink.

[página intencionalmente deixada em branco]



Índice

Mensagem do Conselho de Administração	10
<hr/>	
1. Apresentação da empresa	13
2. Pressupostos de referência	18
3. Sistema de transportes públicos	21
3.1. Evolução da procura de transporte público	21
3.2. Estudos e Planeamento para a mobilidade sustentável e melhores transporte	22
4. Reforço Institucional e Capacitação Organizacional	28
4.1. Comunicação Institucional e Relações-Públicas	28
4.2. Segurança da Informação e Privacidade	30
4.3. Proteção de Dados	31
4.4. Melhoria Contínua	32
5. Sistema de bilhética navegante®	33
6. Gestão da Carris Metropolitana	40
6.1. Planeamento e operação da Carris Metropolitana e controlo da execução dos contratos	41
6.2. Suporte ao planeamento, monitorização e comunicação da oferta	45
6.3. Outros temas relacionados com a Carris Metropolitana	47
6.4. Comunicação e informação ao público	49
6.5. Modificação objetiva dos contratos da Carris Metropolitana	54
6.6. Preparação da nova geração dos contratos de serviço público	55
7. Passageiros e clientes navegante®	57
7.1. Marketing e Comunicação	57
7.2. Cliente e Rede Comercial	60
8. Objetivos da TML para 2025	64
9. Evolução dos recursos humanos	69
9.1. Desafios de 2026	69
9.2. Quadro de Pessoal	72
9.3. Sistema de controlo interno e ESG	73
10. Previsão dos recursos financeiros	75
10.1. Rendimentos operacionais	75
10.2. Gastos operacionais	77
10.3. Plano de investimentos	80

Handwritten signature and a blue letter 'E'.

Anexos

	88
1. Plano plurianual de investimentos	84
2. Demonstração de resultados previsional	85
3. Balanço previsional	86
4. Demonstração de fluxos de caixa previsional	87
5. Quadro de indicadores económico-financeiros	88



Índice de siglas e abreviaturas

AML	Área Metropolitana de Lisboa
aml	área metropolitana de Lisboa (sigla utilizada para referência a espaço geográfico)
AMT	Autoridade da Mobilidade e dos Transportes
API	<i>Application Programming Interface</i>
API-APEX	Interface de Programação de Aplicativos Embarcada de Bilhética
APP	Aplicativos móveis
ARS	Arco Ribeirinho Sul
ATI	Autoridades de Transportes Intermunicipais
AVF	Alta Velocidade Ferroviária
BdP	Banco de Portugal
BRT	<i>Bus Rapid Transport</i>
CE	Parlamento Europeu e Conselho
CFP	Conselho de Finanças Públicas
CM	Carris Metropolitana
CMS	Sistema de Gestão de Conteúdos
CNA	<i>Calypso Networks Association</i>
CP	Comboios de Portugal
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CUT	<i>Cashless Universal Token</i>
EA	Eixos de Atuação
EMTA	<i>European Metropolitan Transport Authorities</i>
ENCM	Espaço navegante Carris Metropolitana
ENISA	<i>European Union Agency for Cybersecurity</i>
EPD	Encarregado de Proteção de Dados
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
GTFS	<i>General Transit Feed Specification</i>
GO	Gestor de oferta, operação e informação ao público
IA	Inteligência Artificial
IT	<i>Information Technology</i>
IDE	Infraestrutura de Dados Espaciais
Incentiva+TP	Programa de Incentivo ao Transporte Público Coletivo de Passageiros
IMob	Inquérito à Mobilidade
IMT	Instituto da Mobilidade e dos Transportes
INE	Instituto Nacional de Estatística
I&D	Investigação e desenvolvimento



KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LCPA	Lei dos compromissos e pagamentos em atraso
LIOS	Linha Intermodal Sustentável
MOC	Modificação Objetiva ao Contrato
MUPI	Mobiliário Urbano como Ponto de Informação
NaaS	navegante® <i>as a Service</i>
NAL	Novo Aeroporto de Lisboa, Aeroporto Luís de Camões
NIS2	Diretiva de Segurança de Redes e Informações da União Europeia
NS	Norte Sul
PAO	Plano de Atividades e Orçamento
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PCGI	Plataforma Central de Gestão Integrada
PIB	Produto Interno Bruto
PIP	Painel de Informação ao Público
pkm	passageiros-quilómetro
PMMUS	Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana Sustentável
PMO	Parque(s) de Máquinas e Oficinas
PMP	Prazo médio de pagamento
PMR	Prazo médio de recebimento
PNA	Ponto navegante® autónomo
PVP	Preço de Venda ao Público
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RJAEL	Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais
RSI	Responsável de Segurança da Informação
SAE	Sistema de Apoio à Exploração
SATUO	Sistema Automático de Transporte Urbano de Oeiras
SEC	Sistema Europeu de Contas
SGSIP	Sistema de Gestão de Segurança da Informação e Privacidade
SIBS	<i>Forward Payment Solutions</i> (Sociedade Interbancária de Serviços)
SIEM	<i>Security Information and Event Management</i>
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística para Administrações Públicas
SOC	<i>Security Operations Center</i>
TAT	Taxa de Atualização Tarifária
TCSP	Transporte Coletivo em Sítio Próprio
TML	Transportes Metropolitanos de Lisboa, EMT, SA
TMP	Transportes Metropolitanos do Porto
TP	Transporte Público
TST	Transportes Sul do Tejo

RM

TTT	Terceira Travessia do Tejo
UE	União Europeia
UITP	União Internacional de Transportes Públicos
UNICRE	Instituição Financeira de Crédito
vkm	veículos-quilómetro



Índice de tabelas e gráficos

Tabelas

Tabela 1 – Projeções Macroeconómicas de Referência 2025-2029 [14.10.2025] (taxa de variação, em percentagem).....	18
Tabela 2 – Indicadores económico-financeiros da TML.....	20
Tabela 3 – Quadro de Pessoal 2025 (segundo PAO25).....	73
Tabela 4 – Quadro de Pessoal 2026.....	73
Tabela 5 – Rendimentos operacionais (2026-2029).....	76
Tabela 6 – Gastos operacionais (2026-2029).....	78
Tabela 7 – Plano de investimentos (2026-2029).....	82

Gráficos

Gráfico 1 – Evolução do nº de passageiros transportados na área metropolitana de Lisboa (2023-2026 estimativa).....	22
Gráfico 2 – Passageiros da Carris Metropolitana entre janeiro de 2023 e outubro de 2025.....	44
Gráfico 3 – Emissão de cartões navegante® personalizados por operador (jan-set 2025).....	62
Gráfico 4 – Operações de suporte ao cliente.....	63

Índice de figuras

Figura 1 - Organograma da TML.....	17
Figura 2 – Divulgação do projeto LIFE MOONSET	29
Figura 3 – API-APEX em todos os operadores da área metropolitana de Lisboa.....	34
Figura 4– Sistema navegante®.....	35
Figura 5 – APP navegante®.....	36
Figura 6 – Cartão bancário integrado no sistema navegante®.....	37
Figura 7 – Desenho exterior dos pontos navegante® autónomos.....	37
Figura 8 – Exemplo de aviso no site.....	43
Figura 9 – Dashboards de monitorização e reporte diário.....	43
Figura 10 – Plataforma de planeamento e registo de auditorias.....	44
Figura 11 – Mapa das localizações analisadas para a colocação dos PIPs.....	47
Figura 12 – Pesquisa linhas site Carris Metropolitana.....	50
Figura 13 – Informação ao público <i>offline</i>	50
Figura 14 – Projeto educativo: mini passageiros.....	50
Figura 15 – Sinalética Carris Metropolitana.....	51
Figura 16 – Atendimento Carris Metropolitana.....	52
Figura 17 – Comunicação eventos.....	52
Figura 18 – Campanhas de sensibilização.....	52
Figura 19 – Ferramenta de gamificação.....	53
Figura 20 – Publicidade interior nas viaturas Carris Metropolitana.....	53
Figura 21 – Comunicação: O Caminho é Delas.....	54
Figura 22 – Cartão navegante empresas digital.....	58
Figura 23 – Responsabilidades Cliente e Rede Comercial.....	60
Figura 24 – Distribuição das operações de venda por canal.....	62
Figura 25 – Evolução das operações de venda por canal.....	62



Mensagem do Conselho de Administração

2026 será, para a TML – Transportes Metropolitanos de Lisboa, um ano em que dois objetivos concorrentes devem ser atingidos: por um lado é fundamental consolidar o bom desempenho atingido em 2025 e anos anteriores e, por outro, responder aos desafios de um enquadramento funcional diferente (que se espera trazer maior eficácia e eficiência) decorrente das modificações objetivas dos contratos e da integração de novas funções, sem nunca perder de vista a centralidade da sua atuação em servir bem as pessoas, renovando o seu compromisso com um serviço de qualidade, sustentável e acessível para todos e adaptando-se às dinâmicas da mobilidade urbana e aos imperativos ambientais e sociais.

É de destacar, pelo sucesso e pelo enorme desafio que representa, a constante e significativa tendência de aumento de procura na Carris Metropolitana, com cerca de 24% em 2024 e um crescimento acumulado de cerca de 14% entre janeiro e outubro de 2025. Ou seja, a manutenção do crescimento em dois dígitos demonstra que este tem sido consolidado e não representa somente resposta a estímulos pontuais, sendo um bom indicador que compensa o intenso trabalho realizado em responder com mais e melhor oferta às necessidades detetadas.

Também não é alheia a esta crescente procura que, aliada à avaliação das necessidades, se monitorize cada vez melhor os serviços que se realizam, os que não se realizam, os que começam adiantados ou atrasados, com uma política de dados abertos para que os níveis de serviço sejam também conhecidos pelo público, um objetivo profundamente inovador no panorama do setor dos transportes. Este foi o percurso traçado em 2025 e que se manterá e reforçará em 2026.

Este exercício orçamental é também marcado pelas modificações objetivas dos contratos de serviço público fundamentadas pela ocorrência de alterações anormais e imprevisíveis das circunstâncias, que se traduzirão numa revisão dos preços contratuais e, simultaneamente, no objeto dos contratos, com a assunção pela TML de tarefas hoje incluídas nos contratos que se espera que possam ser mais eficazes e eficientes se realizadas sob a sua responsabilidade direta. É importante referir que tal se fará sem necessidade de reforço do financiamento municipal.

2026 verá também ocorrer, em escala de produção e entrega a todos os públicos, medidas de simplificação, digitalização e desburocratização do acesso aos títulos de transporte, particularmente com a entrada em funcionamento da utilização do cartão bancário e a virtualização do passe navegante® nos telemóveis, serviços inicialmente disponíveis na Carris Metropolitana e, progressivamente, alargados a todos os operadores que a eles queiram aceder.

O trabalho realizado em 2025 nas parcerias com outras autoridades regionais ou nacionais, bem como com operadores de transportes, permitirá à TML, em 2026, manter e alargar o seu papel

catalisador de ações de melhoria global do sistema de transportes, quer numa perspetiva regional da aml, quer numa perspetiva nacional (através do projeto bilhete.pt no qual a TML tem um papel relevante na sua materialização).

Numa lógica de melhoria contínua, em 2026 manter-se-á a renovação dos sistemas tecnológicos que suportam toda a atividade de bilhética metropolitana, o robustecimento dos sistemas para dar cumprimento à diretiva NIS2 (cibersegurança), bem como o olhar sempre atento às questões de proteção de dados pessoais. Será igualmente necessário assegurar a transição para o SNC-AP, decorrente da reclassificação da TML, o que implicará, nos primeiros meses de 2026, um esforço importante de migração e integração de sistemas. Numa lógica de atualização permanente, em 2026 a TML continuará a testar soluções inovadoras e a colaborar com parceiros diversos através do envolvimento em projetos de I&D e no envolvimento em trabalhos de associações internacionais como a UITP, a EMTA ou a CNA.

2026 será, também, o ano de concretizar ações importantes previstas no Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana Sustentável e no Plano para as Pessoas com Deficiência, em particular, no primeiro caso, nos projetos que permitam consolidar uma rede de transportes coletivos em sítio próprio e no segundo caso, em ações de execução e resultados rápidos que permitam mostrar a sua exequibilidade e respondam ao carácter de urgência de atuação nesta área. Igualmente, 2026 deverá ser o ano de clarificação de como se deverá proceder à gestão de interfaces multimodais e à articulação entre os diferentes atores que aí intervêm.

Em resumo, 2026 será um ano muito exigente, de grandes desafios, mas cujas metas são possíveis de atingir. Tal baseia-se na convicção de que as bases estão criadas, pela articulação deste PAO, que proporciona os instrumentos financeiros – fruto do grande investimento dos municípios e do Estado, que também proporciona a certeza da continuidade de financiamento plurianual tão importante para uma gestão no presente e no perspetivar o futuro –, com a continuada procura de melhoria contínua em todas as vertentes da atividade da TML que determina a ambição, suportada por uma equipa competente, motivada e alinhada.

Uma certeza mantemos e constantemente renovamos: o foco de bem servir os cidadãos da área metropolitana de Lisboa (e dos que a visitam), na procura de responder diariamente a todas as solicitações, trabalhando afincadamente na melhoria e consolidação do ambicioso serviço proporcionado pela Carris Metropolitana e pelo navegante®, no desenho de soluções de hoje e de futuro.

A todos, muito obrigado pelo apoio.

Lisboa, 28 de janeiro de 2026



Faustino Gomes



Paula Castro

1. Apresentação da empresa

A constituição da TML – Transportes Metropolitanos de Lisboa, EMT, SA (TML) foi realizada ao abrigo do enquadramento normativo constante do Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto, que veio habilitar as Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto a constituírem empresas locais de natureza metropolitana, tendo em vista a prossecução de competências próprias e delegadas nos domínios da mobilidade e transportes, designadamente das competências de autoridade de transporte relativamente aos serviços públicos de transporte de passageiros explorados nas respetivas áreas geográficas, bem como de competências conexas na área da mobilidade e transportes, incluindo a prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de estacionamento e soluções de mobilidade urbana.

A criação de uma empresa metropolitana de mobilidade e transportes surgiu, assim, no contexto do significativo alargamento de competências da Área Metropolitana de Lisboa (AML) nesse domínio, operado, desde logo, pelo Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros, aprovado pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho (RJSPTP), que conferiu um amplo acervo de novas competências no domínio dos serviços públicos de transporte de passageiros e impôs a necessidade de contratualização do serviço público de transporte rodoviário de passageiros na área metropolitana, em linha com o regime previsto no Regulamento (CE) n.º 1370/2007 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2007, relativo aos serviços públicos de transporte ferroviário e rodoviário de passageiros.

Adicionalmente, a criação da TML decorreu das conclusões aprovadas na 1.ª Cimeira das Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, realizada em 20 de março de 2018, nas quais foi sublinhada a importância da transferência para as Áreas Metropolitanas das funções de regulação, gestão e direção dos meios de transporte de passageiros de âmbito metropolitano e municipal, destacando-se, em especial, a função de gestão da bilhética, com vista a assegurar o desenvolvimento dos sistemas de bilhética intermodal e o controlo dos diversos fluxos financeiros e de informação envolvidos nesses sistemas.

Num contexto mais amplo, a criação de uma empresa metropolitana de mobilidade e transportes enquadra-se no compromisso assumido pelo Estado português com o objetivo da neutralidade carbónica, mediante, entre outras coisas, a promoção do aumento da utilização dos transportes coletivos. Este compromisso materializou-se num conjunto de medidas públicas, de entre as quais se destaca o Programa de Apoio à Redução Tarifária nos Transportes Públicos (PART)¹, criado através

¹ O PART foi substituído pelo Programa de Incentivo ao Transporte Público Coletivo de Passageiros (Incentiva +TP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 21/2024, de 19 de março, mas os objetivos de promoção da mobilidade sustentável e da coesão territorial mantiveram-se e as competências das autoridades de transporte foram reforçadas.

da Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro, que aprovou o Orçamento do Estado para 2019, e posteriormente regulado e continuado para o ano de 2020 pelo Decreto-Lei n.º 1-A/2020, de 3 de janeiro. No âmbito deste programa, que tinha "por objetivo combater as externalidades negativas associadas à mobilidade, nomeadamente a exclusão social, a emissão de gases de efeito de estufa, a poluição atmosférica, a sinistralidade, o congestionamento, o ruído e o consumo de energia", atribuiu-se às Áreas Metropolitanas um papel determinante na gestão e alocação de verbas, o que reforça, outrossim, a necessidade e conveniência de a AML se dotar de um veículo empresarial que lhe permita desempenhar estas atividades, visando a melhor prossecução do interesse público.

A TML iniciou, assim, a sua atividade a 17 de fevereiro de 2021, enquanto pessoa coletiva de direito privado sob a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de responsabilidade limitada, que goza de personalidade jurídica e é dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, competindo-lhe, entre outras coisas, no âmbito do desenvolvimento da sua atividade:

- Disponibilizar uma plataforma tecnológica de bilhética comum a todos os operadores do serviço público de transporte de passageiros no âmbito da área metropolitana de Lisboa;
- Emitir e gerir os cartões de suporte à bilhética e a respetiva base de clientes;
- Realizar o tratamento da informação dos sistemas de bilhética interoperável;
- Gerir o financiamento dos sistemas de bilhética interoperável e dos pagamentos aos operadores de transporte das compensações devidas pelo cumprimento de obrigações de serviço público definidas no âmbito do sistema tarifário;
- Desenvolver uma plataforma integradora dos serviços e sistemas inteligentes de transportes com vista a promover as soluções numa ótica de mobilidade como um serviço, potenciando a criação e disponibilização aos utentes de uma conta da mobilidade;
- Assegurar a adaptação contínua do sistema de bilhética às novas necessidades;
- Gerir processos administrativos no âmbito das competências que lhe sejam atribuídas;
- Apoiar a AML na definição dos regimes tarifários;
- Apoiar a AML na organização, planeamento, desenvolvimento e articulação das redes e linhas do serviço público de transporte de passageiros, bem como dos equipamentos e infraestruturas a ele dedicados;
- Apoiar a AML na implementação e operacionalização de serviços de transporte flexíveis, através da adoção de instrumentos de planeamento, organização e gestão destes serviços;
- Apoiar a AML na definição, promoção e execução de investimentos nas redes, equipamentos e infraestruturas dedicadas ao serviço público de transporte de passageiros;
- Apoiar a AML no desenvolvimento e adoção de instrumentos de planeamento de mobilidade e transportes;
- Apoiar a AML no desenvolvimento e implementação de medidas e políticas de mobilidade e transportes;

- Desenvolver ferramentas e mecanismos para a recolha e tratamento da informação sobre mobilidade e transportes, tendo em vista a promoção de um observatório da mobilidade e transportes;
- Desenvolver ferramentas e mecanismos de suporte à gestão administrativa de processos que lhe sejam atribuídos na área da mobilidade;
- Desenvolver e promover iniciativas de incentivo à mobilidade sustentável.

No contexto da missão que lhe foi confiada, o mandato atribuído à TML para o quadriénio 2026-2029, rege-se pelas seguintes orientações estratégicas, definidas em 22 de janeiro de 2026 pelo seu acionista único – a AML:

- Alargar, de forma paulatina, as competências de mobilidade para todos os modos e operadores de transportes de âmbito municipal, intermunicipal e metropolitano;
- Iniciar a avaliação e os estudos necessários para a definição de um rumo estratégico comum entre a Companhia Carris de Ferro de Lisboa, E.M., S.A. (CARRIS) e continuar as reflexões sobre um rumo comum com outras empresas de transporte de passageiros;
- Assegurar transportes economicamente acessíveis, intervindo para o não aumento do passe navegante metropolitano e promovendo um aumento progressivo da gratuitidade, prioritariamente para os maiores de 65 anos, com harmonização territorial, como incentivo à "mobilidade verde" e à redução de emissões;
- Melhorar continuamente a oferta de transporte público rodoviário proporcionada pela Carris Metropolitana, avaliando a qualidade do serviço e a sua adequação, antes de mais, às necessidades efetivas das populações, garantindo a sustentabilidade financeira da operação;
- Promover a mobilidade ativa metropolitana, criando circuitos intermunicipais e interligando ciclovias metropolitanas, em sintonia com os resultados do estudo "Rede Ciclável Metropolitana" levado a cabo pela TML;
- Desenvolver uma estratégia conjunta atinente à articulação entre empresas municipais ou concessionárias com objeto de fiscalização de zonas de estacionamento, e consequente harmonização de procedimentos em toda a AML;
- Preparar a 2.ª geração do concurso internacional para o transporte rodoviário de passageiros, na assunção da continuidade de uma prestação de serviço incorporando a aprendizagem e o percurso consolidado procurando garantir melhores condições de fiscalização, transparência e eficácia;
- Intervir conjuntamente com as várias entidades para melhorar, reformular, e eventualmente relocalizar os interfaces existentes;
- Continua a intervir para priorizar e melhorar a velocidade de circulação do transporte rodoviário de passageiros;

- Reforçar a articulação da TML com os municípios, promovendo a interoperabilidade das soluções tecnológicas e o apoio técnico à implementação de medidas de acessibilidade e transporte, conforme previsto no PMMUS e demais estudos;
- Acompanhar a execução, pelo Governo, de projetos fundamentais para o aumento da mobilidade metropolitana, como o projeto de navegabilidade do Tejo, a Terceira Travessia do Tejo, o prolongamento do Metro Sul do Tejo, a ferrovia e o novo aeroporto.

A TML tem como órgãos sociais a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único, dispondo ainda de dois órgãos consultivos designados Conselho de Mobilidade Metropolitana e Conselho Consultivo das Tecnologias para a Mobilidade.

O Conselho de Mobilidade Metropolitana é composto pelos Presidentes de Câmara da área metropolitana de Lisboa, ou quem os represente, assim como pela Comissão Executiva Metropolitana da AML e o Conselho de Administração da TML – estes dois últimos órgãos sem direito de voto – cabendo-lhe pronunciar-se, sem carácter vinculativo, sobre matérias relacionadas com a atividade da TML ou com a acessibilidade, mobilidade e transportes.

O Conselho Consultivo de Tecnologias para a Mobilidade é composto pelo Conselho de Administração da TML, ou quem o represente, e por um representante de cada operador de transportes públicos coletivos de passageiros da área metropolitana de Lisboa que utilize os sistemas de bilhética e/ou de apoio à exploração e informação ao público geridos pela TML, competindo-lhe pronunciar-se, sem carácter vinculativo, sobre matérias relacionadas com a plataforma tecnológica integradora de serviços e sistemas inteligentes de transportes com relevo para a atividade da TML, nomeadamente sobre novas soluções e aplicações tecnológicas para a mobilidade e o estabelecimento de padrões de qualidade do serviço prestado. Este conselho, inicialmente criado com um objetivo mais focado nas tecnologias, tem sido progressivamente alargado no seu âmbito, passando a funcionar também como um conselho estratégico entre operadores de transporte da aml, passando a ser a representação dos operadores assegurada ao nível de Conselho de Administração, e onde se discutem temas de interesse do sistema de transportes, como lógicas tarifárias, melhoria de sinergias entre operadores, modelos de negócio para a bilhética, partilha de sistemas e de recursos, entre outros.

O Conselho de Administração da TML é atualmente composto pelos seguintes elementos (todos executivos):

- Faustino José Couto e Guedes Gomes (Presidente)
- Paula Cristina Jesus Santos Castro (Vogal)

FE
E

A estrutura interna da TML encontra-se já adaptada para dar resposta aos desafios de 2026 e enquadramento a dar a algumas funções que hoje estão no âmbito dos contratos de prestação de serviços da Carris Metropolitana, (tal como é descrito no ponto 6.5 Modificação Objetiva dos Contratos da Carris Metropolitana, onde se pode ler que se fará a "... redução do objeto dos contratos, abrangendo algumas atividades atualmente a cargo dos operadores, designadamente as relativas aos sistemas e equipamentos tecnológicos, à gestão dos pontos de venda e atendimento ao público, ao apoio telefónico ao passageiro, à disponibilização da informação ao público e ao exercício da atividade de fiscalização dos títulos de transporte, ...") e que se pretendem integrar na TML, por se acreditar que trarão ganhos de escala e de eficiência, de transversalidade e uniformidade de atuação e de clarificação de papéis, sem custos acrescidos, uma vez que ocorre meramente por transferência, deixando os seus custos de estar imputados aos contratos.

O organograma em vigor, pensado já para acomodar novas funções e responsabilidades, inclui nove departamentos e quatro funções autónomas, conforme figura seguinte:

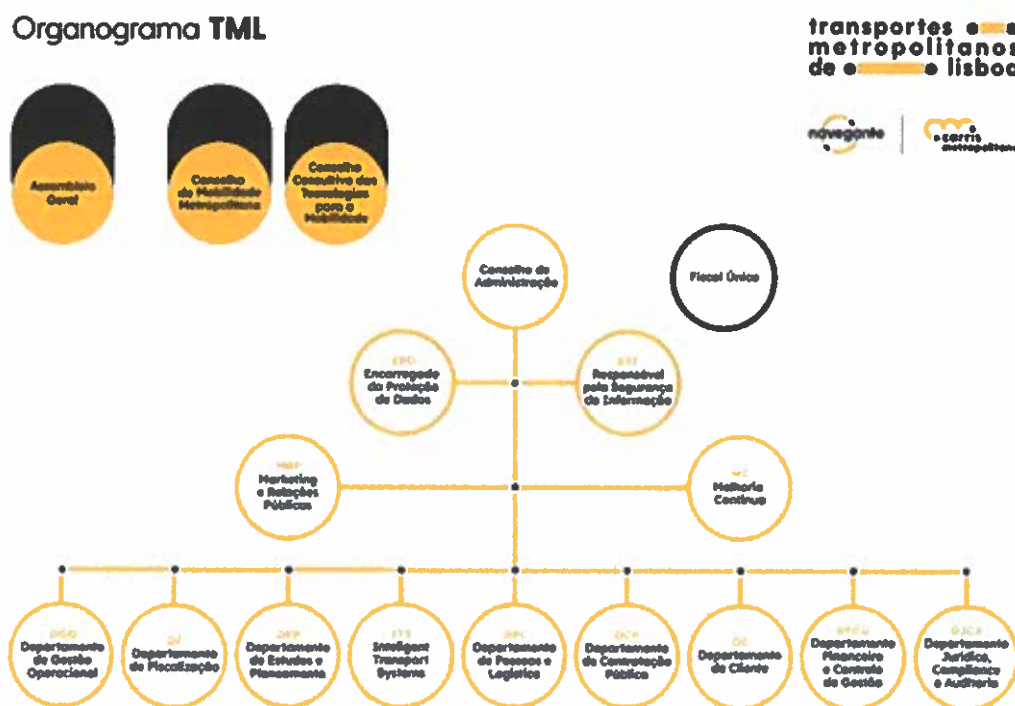


Figura 1 – Organograma da TML



2. Pressupostos de referência

2.1. Instrumentos de gestão previsional

Os instrumentos de gestão previsional da TML estão consolidados num único documento – o Plano de Atividades e Orçamento (PAO), que inclui o plano plurianual de investimentos, as demonstrações financeiras previsionais e os indicadores económico-financeiros para o quadriénio 2026-2029.

Indicadores	2024	2025 *		2026 *		2027 *		2028 *	2029 *
	INE	BdP	CFP	BdP	CFP	BdP	CFP	CFP	CFP
PIB e componentes da despesa (taxa de crescimento real %)									
PIB	2,1	1,9	1,9	2,2	1,8	1,7	1,6	1,8	1,8
Consumo privado	3,0	3,3	3,3	2,0	2,3	2,0	2,3	2,1	1,9
Consumo público	1,5	1,6	1,6	1,3	2,6	1,0	1,2	0,5	0,5
Investimento (FBCF)	4,2	3,0	3,6	5,3	5,5	0,6	-1,1	1,9	1,9
Exportações de bens e serviços	3,1	1,1	0,9	2,2	1,8	2,8	2,4	2,5	2,5
Importações de bens e serviços	4,8	4,7	4,2	2,8	3,7	2,3	1,6	2,2	2,2
Evolução de Preços									
IHPC	2,7	2,2	2,3	1,9	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0
Emprego									
Emprego (ótica de Contas Nacionais)	0,7	1,8	1,5	0,9	0,9	0,5	0,5	0,3	0,0
Taxa de desemprego (% da população ativa)	6,4	6,2	6,1	6,3	6,0	6,3	5,9	5,8	5,8
Remuneração média por trabalhador	7,5	5,1	6,3	4,1	4,2	3,8	3,7	3,2	2,9

Fontes

Instituto Nacional de Estatística [INE] - Contas Nacionais Trimestrais, 23 de setembro de 2025.

Banco de Portugal [BdP] - Boletim Económico, 7 de outubro de 2025

Conselho de Finanças Públicas [CFP] - Perspetivas Económicas e Orçamentais 2025-2029 (atualização), 22 de setembro de 2025

Tabela 1 – Projeções Macroeconómicas de Referência 2025-2029 [14.10.2025] (taxa de variação em percentagem)

Os instrumentos previsionais da TML para os anos 2026 a 2029 foram elaborados num momento de elevada incerteza no panorama macroeconómico. Nas suas últimas projeções, diversas entidades com responsabilidades na análise do contexto Macroeconómico, designadamente o BdP e o CFP, assinalaram que a economia mundial continua a ser afetada por elevados níveis de incerteza, exacerbada pela imprevisibilidade da política comercial da administração norte-americana e pelo escalar de tensões geopolíticas.

Importa assinalar a existência de riscos predominantemente descendentes, em particular no que respeita ao crescimento do PIB real, que aconselha a um grau acrescido de prudência e que importa ter em especial consideração no acompanhamento da situação da economia em 2026.

Esta abordagem prudencial é sustentada pelas principais instituições de referência que encaram as previsões de crescimento do PIB real, considerando que a expectativa de crescimento das exportações e das importações foram revistas em baixa para a segunda metade de 2026.

Por outro lado, a previsão de crescimento das remunerações por trabalhador para 2026 é próxima da esperada para 2025, com tendência para desacelerar até 2029.

2.2. Contexto Setorial da Mobilidade e Transportes

Sem prejuízo dos fatores de instabilidade e incerteza que caracterizam o cenário macroeconómico e aportam riscos acrescidos às atividades económicas do setor da Mobilidade e Transportes, o contexto setorial apresenta hoje uma estabilidade legislativa e financeira assinalável, onde predominam fatores que afetam positivamente a análise de risco deste setor, a saber:

- Receita tarifária (bilhética e compensações) em crescimento: por consequência do aumento da procura do sistema de transportes urbanos da AML;
- Regras estáveis de repartição das receitas e compensações associadas aos títulos navegante®: consolidação da aplicação do Regulamento Tarifário da AML, passando-se a determinar a repartição das receitas e compensações associadas aos títulos navegante® em função dos passageiros-quilómetro (pkm) realizados por cada um dos operadores de transporte, isto é, em função dos passageiros transportados e das distâncias percorridas, ajustado ao histórico de receitas dos respetivos operadores;

Mecanismo de financiamento contratualizado e estável, de médio prazo, para o período 2026-2029: a TML é beneficiária de um mecanismo contratualizado e estável de apoio financeiro à sua missão, resultante do compromisso do Estado e dos Municípios da AML, o programa Incentiva+TP, destinado à promoção da mobilidade sustentável e da coesão territorial, e financia as obrigações de serviço público dos operadores de transportes públicos, as medidas de promoção do transporte público coletivo, bem como, as competências das autoridades de transportes.

2.3. Conclusão

Estes instrumentos previsionais foram elaborados tendo por base as orientações estratégicas definidas pelo acionista, a AML, incorporando a melhor informação disponível à data, designadamente, sobre os seguintes elementos:

- Os valores a consignar ao Fundo Ambiental para o programa Incentiva+TP em 2026;
- O impacto financeiro das modificações objetivas dos quatro contratos de aquisição do serviço público de transporte rodoviário de passageiros na AML, executados sob a marca Carris Metropolitana;
- A Taxa de Atualização Tarifária (TAT) para 2026, fixada pela Autoridade de Mobilidade e Transportes (AMT) em 2,28%.

Em face do exposto, o Plano de Atividades e Orçamento para os anos de 2026 a 2029 da TML foi elaborado de forma a garantir a maior prudência e realismo nos pressupostos orçamentais subjacentes à sua construção, no que se refere, designadamente, aos seguintes aspetos:

- Rendimentos: crescimento moderado da receita da bilhética e revisão em baixa da quota de distribuição da receita entre operadores, relativamente aos valores projetados para 2025;
- Gastos: crescimento máximo contratualmente admissível dos subcontratos das quatro áreas de operação rodoviária, até 2029.

Os instrumentos previsionais da TML, para o quadriénio 2026-2029, traduzem os impactos previstos no PAO, que a empresa se propõe desenvolver nos próximos anos, conforme se detalha nos capítulos seguintes, nomeadamente em termos das suas responsabilidades enquanto Autoridade de Transportes e Autoridade do Sistema de Bilhética na aML, bem como na gestão dos contratos da Carris Metropolitana e no apoio aos clientes do sistema navegante®.

Por último, a análise dos indicadores definidos nas alíneas a) a d) do n.º 1 do artigo 62.º do Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais (RJAEL), cujo incumprimento determina a dissolução das empresas locais, permite concluir que a TML é uma empresa que, quer no final do seu primeiro mandato (2021-2024 e 2025), continua a ser viável do ponto de vista económico-financeiro. E assim vai permanecer, apesar dos desafios que se avizinham neste novo quadriénio 2026 - 2029, em particular, a concretização da revisão de preços dos contratos da Carris Metropolitana, a continuidade do crescimento da oferta do serviço de transporte e a absorção efetiva das equipas transferidas dos operadores da Carris Metropolitana por transferência de funções chave que têm melhor enquadramento no âmbito global da TML e não tanto no âmbito parcelar de cada contrato de prestação de serviços de transporte.

Princípio	Descrição	Cumprimento
RJAEL, Lei 50/2012, Art. 62.º, n.º 1, al. a)	(Vendas + Prestação de Serviços) / Gastos Totais (mínimo de 50% durante os últimos 3 anos)	✓
RJAEL, Lei 50/2012, Art. 62.º, n.º 1, al. b)	Subsídios à Exploração / Receitas Totais (máximo de 50% durante os últimos 3 anos)	✓
RJAEL, Lei 50/2012, Art. 62.º, n.º 1, al. c)	Resultado Operacional - Amortizações e Depreciações (não pode ser negativo nos últimos 3 anos)	✓
RJAEL, Lei 50/2012, Art. 62.º, n.º 1, al. d)	Resultado Líquido não pode ser negativo nos últimos 3 anos	✓
Código das Sociedades Comerciais, Art. 35º	Capital próprio não deve ser igual ou inferior a metade do capital social	✓

Tabela 2 – Indicadores económica-financeiros da TML

3. Sistema de transportes públicos

O ano de 2025 consolidou e adotou duas novas alterações substanciais ao nível do sistema tarifário:

- A gratuidade até aos 23 anos, alargada em dezembro de 2024, através da publicação da Portaria n.º 307-A/2024, de 28 de novembro, que altera a Portaria n.º 7-A/2024, de 5 de janeiro, e que se refletiu sobretudo já em 2025, apresentando um crescimento contínuo de adesão;
- O Passe Circula PT, que substituiu o anterior Programa Social +, e que permite a aplicação de descontos para 2 escalões: de 25% e 50%. Este novo apoio, que se aplica aos passes navegante, alarga o conjunto de beneficiários do anterior Social+ (condição de rendimentos e desempregados) a pessoas com grau de incapacidade permanente igual ou superior a 60% e a desempregados de longa duração.

Consolidou-se a atividade e partilha de reflexões do conjunto de Autoridades de Transportes Intermunicipais (ATI) dinamizados pela TML e que permite aprofundar o conhecimento sobre as experiências, assumir posições conjuntas e identificar preocupações comuns para se transmitir, quer ao Governo, quer a entidades como a AMT e o Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT). Esta dinâmica tem-se revelado de grande importância e utilidade, justificando a sua continuidade e aprofundamento no âmbito da cooperação intermunicipal promovida pela TML.

3.1. Evolução da procura de transporte público

No âmbito da gestão e monitorização permanente do sistema tarifário intermodal da área metropolitana de Lisboa (AML – sigla utilizada para referência a espaço geográfico), confirma-se o crescimento contínuo de passageiros do sistema de transporte público de passageiros neste território, que se cifra em cerca de 6% no período homólogo do primeiro semestre (2025 versus 2024), atestando a eficácia do conjunto de alterações estruturais implementadas na AML desde 2019, em que se destacam o novo sistema tarifário e a operação do serviço de transporte rodoviário.

42
E

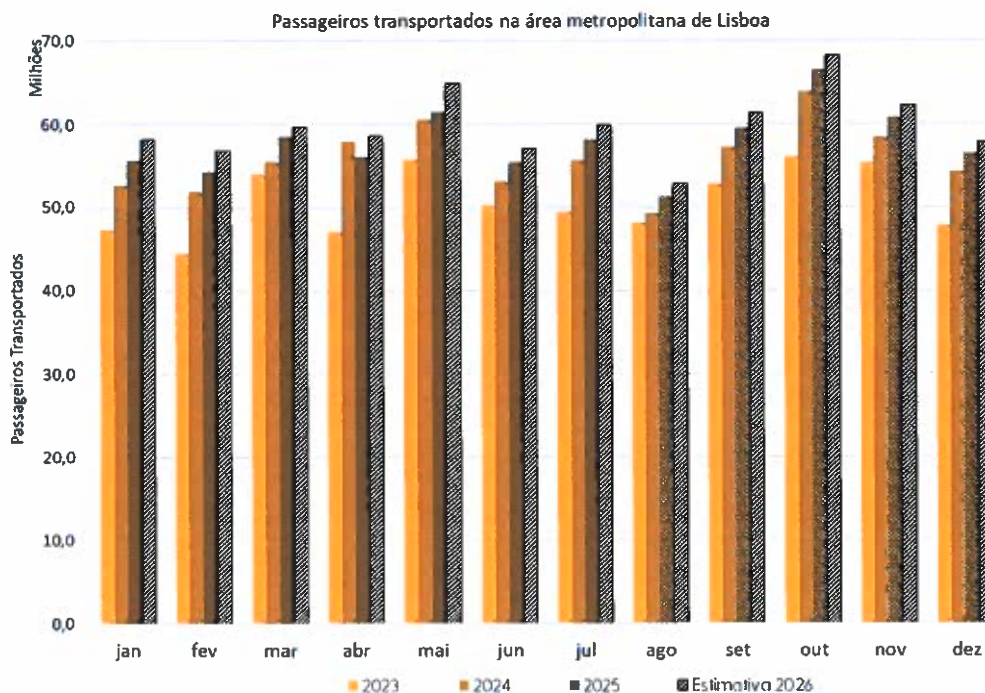


Gráfico 1 – Evolução do nº de passageiros transportados na área metropolitana de Lisboa (2023-2026 estimativa)

O significativo aumento da oferta, em particular, a partir da entrada em funcionamento da operação rodoviária da Carris Metropolitana, e a continuidade das políticas de redução dos custos tarifários para os utentes – o alargamento das gratuidades (com destaque para a gratuidade até aos 23 anos) e descontos no valor pago diretamente pelo utente (Circula PT, Passe Antigo Combatente, entre outros) – revelaram-se como os fatores mais expressivos nesse crescimento da procura.

É de notar que os títulos navegante – sobre os quais se aplicam gratuidades e descontos – não sofreram, desde a sua criação em 2019, qualquer atualização. Se se tivesse aplicado os aumentos correspondentes à TAT publicada anualmente pela AMT, o título navegante Metropolitano teria já em 2025 um preço de venda ao público (PVP) de 46.50€ (em vez dos atuais 40,00€) e o título navegante Municipal um PVP de 34.89€ (atualmente 30,00€).

3.2. Estudos e Planeamento para a mobilidade sustentável e melhores transportes

O ano de 2025, com a aprovação, por unanimidade dos 18 municípios que constituem a AML, do Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana Sustentável (PMMUS), e com a conclusão do Plano de Acessibilidade e Transporte de Pessoas Com Deficiência e do estudo sobre as interfaces na AML,

encerra um ciclo de estudos e planeamento que dotou a TML de um conjunto coerente e articulado, nas suas diversas componentes, de objetivos, medidas e ações para a mobilidade e transportes e para as respetivas infraestruturas.

Entretanto, também dotada do modelo global de transportes e de uma Infraestrutura de Dados Espaciais (IDE) com informação de ordenamento do território, infraestruturas e mobilidade e transportes de toda a aML (a popular com dados e partilhar com a AML e todos os municípios que a integram), a atividade da TML na área de mobilidade e transportes ficará agora direcionada para os estudos de suporte à decisão e para a concretização dos projetos e medidas definidos nos Planos e estudos já consolidados e em vigor.

Nesse sentido, para o ano de 2026, destacam-se os seguintes projetos:

i. Inquérito à Mobilidade (IMob)

Tal como no IMob2017, este inquérito é, desde logo, um elemento fundamental no apoio à preparação do próximo concurso para o serviço rodoviário de passageiros na aML, porque permitirá conhecer, de forma aprofundada, os impactos das transformações ocorridas nos últimos anos – ao nível dos transportes, com o sistema tarifário e o reforço do serviço de transportes, mas também com a alteração de comportamentos associados ao teletrabalho e ao comércio eletrónico, a emergência dos modos ativos e às alterações da habitação e infraestruturas na aML – auxiliando na fundamentação das medidas e ações identificadas no PMMUS e demais estudos e Planos da TML.

Os dados obtidos pelo IMob constituirão igualmente uma base para a monitorização da evolução da mobilidade e dos transportes na aML nos próximos 10 anos, período de vigência do PMMUS. Importa referir que a realização deste IMob comporta desafios que podem dificultar a sua execução, nomeadamente estar dependente da capacidade de envolver terceiras entidades (em particular, o Instituto Nacional de Estatística -INE -, que permitirá garantir a qualidade técnica do trabalho a realizar e sua comparabilidade com outros instrumentos estatísticos regulares ou pontuais sobre esta temática).

ii. Estudo Prospetivo sobre potenciais localizações de Parques de Material e Oficinas (PMO) para a Carris Metropolitana

Identificado como um fator estruturante relevante para os custos e competitividade dos concursos para a prestação do serviço rodoviário de passageiros na aML, considera-se relevante a avaliação do potencial de dotar a TML de PMOs próprios, condicionado naturalmente a uma localização que garanta uma boa gestão da frota e redução de quilómetros em vazio em função da rede da Carris Metropolitana.

Nesse sentido, importa estudar áreas potenciais para a localização destes PMOs que promovam a eficiência do sistema de transporte rodoviário, tendo igualmente presente a relevância deste estudo poder ter impactos já no próximo concurso para este serviço na aML.

iii. Estudos e dinamização de soluções de transporte em sítio próprio e de alta capacidade e outros projetos

O PMMUS definiu 2 objetivos, num total de 27 identificados, relacionados com as soluções de transporte de alta capacidade e em sítio próprio. O Eixo A (num total de 5 eixos) – “Melhor Transporte Público” –, que agrega 5 objetivos, inclui o “Reforço e melhoria da oferta de TP de grande capacidade” (A3) e a “Criação de novos serviços de TP de grande capacidade complementares às redes existentes” (A4), o que demonstra a grande prioridade dada pelo PMMUS a esta rede estruturante das deslocações na aML.

A AML identificou, desde 2018, a necessidade de melhorar e expandir as soluções de transporte em sítio próprio e de alta capacidade, tendo o Conselho Metropolitano de Lisboa aprovado um documento de identificação de “projetos e reivindicações de infraestruturas e soluções de transporte em sítio próprio e de alta capacidade”.

Nesse sentido, importa dar continuidade e iniciar novos estudos necessários para a expansão ou novos corredores e soluções de transporte em sítio próprio ou de priorização ao transporte público, e eventualmente acompanhar projetos de outras entidades, em particular da administração central, destacando-se:

- Corredor entre Algés e Reboleira, articulado com o LIOS Ocidental;
- Corredor entre Sesimbra e a Linha ferroviária do Sul;
- Expansão Poente do Metro Sul do Tejo à Costa de Caparica e Trafaria;
- Expansão Nascente do Metro Sul do Tejo aos municípios de Seixal, Barreiro, Moita, Montijo e Alcochete e, dentro deste âmbito, o anteprojecto até à estação de Foros de Amora;
- Expansão do corredor do SATUO, ligando as duas linhas ferroviárias de Sintra e Cascais.

Diversos outros projetos merecerão estudos que não incidem especificamente sobre o corredor em si, como serão, entre outros, os casos:

- da inserção do espaço canal dos eixos NS de alimentação ao BRT na A5, em Oeiras e Cascais;
- dos requisitos técnicos do TCSP para partilha da infraestrutura com veículos de serviço rodoviário regular, para garantir a sua interoperabilidade e flexibilidade de utilização;
- da integração do projeto Algés-Reboleira com a projeto de expansão do LIOS Ocidental a uma segunda interface a Lisboa (no caso, ao Colégio Militar) e a articulação da nova linha de elétrico rápido El6, com o futuro LIOS Oriental.

Para além destes corredores, importa a TML acompanhar, preparar e dinamizar desde já diversos estudos para projetos e iniciativas que decorrem, em particular, da decisão do Estado com enorme relevância no território e no futuro da mobilidade e dos transportes na aml. É igualmente fundamental garantir a articulação com a futura sociedade Parque Cidades do Tejo.

Nesta matéria, a Península de Setúbal obrigará a uma particular atenção, em resultado do conjunto de infraestruturas que foram anunciadas e que começarão a ter já forte impacto desde o início das suas obras, ainda antes da sua entrada em funcionamento, como são os casos da Terceira Travessia do Tejo (TTT), o Novo Aeroporto de Lisboa (NAL) denominado Aeroporto Luís de Camões, a Alta Velocidade Ferroviária (AVF) e o Arco Ribeirinho Sul (ARS).

Nesse sentido, para além dos estudos e acompanhamento sobre as acessibilidades e impactos e alterações na mobilidade nesses territórios, a TML assumirá alguns estudos, de que se destaca desde já:

- Estudos relativos à navegabilidade do Tejo, que lhe permitirá sustentar a decisão sobre novos serviços fluviais, intra e inter-margens e localizações possíveis de novas estações;
- Estudo de percursos ciclo-pedonais, que estejam enquadrados em redes intermunicipais no ARS.

A TML deverá igualmente promover e acompanhar projetos relativos às interfaces e estações do sistema de transportes, sobre logística, e da travessia fluvial do Sado e do Tejo.

iv. Ferramentas, medidas e eventos para o sistema de transportes e promoção da mobilidade

Em 2026, estará em operação plena a Infraestrutura de Dados Georreferenciados (IDE) com disponibilização dos mesmos a todos os municípios através de um geoportal. Esta solução desenvolvida em 2025, concretizou um projeto de otimização e uniformização de informação relevante para os municípios, não só de mobilidade e transportes, mas também de ordenamento do território e infraestruturas e serviços, permitindo que, quer a TML, quer a AML, quer os Municípios, passem a dispor desses dados para conhecimento e utilização em ferramentas de Sistemas de Informação Geográfica.

Este sistema partilhado com todos os municípios obrigará a um esforço de permanente atualização e alargamento da informação a reunir, esforço este que se julga fortemente compensado pela existência de uma ferramenta agregadora (e uniformizadora) de informação.

Associado a esta ferramenta, deverá ser desenvolvida uma solução de divulgação de informação e indicadores de mobilidade e transportes da aml. A TML deverá igualmente promover um estudo para integração e adoção de serviços de inteligência artificial em diversas áreas da sua atuação, incluindo gestão de dados de mobilidade e tratamento de reclamações.

Em simultâneo, com a aprovação do PMMUS, a TML irá igualmente desenvolver uma ferramenta digital de monitorização da implementação das medidas e ações e dos indicadores de cumprimento dos objetivos do Plano.

Assim, para além da ferramenta biclaR – para definição, estimação de impactos e fundamentação da infraestrutura ciclável, já disponível para todos os municípios – passará a estar disponível igualmente a IDE/Geoportal e a ferramenta de monitorização do PMMUS (que deverá auxiliar na tomada de decisão sobre medidas e prioridade para a sua implementação), bem como o modelo de 4 passos da aML, que permite o teste de cenários de desenvolvimento de redes em face de estímulos / alterações pontuais das condições de geração e atração de viagens.

Por outro lado, a TML deverá proceder ao estudo para a definição dos requisitos para a interoperabilidade de sistemas de gestão de infraestrutura e operação e de semaforização com prioridade aos serviços de transporte público, garantindo a possibilidade de os diferentes serviços de transporte rodoviário disporem de sistemas que possam funcionar independentemente do território de cada um dos municípios onde operam, dotando assim a aML de uma solução interoperável de prioridade aos transportes públicos.

Com a aprovação do PMMUS e do conjunto de Planos e estudos entretanto realizados – Plano de Acessibilidade e Transportes sobre pessoas com deficiência; logística; interfaces; biclaR, entre outros –, está, pois, identificado um conjunto vasto de medidas e ações, a sua prioridade e interdependência, que importa começar a concretizar para o cumprimento dos respetivos objetivos.

Assim, a TML deverá, entre outras atividades:

- Promover a implementação da rede de paragens seguras para bicicletas junto às interfaces de transporte, abrangendo todos os municípios e em articulação com estes;
- Concretizar medidas de garantia de acesso e transporte universal, previstas no Plano de Pessoas com Deficiência;
- Dar continuidade ao projeto piloto na interface do Oriente de encaminhamento de pessoas cegas e de baixa visão, e a sua eventual expansão a outras interfaces;
- Implementar de projetos piloto de prioridade ao TP e resolução de situações de conflito.

Naturalmente, a TML deverá ainda dar continuidade à promoção de iniciativas de informação, formação e sensibilização de técnicos, dirigentes e responsáveis municipais e promoção de eventos e celebração de efemérides relacionadas com a mobilidade e transportes, como a Semana Europeia da Mobilidade e outras.

v. Projetos internacionais e de inovação

A participação da TML em projetos internacionais e em consórcios de estudos e desenvolvimento de soluções inovadoras na área da mobilidade e transportes constitui uma ferramenta de capacitação interna e de implementação de projetos piloto.

A TML dará assim continuidade aos projetos e atividades no âmbito dos 6 consórcios em que já participa e que terão ainda desenvolvimentos em 2026, nomeadamente:

- UPPER – promoção de medidas de valorização do transporte público;
- DeployEMDS – desenvolvimento de medidas para melhorar a eficiência e a atratividade do transporte flexível;
- ArtMED – solução de transporte flexível, com avaliação posterior da possibilidade de recurso a veículos autónomos;
- Rural Mobility – solução de transporte flexível em territórios periféricos;
- Life Moonset – implementação de um serviço de transporte flexível de/para o Aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa, com acesso ao título navegante, destinado a trabalhadores por turnos, em horários sem serviço de transporte regular;
- ALTHEA – com incidência numa abordagem para territórios periurbanos, incluindo o desenvolvimento de uma ferramenta para planear e identificar locais prioritários para a localização de estacionamento seguro para bicicletas assente sobre a modelação da rede ciclável projetada pelo bidlaR.

Como boa prática de disseminação interna e de partilha externa, a TML promove, sempre que possível, a realização de reuniões ou eventos de cada um destes projetos na região de Lisboa, assim como assume por iniciativa própria um evento temático com a participação de especialistas internacionais na área da mobilidade e transportes.

A TML está já envolvida em 3 outras candidaturas que aguardam ainda o resultado da submissão realizada e que, em caso de aprovação, significarão naturalmente a concretização destes projetos: EXCEL Cities (no âmbito do programa Erasmus, para formação de técnicos de transportes); RapidScale (sobre soluções de comunicações nos TP em caso de catástrofe e colapso das redes de telecomunicações); e Mobilisar (otimização do transporte urbano para a sustentabilidade, aproveitando a experiência coletiva do seu consórcio em ciência de dados, IA e mobilidade urbana).

No seguimento do Protocolo celebrado com o Instituto Camões, a TML desenvolverá também uma proposta para a implementação de um sistema tarifário multimodal para a área metropolitana de San José, na Costa Rica, num apoio técnico de Portugal no âmbito do Programa Indicativo Plurianual da Comissão Europeia para a Costa Rica.

A TML também vai continuar a participar ativamente nas associações internacionais de mobilidade e transportes de que é membro – EMTA (onde assume uma das duas vice presidências da Organização), UITP (onde assume a vice-presidência do Comitê de Autoridades de Transporte Público e Mobilidade) e CNA (onde faz parte do conselho de Administração, assumindo a Vice-Presidência) –, onde a partilha de conhecimento, experiências e reflexões, bem como a construção de consórcios para projetos de inovação e acesso a informação e formação, se constituem como espaços relevantes para uma maior intervenção.



4. Reforço Institucional e Capacitação Organizacional

Este capítulo apresenta os fatores que reforçam a consolidação institucional da TML, integrando Comunicação Institucional, Segurança da Informação, Proteção de Dados e Melhoria Contínua, áreas essenciais para a transparência, resiliência e eficiência da organização, garantem a conformidade legal, fortalecem a confiança e promovem uma cultura interna orientada para a inovação e para a melhoria contínua.

4.1. Comunicação Institucional e Relações-Públicas

Em 2026, a TML continuará a reforçar a sua presença institucional, promovendo uma comunicação integrada, transparente e coerente com os seus valores e objetivos estratégicos. As ações previstas incidem em quatro eixos fundamentais: Assessoria de Imprensa, Marketing Interno, Comunicação de Projetos Institucionais e Responsabilidade Social.

i. Assessoria de Imprensa e Relações Externas

Em 2026, a TML continuará a assegurar internamente a gestão da relação com os Órgãos de Comunicação Social e entidades externas, atuando como facilitadora na divulgação de informação e promoção da sua imagem institucional. O trabalho desenvolvido nesta área visa consolidar uma reputação sólida e credível, garantindo uma presença mediática alinhada com os princípios de transparência, rigor e serviço público.

ii. Marketing interno

O *marketing* interno assume um papel estratégico na consolidação da cultura organizacional e na promoção do sentimento de pertença entre os trabalhadores da TML, especialmente numa fase de crescimento e estruturação da organização. Em 2026 serão implementadas diversas iniciativas com o objetivo de reforçar a comunicação interna e a integração entre departamentos, nomeadamente a criação de uma ferramenta *online* interativa que destaque o trabalho desenvolvido pela TML, documento digital que sistematiza e valoriza os resultados alcançados pelos diferentes departamentos ao longo dos anos, e a implementação de ações e campanhas de *endomarketing*, utilizando canais como a intranet, o email institucional e os espaços físicos do edifício para melhorar o fluxo de informação.

iii. Comunicação e Divulgação de Projetos Institucionais

A TML continuará a assegurar a Coordenação da Comunicação do projeto europeu LIFE MOONSET, garantindo a execução do plano de comunicação integrado e o desenvolvimento de um novo plano direcionado ao utilizador final.

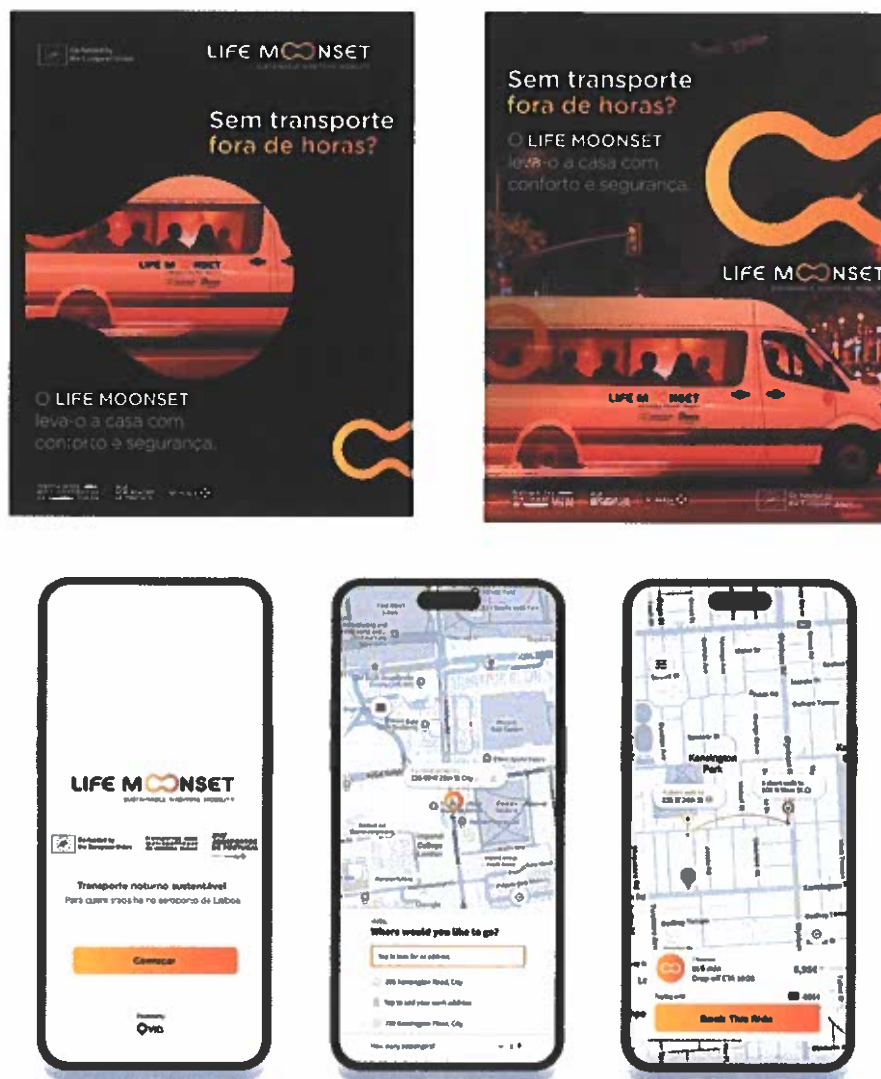


Figura 2 – Divulgação do projeto LIFE MOONSET

iv. Responsabilidade Social

Em 2026, será reforçada a atuação da TML na área da Responsabilidade Social, através da definição de políticas e iniciativas que promovam a inclusão, a sustentabilidade e o envolvimento da comunidade. Esta vertente pretende alinhar a atuação institucional com os compromissos de responsabilidade pública e ambiental da TML, contribuindo para uma mobilidade mais justa, solidária e participativa.

4.2. Segurança da Informação e Privacidade

A TML considera a segurança da informação e a proteção de dados pilares estratégicos da sua atuação. A gestão de um vasto volume de dados de vendas, validações e clientes da área metropolitana de Lisboa posiciona a TML como uma entidade que lida com "Big Data". A proteção deste ativo valioso e sensível é, por isso, a sua máxima prioridade, assegurando a confiança e a segurança dos passageiros e parceiros.

O tema da cibersegurança assume especial relevância, dado que a TML opera no setor dos transportes, um dos mais visados por ciberataques. Segundo a análise "ENISA Threat Landscape 2024" da Agência da União Europeia para a Cibersegurança, o setor dos transportes foi o segundo com mais incidentes reportados na UE (11%), superado apenas pela administração pública (19%), da qual a TML é também parte integrante.

Em alinhamento com a sua estratégia e com as exigências do quadro legislativo nacional, e de forma a responder eficazmente, a TML criou as funções de Encarregado de Proteção de Dados (EPD) e de Responsável de Segurança da Informação (RSI). Ambas as funções reportam diretamente ao Conselho de Administração, garantindo a independência e as condições hierárquicas necessárias para executar as suas tarefas, de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais.

Para dar resposta proativa às ameaças emergentes e cumprir imperativos legais, como a diretiva NIS2, a TML desenvolveu e implementou um Sistema de Gestão de Segurança da Informação e Privacidade (SGSIP), alinhado com as mais rigorosas normas e práticas do setor.

Em 2025, as atividades focaram-se na maturação do SGSIP e na mitigação das principais ameaças. Identificando as pessoas como o alvo mais frequente, foi implementada uma plataforma de formação interna que, de forma interativa, capacita os colaboradores contra diversas ameaças digitais e físicas. Sendo o *phishing* o ataque mais recorrente contra a TML, foram realizados simulacros regulares para avaliar a preparação dos trabalhadores. A TML, ciente de que os seus sistemas são um alvo constante, realiza Testes de Penetração (Pentests) manuais de forma regular, executados por entidades externas especializadas. Adicionalmente, implementou soluções de análise contínua de vulnerabilidades no perímetro externo e interno, bem como no código desenvolvido internamente e por parceiros. Para reforçar a governança, foram também aprovadas políticas fundamentais, como a Política Geral de Segurança da Informação, a Política de Utilização de Dispositivos Amovíveis e a Política de Palavras-passe e Controlo de Acessos.

Em 2026, a TML, para além da manutenção de ações de tipologia similar às realizadas em 2025 nomeadamente aposta na formação interna, nos simulacros e em testes de penetração, continuará a reforçar a proteção dos seus colaboradores e sistemas com a operacionalização de um SIEM

(*Security Information and Event Management*) e um SOC (*Security Operations Center*) que proporcionarão uma monitorização avançada e visibilidade total sobre os seus sistemas.

A obtenção de certificações que validem o compromisso da TML é o passo seguinte na consolidação da estratégia. O objetivo para 2026 é alcançar os selos de maturidade de nível Bronze do Centro Nacional de Cibersegurança, estando previsto orçamento para cobrir a implementação dos controlos necessários, as auditorias e o processo de certificação.

4.3. Proteção de Dados

O EPD desempenha um papel estratégico na estrutura organizacional, assegurando a conformidade das atividades de tratamento de dados pessoais com o disposto no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), na Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto, bem como nas demais normas complementares aplicáveis.

A sua função visa garantir a proteção dos direitos e liberdades fundamentais dos titulares de dados, promover uma cultura de transparência e responsabilidade, e apoiar a entidade na implementação de políticas e práticas de governança de dados éticas, seguras e sustentáveis. Nesse contexto, a atividade do EPD-Encarregado de Proteção de Dados orienta-se pelo fortalecimento das capacidades técnicas, normativas e estratégicas necessárias para o desempenho eficaz das suas atribuições e para o alinhamento institucional com as exigências legais europeias e nacionais em matéria de proteção de dados e cibersegurança.

O desenvolvimento e a melhoria contínua da área de formação do Encarregado de Proteção de Dados têm como objetivo garantir a consolidação das competências essenciais ao exercício das suas responsabilidades, incluindo a monitorização da conformidade com o RGPD, a cooperação com a autoridade de controlo, a prestação de aconselhamento técnico-jurídico, e a promoção de ações de sensibilização e formação dirigidas aos colaboradores da organização. Destacam-se como atividades a desenvolver em 2026, as iniciativas de capacitação permanente, atualização normativa e técnica, formação em gestão de riscos e segurança da informação, bem como a integração de boas práticas internacionais em privacidade e governança de dados.

No âmbito da evolução legislativa europeia, prevê-se ainda (em coordenação com o RSI) a preparação e adaptação da instituição à transposição da Diretiva (UE) 2022/2555 (Diretiva NIS2), reforçando a articulação entre as políticas de proteção de dados pessoais e os requisitos de cibersegurança, de modo a assegurar uma resposta coordenada, resiliente e conforme com o novo quadro normativo europeu em matéria de segurança das redes e dos sistemas de informação.



4.4. Melhoria Contínua

No contexto atual, marcado pela crescente procura por transporte público e pela necessidade de simplificação e integração do sistema, e que implica um foco permanente na atualização das tecnologias, a TML enfrenta um ambiente em que a adaptação e a mudança são não só frequentes, mas também extremamente exigentes. A velocidade com que os processos, ferramentas e necessidades evoluem obriga ao desenvolvimento de uma resposta igualmente ágil, estruturada e orientada para resultados.

Para promover uma verdadeira Cultura ágil, torna-se importante criar um espaço organizacional dedicado à Melhoria Contínua (que como referido, se concretizará a partir de 01 de dezembro de 2025, com a alteração programada da estrutura organizacional). Esta nova área terá como missão acompanhar, apoiar e potenciar a capacidade de toda a estrutura em ajustar-se a uma realidade em constante transformação.

A fundamentar esta necessidade de investimento nesta nova área, destaca-se a experiência positiva adquirida, ao longo do ano de 2025, com a aplicação da metodologia Kaizen no Departamento de Gestão Operacional e no Departamento de Fiscalização, que otimizou a construção de *dashboards* de acompanhamento da Operação, o desenho do processo de Fiscalização e a otimização e digitalização do processo de Auditorias.

- O investimento neste espaço de melhoria contínua responde a três objetivos principais:
- Agilidade organizacional – garantir que todos(as) os(as) trabalhadores(as) estejam preparados(as) e alinhados(as) com uma lógica de adaptação contínua, facilitando a integração de mudanças de forma natural e eficiente:
- Eficiência – Promover a identificação de oportunidades de melhoria nos processos e a adoção de boas práticas: redução de desperdícios, retrabalho e gargalos;
- Cultura de melhoria contínua – fomentar o envolvimento ativo dos(as) trabalhadores(as); estimular trabalhadores(as) a propor soluções e melhorias.

A TML encontra-se a preparar a implementação do ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act que servirá de base para uma gestão sistemática, eficiente e orientada para resultados. Este modelo, que já foi testado com sucesso num projeto-piloto, será alargado em 2026 a mais dois departamentos em 2026 (futuro DC e ITS). Esta evolução permitirá identificar, acompanhar e implementar intervenções de melhoria contínua a médio e longo prazo.

5. Sistema de bilhética navegante®

Enquanto Autoridade do Sistema de Bilhética, a TML é responsável pela gestão de diversos canais partilhados de venda de títulos de transporte, assim como pelos sistemas de emissão e renovação de cartões e benefícios e pela repartição de receitas entre todos os operadores. No âmbito destas atribuições, a TML também é responsável por adquirir os suportes de bilhética para o sistema de transportes da aML, garantindo a qualidade, compatibilidade e segurança desses suportes, utilizados para a validação de títulos nos transportes e disponibiliza apoio técnico e comercial necessário aos operadores. Recai também sobre a TML a responsabilidade pela introdução de novas funcionalidades quer para operadores, garantindo uma otimização dos sistemas, quer do ponto de vista do cliente, individual ou corporativo.

Como até aqui, em 2026 a bilhética e os sistemas conexos vão continuar a desempenhar um papel central na estratégia da TML. A crescente procura por transporte público e a necessidade de simplificação e integração do sistema implicam um foco permanente na atualização das tecnologias de bilhética, na melhoria da experiência do cliente e na ampliação do acesso à rede de transportes. Neste sentido, a TML vai continuar a investir nos próximos anos no desenvolvimento da Plataforma Central de Gestão Integrada (PCGI) e na Interface de Programação de Aplicativos Embarcada de Bilhética (API-APEX).

i. API-APEX

A API-APEX, biblioteca de *software* que implementa as regras de negócio e abstrai a complexidade de interação com os diversos suportes utilizados na aML e outras regiões, tem vindo a ser integrada por todos os operadores ao longo de 2025, por força do novo Regulamento Tarifário da AML. No decorrer de 2025, foram diversas as adaptações que tiveram de ser feitas, de modo a implementar a especificidade de cada operador, mas também para introduzir novas funcionalidades. Esta biblioteca tem como objetivos principais: i) melhorar a qualidade e a segurança da informação recebida; ii) agilizar a futura introdução de novas funcionalidades no sistema de bilhética (quer no tempo de desenvolvimento necessário, quer no respetivo custo); e iii) garantir a centralização e conhecimento de todo o catálogo de produtos conhecidos no sistema. Em 2026, a TML vai continuar a promover as evoluções necessárias para a utilização da API-APEX em todos os operadores e comissionistas, bem como introduzir novas funcionalidades que sejam identificadas pelos seus clientes finais ou por imposição regulamentar.

Para além da área metropolitana de Lisboa, a TML tem vindo a introduzir melhorias e novos requisitos, levantados por outras regiões que adotaram o uso da API-APEX no âmbito do projeto IBilhete.pt (ver ponto específico).

AR
E



Figura 3 – API-APEX em todos os operadores da área metropolitana de Lisboa

ii. IBilhete.pt

A TML vai continuar a promover a utilização da API-APEX a nível nacional, no âmbito do projeto IBilhete.pt lançado em 2023 pelo IMT, apoiando nas adaptações necessárias para a compatibilização com outras tecnologias usadas e no suporte à implementação da API-APEX noutras regiões do país. Em particular, a adoção da API-APEX em regiões confinantes com a aML vai permitir melhorar os modelos de compensação pela utilização dos transportes no caso de passageiros inter-regionais, bem como facilitar a utilização do transporte público entre regiões, tornando o processo contínuo para o passageiro, sem impedir a utilização dos cartões dessas regiões.

A TML tem colaborado com várias regiões de Portugal, trabalhando em estreita colaboração com a empresa Transportes Metropolitanos do Porto (TMP) e o IMT. Nas regiões que já implementaram o uso da API-APEX inclui-se o arquipélago da Madeira, a Região de Coimbra, a área metropolitana do Porto, com diversas outras regiões no processo de implementação.

Enquanto entidade que desenvolveu e mantém a evolução da API-APEX, a TML contribui neste projeto com novas funcionalidades que sejam necessárias introduzir para facilitar a integração nos sistemas de bilhética de outras regiões e com o apoio técnico necessário à produção de documentação de suporte, de aplicações de exemplo ou de ferramentas de facilitação da sua utilização. Espera-se que em 2026, a TML, enquanto parceira – e não como força motriz do projeto – possa contribuir para mais um impulso importante na sua concretização transversal a todo o País. O compromisso da TML para 2026 e anos futuros é assumir o desenvolvimento que se vier a acordar no âmbito da repartição de tarefas entre parceiros.

iii. Plataforma Central de Gestão Integrada (PCGI)

A PCGI integra várias funcionalidades necessárias ao controlo da operação da Carris Metropolitana e outras que garantem a assunção das responsabilidades cometidas à TML enquanto Autoridade de Transportes e Autoridade do Sistema de Bilhética.

A adoção da API-APEX por todos os operadores da aML, conforme previsto, impõe uma evolução da PCGI para permitir responder às necessidades de integração com os operadores, os parceiros e os canais de venda. Estas evoluções também visam tornar os acessos a serviços disponibilizados pela TML mais fáceis, seguros e resilientes, garantindo novas funcionalidades para os clientes finais, com o objetivo de capacitar o ecossistema da mobilidade para responder aos anseios dos seus utilizadores e melhorar a análise dos dados para apoiar na realização de estudos e na tomada de decisão.



Figura 4– Sistema navegante®

Em 2026, para além da manutenção corrente da PCGI, espera-se poder concretizar os módulos que permitam, entre outras funcionalidades, consolidar no Portal do Operador todas as operações de suporte ao cliente e operações em Loja, disponibilizar a parceiros um motor de carregamentos assente na API APEX para utilização não só nos canais geridos pela TML mas também por operadores, operacionalizar o cálculo dos passageiros.km dinâmicos e avançar com a consolidação dos algoritmos de cálculo associados ao regulamento tarifário na PCGI, bem como a disponibilização de *dashboards* relativos a dados de bilhética consolidados de todos os operadores.

FC
E

iv. APP navegante® e navegante® Empresas

As APPs navegante® e navegante® Empresas são ferramentas digitais de acesso ao sistema de transportes públicos da área metropolitana de Lisboa que facilitam a vida dos passageiros, proporcionando-lhes um acesso rápido e prático a informações essenciais como o carregamento de títulos, a renovação de perfis e o acesso a notícias. Como operam em contínuo (24 sobre 24 horas), estas aplicações aumentam a eficiência no atendimento aos utilizadores, reduzem a sobrecarga nos centros de atendimento e melhoram a experiência dos passageiros.

Em 2026, a TML pretende continuar a expandir as atuais aplicações navegante® e navegante® Empresas, adicionando-lhes funcionalidades customizadas a cada um dos meios em que se inserem, capitalizando a digitalização do cartão que foi efetuada, através da introdução de novos meios de pagamento recorrentes de modo a tornar a experiência de compra de título o mais automatizada possível. Na vertente Empresas, pretende-se permitir funcionalidades como o copagamento de títulos de transporte pela empresa e o trabalhador, onde aplicável.



Figura 5 – APP navegante®

v. Cashless Universal Token (CUT)

O projeto CUT visa oferecer aos passageiros da Carris Metropolitana um meio de acesso ao sistema de transportes alternativo aos meios de pagamento atuais, especialmente no que respeita à aquisição das tarifas de bordo e à validação e cobrança dos títulos. A solução preconizada pelo CUT tem como objetivo habilitar a TML a aceitar cartões bancários para pagamentos de baixo valor nos serviços de transporte prestados, permitindo pagamentos fáceis, transparentes e económicos, tornando o serviço mais atraente para passageiros não frequentes e reduzindo os tempos de entrada nos autocarros porque o tempo de transação não implica a interação com o motorista.

Este projeto encontra-se em fase de piloto em 3 das 4 áreas da Carris Metropolitana, e em desenvolvimento das funcionalidades mais avançadas do projeto como a utilização de produtos intermodais, que se espera estarem concluídas nos primeiros meses de 2026.

Este produto, uma vez testado à escala da Carris Metropolitana, poderá também entrar no portfólio de produtos a disponibilizar pela TML a outros operadores, caso assim o desejem, bem como a quem adira ao Bilhete.pt.

Handwritten signature or initials in blue ink.



Figura 6 – Cartão bancário integrado no sistema navegante®

vi. Pontos navegante® autónomos

Os pontos navegante® autónomos (PNA) são dispositivos eletrónicos que configuram um canal de venda de títulos de transporte ao público com horário alargado. Atualmente a TML disponibiliza 22 PNA, instalados nos dezoito municípios da área metropolitana de Lisboa e nas estações do Pragal e da Alameda. Inicialmente, estava prevista a aquisição de novas unidades em 2025, mas a elaboração do Caderno de Encargos e avaliação de soluções existentes prolongou este prazo. Pretende-se assim adquirir até 21 novas unidades em 2026, todas dotadas de um *software* melhorado nas suas diversas componentes, nomeadamente as de venda, integração com a PCGI, monitorização do estado da rede (incluindo o reporte detalhado das transações), manutenção remota das máquinas e dotadas de pagamentos em numerário.



Figura 7 – Desenho exterior dos pontos navegante® autónomos

vii. *Customer Relationship Management (CRM)*

O CRM é uma ferramenta estratégica para a TML, porque apoia na gestão eficiente das interações com os clientes, aumentando o seu nível de satisfação. A utilização do CRM também permite o acompanhamento das preferências e comportamentos dos utilizadores, facilitando a personalização de serviços e a criação de campanhas de comunicação direcionadas, assim como otimiza a resolução de problemas, melhora a experiência dos passageiros e fornece relatórios detalhados para a tomada de decisões informadas.

Em 2026, a TML prevê continuar a fazer evoluir a solução de CRM para uma perspetiva integral e integrada do sistema – navegante® 360° – que beneficie os passageiros e os operadores de transportes, assim como pretende integrá-la com a PCGI, colmatando uma necessidade já identificada de haver maior interligação das várias bases de dados para melhorar a atividade de apoio ao cliente e de contacto com os passageiros.

viii. *Resiliência e performance de sistemas*

Os sistemas de informação usados pela TML, processam cada vez mais dados e disponibilizam serviços com utilização 24x7. Neste sentido, continuaram a ser implementadas melhorias ao nível da sua resiliência, segurança e performance, de modo a proporcionar a melhor experiência do cliente e ter a capacidade de tratamento de dados elevada. A convergência de dados e de infraestrutura vai prosseguir em 2026, sendo necessário efetuar adaptações em consonância com as evoluções identificadas pela NIS2 que será transposta em breve e a necessidade de garantir a continuidade de negócio numa geografia diferente, em caso de falha de um dos nós da infraestrutura contratada pela TML.

ix. *Espaços navegante® Carris Metropolitana*

Atualmente estes espaços navegante (num total de 26) estão incluídos no âmbito dos contratos de prestação de serviços da Carris Metropolitana. No entanto, a sua atividade é já hoje muito mais importante para o sistema navegante como um todo, de serviço ao sistema de transportes, e não de serviço quase exclusivo à Carris Metropolitana. Por outro lado, estes espaços, geridos de forma autónoma por cada um dos prestadores de serviços com regras que lhe são próprias, levam a que a TML seja obrigada, por um lado, a uma maior coordenação, mas também, por outro tenha uma capacidade de atuação limitada (por exemplo, quando nos períodos de pico é sentida a necessidade de aumentar o horário de funcionamento, tal não é possível diretamente e tem obrigatoriamente de passar por uma negociação). Igualmente, a normalização de procedimentos é essencial para garantir uma resposta coerente independentemente do canal de comunicação com o cliente, o que também sai reforçado com a integração. Também a gestão das pessoas aqui afetadas se torna mais simples, quando feita para um conjunto único de lojas e não para 4 conjuntos diferenciados. Nesse sentido, faz parte do processo de modificação objetiva dos contratos a transferência destes espaços navegante para a TML, com o que se espera, com os mesmos custos (ou até inferiores) melhorar a

capacidade de resposta aos clientes, bem como a clarificação de atribuir importância sistémica a estes espaços, não os reduzindo a uma função que objetivamente não se enquadra exclusivamente na lógica da Carris Metropolitana. No ponto referente à gestão do cliente este tema é igualmente abordado.





6. Gestão da Carris Metropolitana

A Carris Metropolitana iniciou a sua operação de forma faseada, com a entrada em funcionamento da Área 4 (prestador de serviços, Alsa Todi) nos municípios de Alcochete, Moita, Montijo, Palmela e Setúbal e nas ligações intermunicipais ao Barreiro, no dia 1 de junho de 2022, e da Área 3 (TST) nos municípios de Almada, Seixal e Sesimbra, no dia 1 de julho de 2022. Posteriormente, a 1 de janeiro de 2023, entraram em funcionamento a Área 1 (Viação Alvorada) nos municípios de Amadora, Oeiras e Sintra e nas ligações intermunicipais com Cascais e Lisboa e a Área 2 (Rodoviária de Lisboa) nos municípios de Loures, Mafra, Odivelas e Vila Franca de Xira.

Em 2025, o aumento de passageiros transportados pela Carris Metropolitana foi muito significativo (estima-se que venha a ser mais 13% do que em 2024). Atendendo a que este crescimento tem sido constante em todos os meses, a TML prevê que, pelo menos durante o primeiro semestre de 2026, se mantenha a tendência de aumento do número de passageiros transportados pela Carris Metropolitana. Esta realidade vai implicar, tal como aconteceu em 2025, garantir um acréscimo na oferta do serviço de transporte prestado.

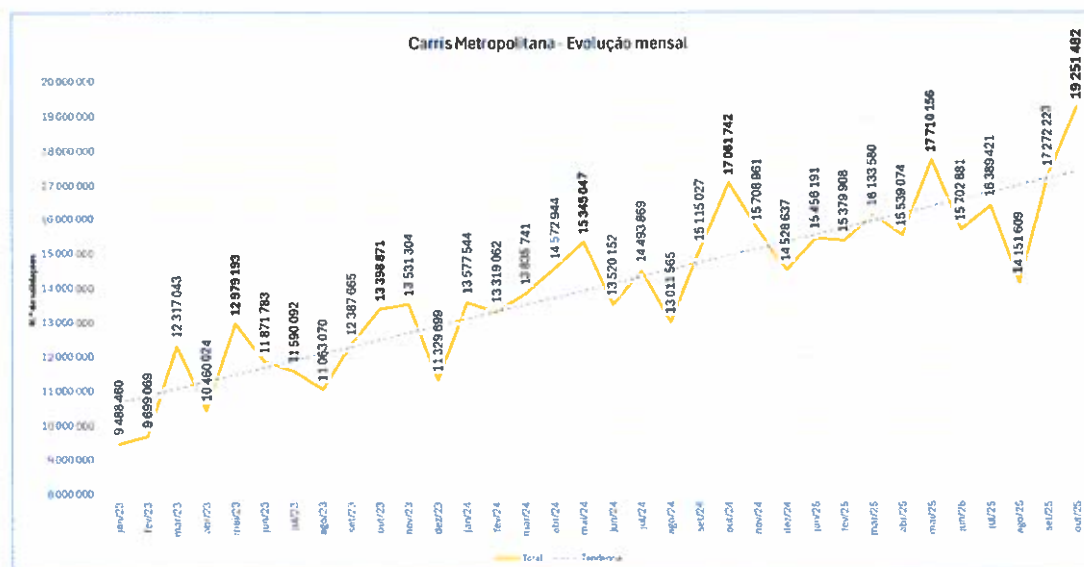


Gráfico 2 – Passagemos da Carris Metropolitana entre janeiro de 2023 e outubro de 2025

É de realçar que a oferta global da Carris Metropolitana no final de outubro de 2025 já se encontrava acima da referência contratual, ou seja, superior ao que foi planeado em 2019. Neste sentido, a TML estima que, em 2026, uma vez obtida a necessária autorização formal, a oferta da Carris Metropolitana possa superar o valor de 110% da referência contratual no conjunto das quatro áreas

de operação, o que corresponde a uma produção quilométrica associada de quase 100 milhões de veículos-quilómetro (vkm) por ano.

Para que a Carris Metropolitana prossiga um caminho de melhoria contínua é necessário que não se abrande o esforço que tem vindo a ser realizado na gestão da operação e na evolução das ferramentas de planeamento, assim como na monitorização da operação e no controlo da execução dos contratos ou na vertente de comunicação e informação ao público, muito importante na captação e fidelização dos passageiros. Note-se que a entrada em vigor da atualização ao Regulamento tarifário da AML tornou ainda mais críticas as funções de planeamento da rede, de monitorização da operação em tempo real e de registo dos passageiros da Carris Metropolitana no sistema de bilhética.

De seguida, apresentam-se as principais atividades que a TML se propõe desenvolver na gestão da Carris Metropolitana durante o ano de 2026.

6.1. Planeamento e operação da Carris Metropolitana e controlo da execução dos contratos

O planeamento e operação da CM, bem como o controlo da execução dos contratos incluem um conjunto vasto de tarefas das quais se destacam, pela sua importância para o resultado de uma boa operação, as resumidamente explicadas nos pontos seguintes.

i. Elaboração de planos de oferta e apreciação dos planos de operação

A oferta da Carris Metropolitana é elaborada em articulação com os municípios e os operadores de transporte, mediante a análise dos dados da situação atual, os *inputs* recebidos e a informação recolhida junto dos passageiros e nas auditorias realizadas no terreno. Estas interações envolvem múltiplas reuniões e troca de informação entre as diversas equipas da TML, dos municípios e dos operadores, em temas ligados à operação, sistemas tecnológicos, comunicação, direito, finanças, entre outros.

A definição da oferta é feita através de um conjunto de dados em formato GTFS (*General Transit Feed Specification*), designado por plano de oferta, que é enviado pela TML a cada operador via plataforma GO, desenvolvida internamente. Posteriormente, os operadores devolvem pela mesma via o plano de operação, com a mesma informação adicionada de horários específicos, viaturas e motoristas a alocar à realização de cada circulação. Os planos de oferta e de operação são definidos anualmente com a informação base, sendo depois trabalhados mensalmente para incluir os ajustamentos e otimizações necessárias à rede, e distribuídos sob a forma de plano de oferta / operação mensal.



Adicionalmente e para garantir que as configurações da bilhética se encontram alinhadas com o serviço de transporte, são configurados os títulos admissíveis em cada uma das paragens de cada circulação.

Para suportar a definição da oferta e a análise dos planos de operação, a TML recorre a várias ferramentas tecnológicas, nomeadamente o REMIX, *software* de fornecedor externo utilizado para o desenho dos percursos, e a plataforma GO, para gestão das paragens, calendários, linhas, horários, zonas tarifárias, circulações, alertas em tempo real e monitorização da operação e das validações em tempo real.

No âmbito do planeamento da rede Carris Metropolitana, o ano de 2026 ficará marcado pela otimização da rede. Para tal, e em acréscimo às atividades já atualmente desenvolvidas (e sumariamente atrás descritas, designadamente a definição da oferta e operação e configuração da bilhética), pretende-se efetuar um conjunto de micro modelações da rede, permitindo avaliar o desempenho, a cobertura territorial e a eficiência operacional das linhas face à procura, aos objetivos de mobilidade e aos novos projetos de serviço de transporte público previstos para a região da AML.

ii. Gestão diária da operação e monitorização periódica das obrigações contratuais

A TML continuará, em 2026, a realizar quotidianamente um vasto conjunto de tarefas essenciais para assegurar o cumprimento das obrigações definidas contratualmente por parte dos operadores, com o objetivo de garantir um elevado nível de satisfação dos passageiros, destacando-se, pela sua relevância, as seguintes:

- Análise e comunicação de desvios e interrupções na rede viária enviadas por outras entidades.

Handwritten signature or initials in blue ink.

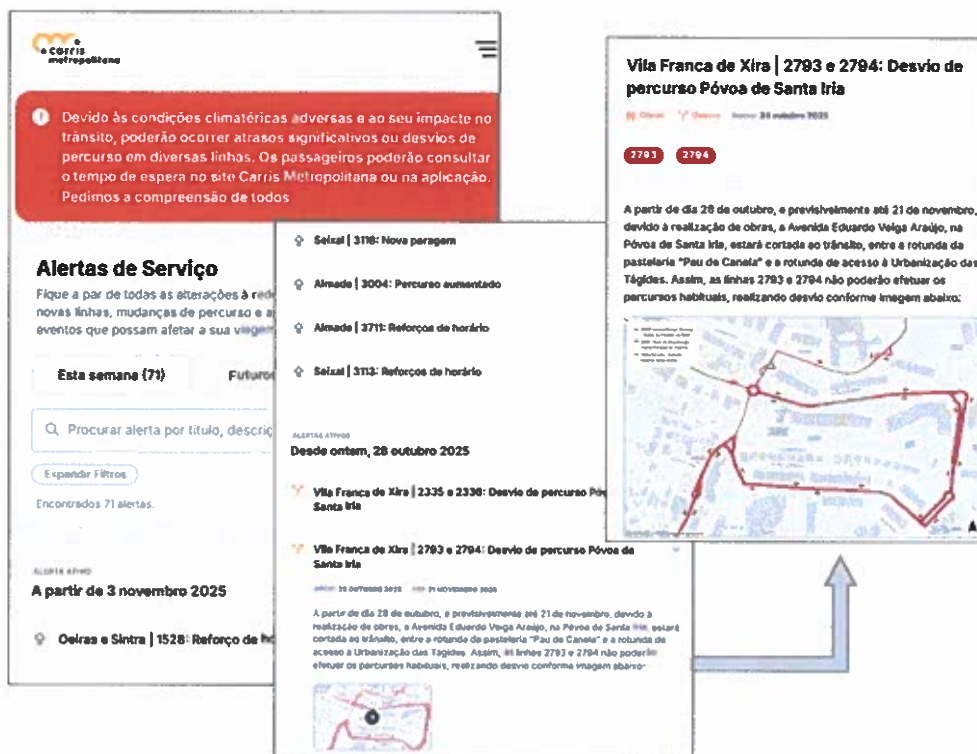


Figura 8 – Exemplo de aviso no site

- Acompanhamento das reclamações e sugestões recebidas através do CRM – ferramenta de gestão de clientes – da TML e dos relatórios mensais de reclamações enviados pelos quatro operadores;
- Controlo e reporte diário de fatores como procura, oferta realizada, custos e receitas, com o intuito de acompanhar o desempenho da rede e a evolução financeira dos contratos;

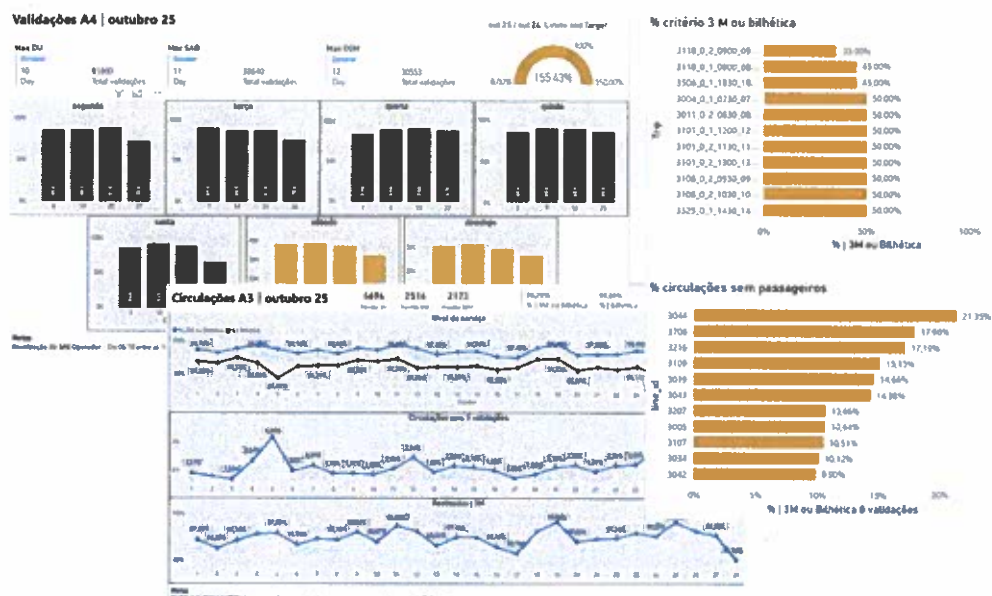


Figura 9 – Dashboards de monitorização e reporte diário

FE
E

- Planeamento das auditorias no terreno de verificação do cumprimento das exigências contratuais sobre a qualidade dos serviços prestados (ex.: cumprimento de horários, informação e atendimento ao público, imagem, etc.);

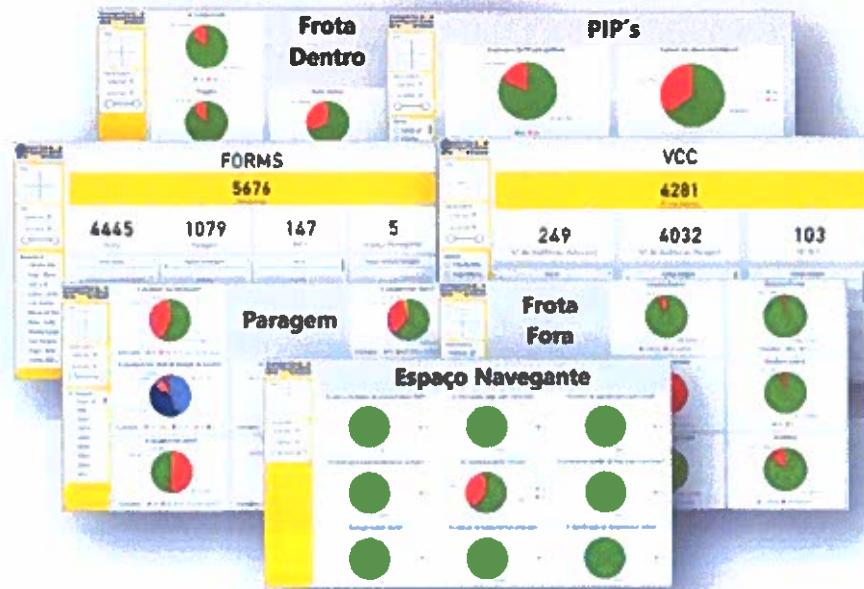


Figura 10 – Plataforma de planeamento e registo de auditorias

- Elaboração dos relatórios trimestrais de remuneração aos operadores, onde estão refletidos os acertos de remuneração motivados pela diferença de produção quilométrica efetivamente realizada e pela aplicação das penalizações resultantes da avaliação de desempenho e da qualidade de serviço (o último relatório de cada período também reflete uma bonificação, caso se aplique, por aumento da procura face ao valor de referência);
- Apreciação da informação obrigatoriamente entregue pelos operadores, designadamente o plano de eco-condução, o plano de proteção e segurança, o plano de sustentabilidade ambiental, o plano de certificações, o relatório de reclamações e outros relatórios associados aos indicadores de atividade desenvolvida por cada operador, entre outros;
- Reporte da informação com os dados da atividade do serviço público de transporte rodoviário de passageiros na aML, necessária à submissão dos relatórios que a TML, na qualidade de Autoridade de Transportes está obrigada a enviar periodicamente ao INE, IMT e AMT;
- Gestão do contrato interadministrativo de cooperação entre a TML e a CP – Comboios de Portugal, para a substituição dos serviços urbanos de transporte ferroviário por serviços intermunicipais de transporte rodoviário durante a execução das obras na linha de Cascais.

6.2. Suporte ao planeamento, monitorização e comunicação da oferta

Também o suporte ao planeamento, monitorização e comunicação da oferta inclui um conjunto vasto de tarefas das quais se destacam, pela sua importância para o resultado de uma boa operação, as resumidamente explicadas nos pontos seguintes.

i. Desenvolvimento e manutenção das ferramentas existentes

Em 2026, será dado seguimento à contínua manutenção e melhoria das ferramentas já mencionadas, atualmente utilizadas para o planeamento e monitorização da rede da Carris Metropolitana e gestão de planos de operação dos operadores da aML, que inclui:

- Plataforma central de gestão e geração da oferta, operação e informação ao público da Carris Metropolitana (plataforma GO);
- Monitorização da correta integração dos dados de bilhética e tempo real resultantes da operação da Carris metropolitana;
- Acompanhamento da correta integração dos Planos de operação dos operadores;
- Desenvolvimento/evolução/monitorização das ferramentas digitais de comunicação (PDFs de horários, APIs, App Carris metropolitana, Site CM);
- Garantia da qualidade, fiabilidade e acessibilidade da informação disponibilizada aos passageiros.

ii. Integração dos sistemas em operação

No que respeita à integração dos sistemas em operação, em 2026, ter-se-á especial atenção, nas tarefas recorrentes, a:

- Monitorização do correto funcionamento dos sistemas embarcados;
- Monitorização da correta geração dos dados resultantes da operação por parte dos 4 operadores Carris Metropolitana;
- Realização de visitas técnicas aos operadores, com o objetivo de efetuar testes funcionais e validações em campo;
- Colaboração com as equipas técnicas dos operadores e fornecedores para assegurar a resolução de problemas e o alinhamento com os padrões operacionais definidos.

iii. Controlo e *Reporting* / Gestão de bases de dados

No que respeita ao controlo e *reporting*, bem como à gestão de bases de dados, em 2026, ter-se-á especial atenção, nas tarefas recorrentes, a:

- Definição e acompanhamento de indicadores de desempenho;
- Desenvolvimento de análises e *dashboards* sobre dados da operação;

- Manutenção da plataforma de gestão colaborativa de paragens da Carris Metropolitana, entre TML e municípios;
- Manutenção da base de dados de equipamentos da aML, incluindo escolas, hospitais, centros de saúde e serviços públicos de atendimento à população.

iv. Novos desenvolvimentos na plataforma GO

Atendendo à necessidade de manter uma lógica de atualização e melhoria contínua das plataformas de suporte à atividade, em 2026, no que respeita à plataforma GO ter-se-á especial atenção a:

- Consolidação do GO como uma plataforma comum entre a Autoridade de Transportes TML e os operadores, assegurando uma integração completa e uniforme dos processos de planeamento, operação e informação ao público;
- Desenvolvimento de módulo de gestão de ocorrências em tempo real na aML;
- Desenvolvimento de módulo de gestão e disponibilização ao público de informação em tempo real da operação de transportes públicos na aML;
- Desenvolvimento de módulo que permitirá a monitorização do comportamento/ desempenho da rede, através do cálculo de indicadores em tempo real de cumprimento e fiabilidade do serviço, entre outros. Através de *dashboards*, visualizações em mapas e tabelas, com diferentes níveis de detalhe (rede, rotas, paragens e circulações), permitir identificar tendências, áreas problemáticas e oportunidades de melhoria.
- Definição e implementação de novos processos, ferramentas e requisitos, garantindo que todas as aplicações respondem eficazmente às necessidades operacionais e proporcionam melhorias contínuas na monitorização e controlo da operação, com o objetivo de ter uma plataforma de gestão centralizada capaz de integrar a informação de forma eficiente e apoiar no acompanhamento da operação, otimizando a resposta e a eficácia global.

v. Internalização dos sistemas e equipamentos tecnológicos

No âmbito das modificações objetivas a alguns dos contratos Carris Metropolitana, está prevista a transferência para a TML dos sistemas e equipamentos tecnológicos, designadamente os respeitantes à bilhética, SAE (Sistema de Apoio à Exploração), videovigilância e contagem de passageiros. Consequentemente, o ano de 2026 ficará marcado pela necessidade de acautelar um conjunto de dimensões técnicas, contratuais e operacionais, entre outras, para garantir a continuidade operacional, a integridade dos dados e controlo efetivo da rede. Para além da *due diligence* aos sistemas e do mapeamento de ativos, será necessário planejar o faseamento da respetiva transferência para a TML, garantindo o controlo de todos os mecanismos de passagem dos atuais contratos dos fornecedores e equipamentos, bem como a gestão centralizada das ferramentas de monitorização e de intervenções corretivas.

6.3. Outros temas relacionados com a Carris Metropolitana

i. Inquérito de satisfação dos passageiros 2026

Em 2026 far-se-á mais uma ronda do inquérito de satisfação dos passageiros, que vai incluir uma análise dos resultados obtidos na campanha de 2025 para identificar melhorias e otimizar o questionário. O plano de amostragem, à semelhança de 2025, vai ser ajustado com base na procura e na oferta e o anexo técnico atualizado em conformidade, seguindo-se o trabalho de campo. Os resultados obtidos vão ser discutidos com as áreas envolvidas e partilhados com os operadores, antes da sua publicação final. Note-se que o resultado do inquérito influencia o acerto trimestral de remuneração aos operadores. Em complemento ao inquérito, prevê-se a contratação de um serviço de "cliente mistério", destinado à monitorização da qualidade do serviço, através de observações anónimas realizadas por avaliadores, permitindo identificar oportunidades de melhoria e verificar o cumprimento dos padrões definidos nos contratos de serviço público.

ii. Instalação de Painéis de informação ao público

Em 2026 concluir-se-á a instalação dos 420 painéis de informação ao público (PIP) adquiridos pela TML, a qual será precedida da definição da localização (já realizada para um conjunto substantivo de PIP) e a obtenção dos licenciamentos necessários à sua colocação por parte das diversas entidades envolvidas (também já iniciada, mas que tem encontrado dificuldades por depender de entidades terceiras). Para além de garantir a compatibilidade dos sistemas tecnológicos e da informação em tempo real com a plataforma da TML e as consolas de gestão, também vai ser

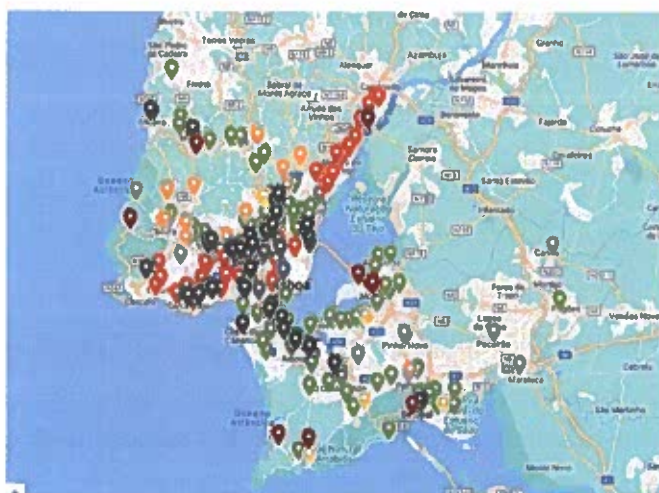


Figura 1 – Mapa das localizações analisadas para a colocação dos PIPs

necessário redefinir os conteúdos a apresentar nos equipamentos. Adicionalmente, iniciar-se-á a manutenção dos painéis já instalados e em funcionamento, após a sua receção definitiva pela TML.



iii. Conclusão da instalação e colocação em funcionamento dos 65 MUPI interativos

Esta tarefa inclui, em 2026, para além da conclusão da instalação e colocação em funcionamento dos MUPI já adquiridos, a avaliação do retorno dos mesmos em termos do atingimento do seu público-alvo, bem como a avaliação das mais-valias de alargamento do número de MUPI numa lógica de maior cobertura geográfica em rede.

iv. Aquisição e instalação de displays por paragem (mini PIP)

Esta tarefa inclui, em 2026, a aquisição e instalação de mini PIP, painéis interativos autoalimentados a instalar em paragens, com informação atualizada remotamente, incluindo os horários em tempo real, disponibilizando informação relativa a linhas, percursos e horários planeados, relevantes para a paragem em causa, em substituição da informação estática atualmente existente. Naturalmente, também aqui, as atividades de 2026 passam pela avaliação das mais-valias desta instalação e seu alargamento.

v. Piloto de transporte flexível

Em 2026 dar-se-á continuidade à implementação do projeto-piloto de transporte flexível integrado na rede de transporte regular, que inclui o início da fase de testes em carro piloto, de forma a garantir a correta integração da informação gerada pelos novos equipamentos embarcados e a plataforma de gestão GO da TML. Será também desenvolvido um módulo de gestão do transporte flexível integrada com a atual gestão da operação do serviço regular da Carris Metropolitana. No sentido de preparar os contratos de prestação de serviços da Carris Metropolitana para esta realidade, estes passarão, no âmbito das modificações objetivas que estão em curso, a contemplar esta possibilidade de transporte flexível a par do transporte regular, acomodando qualquer decisão que a TML entenda vir a tomar de passar da fase piloto para uma implementação em produção.

vi. Fiscalização

Continuidade na atividade de planeamento, execução e monitorização das ações de fiscalização dos títulos de transporte sob a responsabilidade da TML, em coordenação com a atividade que já é desenvolvida pelos operadores. Será necessário continuar a definir os planos de fiscalização e acompanhar a atividade do prestador de serviços contratado. A fiscalização, como instrumento importante de proteção de receita da TML e do próprio sistema de transportes, é uma tarefa que deve ser considerada como nobre. Nesse sentido, o organograma da TML em vigor contempla a sua autonomização (ainda que sob a coordenação direta da nova Direção de Gestão Operacional). No âmbito das MOC que estão em curso, as tarefas de fiscalização que são hoje asseguradas pelos prestadores de serviços passarão para a TML (o que permitirá, entre outras vantagens, ganhos de escala para a contratação de meios, ganhos na flexibilidade da escolha dos locais de fiscalização e

ganhos na rotatividade das equipas), sem custos acrescidos e como maior adequação da função aos seus objetivos.

6.4. Comunicação e informação ao público

Faz parte da missão da Carris Metropolitana assegurar informação atualizada e fiável aos seus passageiros, de modo a fortalecer uma imagem de confiança e incentivar a utilização de transporte público na aml. Para garantir que estes objetivos são cumpridos, em 2026 está previsto um conjunto de projetos e iniciativas que visam estabelecer uma relação próxima e de transparência com os passageiros. Ainda, na contagem do quinto ano de operação em constante crescimento (de oferta e de procura), antecipa-se a necessidade de uma comunicação sólida e uniforme da rede. No que se refere à informação ao público, nomeadamente nas paragens, esta tarefa passará, no âmbito das MOC para a responsabilidade da TML, com o que se espera ganhos quer na uniformidade da informação e quer regularidade da substituição de informação desatualizada, através de uma coordenação centralizada dos meios e dos suportes de informação.

i. Plano de comunicação de 2026

Para o ano de 2026, será desenvolvido um plano detalhado das comunicações a serem desenvolvidas, bem como os projetos e respetivos objetivos a concretizar. Este planeamento estará alinhado com a premissa de facilitar o dia-a-dia dos utilizadores da Carris Metropolitana, bem como automatizar ou simplificar processos de informação e divulgação.

ii. Melhorias nas diferentes ferramentas de comunicação online

Existirá uma melhoria na navegação do utilizador, através de um constante aperfeiçoamento de formas de pesquisa de informação de rede, nos diferentes canais digitais da Carris Metropolitana, como o site oficial e a app.

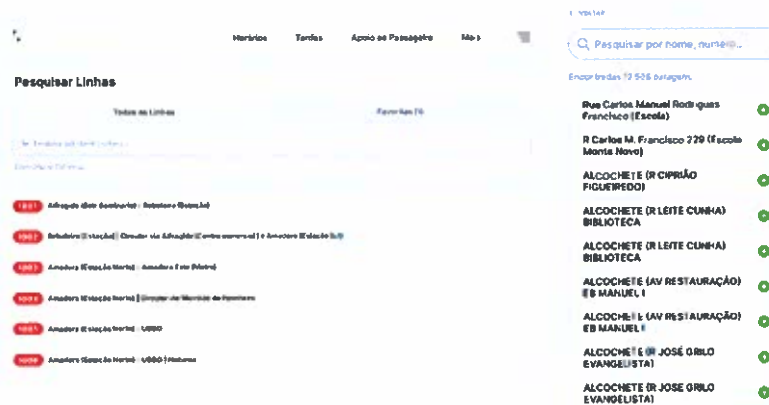


Figura 2 – Pesquisa linhas site Carris Metropolitana

iii. Implementação de novas formas de informação ao público offline

Também no terreno serão implementadas melhorias, através de um novo formato de informação horária, presente nas diferentes paragens da área metropolitana de Lisboa. Com esta novidade, será criada uma comunicação dedicada a uma leitura correta da informação da rede.



Figura 3 – Informação ao público offline

iv. Nova fase de Desenvolvimento do Projeto educativo

Com o alargamento do projeto Mini Passageiros a novas escolas e a implementação da Plataforma Educativa, a Carris Metropolitana irá assegurar uma maior proximidade com a Comunidade Escolar.



Figura 14 – Projeto educativo: mini passageiros

Handwritten signature or initials in blue ink.

v. Uniformização de soluções de sinalética nos diferentes terminais

Serão integradas propostas de sinalética, algumas já previstas e em desenvolvimento, a diferentes terminais da aML, de forma a desenvolver um sistema de informação uniforme e compreendido pelos passageiros. Também se irá fazer a identificação de casos específicos, de forma a ajustar a comunicação às diferentes realidades da aML.-



Figura 5 – Sinalética Carris Metropolitana

vi. Melhorias nos canais de contacto

A implementação de novas lógicas de tratamento de dados de contacto irá permitir melhorias na relação estabelecida com os passageiros e melhor monitorização da operação. Ainda, através de um novo formulário de contacto no site e de uma página dedicada à imprensa, será facilitado o processo de contacto com a Carris Metropolitana, tanto do ponto de vista comercial, como institucional.

Handwritten signature or initials in blue ink.

Selecione o serviço sobre o qual deseja obter atendimento:

 <p>Título de Transporte Questões relacionadas a bilhetes ou passes, incluindo compra, renovação e informações sobre tipos de títulos disponíveis.</p>	 <p>Local de Atendimento Assuntos relacionados a locais de atendimento, como estações, quiosques de vendas e informação.</p>
 <p>Serviço de Transporte Sobre o funcionamento da Rede de Transporte Carris Metropolitana, como horários, linhas, motonetas, paragens e acessibilidade.</p>	 <p>Perdidos e Achados Relatar ou consultar objetos perdidos ou encontrados nos locais de atendimento, autocarros e paragens.</p>
 <p>Site e Aplicações Questões ou sugestões relacionadas ao site e aplicações de Carris Metropolitana.</p>	 <p>Pedido de Faturas Emissão ou consulta de faturas associadas aos serviços da Carris Metropolitana.</p>
 <p>Outros Para assuntos que não se encaixam nas categorias listadas, e especifique qual quer o seu problema.</p>	

Figura 16 – Atendimento Carris Metropolitana

vii. Comunicação de grandes eventos

O alargamento da abrangência do público utilizador da Carris Metropolitana será também assegurado através da gestão de parcerias de comunicação de eventos de grande dimensão na área metropolitana de Lisboa, com ajustes de rede dedicados a cada evento.



de 11 a 17 de agosto

A CMetropolitana leva-te ao Sol da Caparica

Com reforço especial de horários:
3011 3519 3520

Sabe mais:
carrismetropolitana.pt/noticias

O SOL DA CAPARICA
13 JUNHO A 17 AGOSTO

Figura 17 – Comunicação eventos

viii. Campanhas de sensibilização

Em 2026 serão desenvolvidas campanhas dedicadas a uma maior proximidade com o passageiro, moldadas às diferentes necessidades observadas. Farão parte do planeamento tanto iniciativas interativas, como comunicações informativas.



Ângulos Mortos

O que são?
Cantos que o motorista não consegue ver pelo espelho retrovisor do autocarro.

Origina perigos para os condutores de outros tipos de transporte.

Ajuda-nos a ver-te,
dá espaço à segurança

Sabe mais:
carrismetropolitana.pt/noticias

Figura 18 – Campanhas de sensibilização

FC
E

ix. Ferramenta de gamificação

A divulgação de uma ferramenta de gamificação auxiliará o crescimento da imagem da marca perante os seus utilizadores, tornando as viagens dos passageiros mais interativas e dinâmicas. O incentivo da utilização da ferramenta inovadora será planeado com uma campanha dedicada à escala da área metropolitana de Lisboa.



Figura 19 – Ferramenta de gamificação

x. Eventos e Iniciativas focados no contacto com a imprensa

Em 2026, será fortalecida a relação da Carris Metropolitana com a imprensa, através da organização de diferentes iniciativas e eventos de divulgação de novidades na rede e campanhas de comunicação.

xi. Gestão de publicidade interior

Entrará em funcionamento a gestão de espaços de publicidade interior, a bordo das viaturas da Carris Metropolitana, tornando-se uma componente importante da atividade da marca.



Figura 20 – Publicidade interior nas viaturas Carris Metropolitana

xii. Gestão de publicidade exterior

A gestão da venda de espaços de publicidade exterior continuará em atividade, através de uma gestão contínua entre os operadores e a entidade exploradora da publicidade.



xiii. Segurança das Mulheres nos Transportes Públicos

Após a análise feita à opinião dos nossos passageiros, serão implementadas medidas e campanhas de comunicação de forma a assegurar uma maior segurança das mulheres a bordo dos autocarros da Carris Metropolitana, alinhadas com as necessidades identificadas.



Figura 21 – Comunicação: O Caminho é Delas

xiv. Informação ao público e apoio a cliente

No âmbito das modificações objetivas aos contratos da Carris Metropolitana, está prevista a assunção, pela TML, da responsabilidade em pleno do apoio ao cliente (com exceção da gestão de perdidos e achados e reclamações inscritas no livro de reclamações) e de colocação de informação ao público nas paragens, terminais, espaços navegante®, ferramentas digitais, monitores de bordo, entre outros. Em conformidade, no ano de 2026 assegurar-se-á a preparação dos processos e ferramentas que permitam uma informação ao público clara, fiável, atualizada, consistente, acessível, multicanal, transparente e orientada para o passageiro.

6.5. Modificação objetiva dos contratos da Carris Metropolitana

Encontram-se atualmente em curso procedimentos de modificação objetiva dos quatro contratos de aquisição do serviço público de transporte rodoviário de passageiros na aML, explorado sob a marca Carris Metropolitana, na sequência de pedidos de atribuição de compensações financeiras e revisão de preço formalizados pelos operadores que os executam, a formalizar por via de modificações objetivas aos contratos (MOC). Os pedidos dos operadores fundam-se na ocorrência de alterações anormais e imprevisíveis das circunstâncias, com base nas quais a AML, a TML e os operadores celebraram aqueles contratos, e que são geradoras de sobrecustos, passados e futuros, que, de acordo com critérios de boa-fé e à luz da matriz de riscos contratualizada, não é exigível que os operadores suportem em exclusivo.

As modificações objetivas dos contratos de serviço público vão traduzir-se: i) numa revisão do preço contratual aplicável ao período remanescente de execução desses contratos, incluindo o ano de 2024; e ii) simultaneamente numa redução do objeto dos contratos, abrangendo algumas atividades atualmente a cargo dos operadores, designadamente as relativas aos sistemas e equipamentos tecnológicos, à gestão dos pontos de venda e atendimento ao público, ao apoio telefónico ao

passageiro, à disponibilização da informação ao público e ao exercício da atividade de fiscalização dos títulos de transporte, as quais vão passar a ser asseguradas pela TML.

A análise formal dos pedidos dos operadores das Áreas 1 e 2 está em curso, tendo sido já concluída e promovida a submissão das respetivas modificações contratuais a parecer prévio da AMT nas Áreas 3 e 4. Embora fosse expectativa forte da TML que este processo pudesse estar concluído em 2025, o número de iterações com os prestadores de serviços e as múltiplas verificações de conformidade necessárias realizar, levaram a que os processos fossem tendo uma dilação no tempo, pelo que se sabe já que essa possibilidade não deverá concretizar-se. Por isso, estabeleceu-se um cronograma exigente, mas possível, embora dependente do parecer prévio da AMT e depois da análise e emissão de visto pelo Tribunal de Contas, etapas cujos prazos a TML só pode estimar e trabalhar os processos de forma o mais completa e clara possível para minimizar interações e necessidade de rondas de esclarecimentos. Para efeitos deste PAO, as datas chave consideradas foram:

- Para a entrada em vigor das MOC, 01 de janeiro de 2026;
- Para a passagem de atividades atualmente desenvolvidas pelos prestadores de serviços para a TML, 01 de abril de 2026.

Neste sentido, o orçamento da TML para o quadriénio 2026-2029 já incorpora as projeções atualmente disponíveis sobre o impacto financeiro das referidas modificações, designadamente no que se refere à despesa associada aos contratos de serviço público, bem como a preparação da integração das atividades na TML que resultam da redução do objeto dos contratos.

6.6. Preparação da nova geração dos contratos de serviço público

O ano de 2026 será ainda marcado pela preparação da próxima geração de contratos de serviço público de transporte. A experiência de gestão acumulada ao longo dos últimos três anos, período em que se consolidou uma prática integrada de gestão da Carris Metropolitana, permitiu identificar oportunidades de melhoria nas dimensões técnica, jurídica, financeira e estratégica, fundamentais para a evolução do modelo contratual.

A título de exemplo, refira-se que uma das lições aprendidas da análise do que está a correr bem e menos bem nos contratos atuais prende-se com a titularidade dos sistemas tecnológicos e das lojas navegante®, que têm ganhos muito substantivos em serem geridos pela autoridade, razão pelas quais se incluíram desde já nos aspetos a contemplar nas MOC.

Assim, a preparação dos novos contratos visa consolidar um modelo de serviço público mais eficiente, transparente e ajustado às exigências atuais de mobilidade e de qualidade, integrando as lições aprendidas e promovendo a melhoria contínua da gestão da Carris Metropolitana.



Como ações importantes para dar início à preparação da nova geração de contratos identificam-se, desde já, a ser desenvolvidas em 2026:

- Cronograma do lançamento dos novos contratos, com identificação clara dos pontos e momentos chave para garantir o seu lançamento atempado e incluindo folgas para a existência de algum tipo de litigância;
- Sistematização das listas (que entretanto foram sendo criadas na análise diária da operação) de DO / DO NOT com todos os aspetos que se julga poderem vir a ser melhorados em novos contratos;
- Identificação dos elementos que devem fazer parte dos documentos a serem entregues pelos concorrentes, por forma a simplificar todos os processos que hoje se sabe que poderão vir a existir no futuro (por exemplo, necessidade ou não de entrega de modelo financeiro, para permitir análises cruzadas em eventuais pedidos de reequilíbrio económico-financeiro);
- Identificação das tarefas a serem realizar internamente e as que justificam a contratação de equipas externas, sujeitando essas contratações e respetivos procedimentos ao calendário pré-estabelecido.

7. Passageiros e clientes navegante®

7.1. Marketing e Comunicação

Sem comunicação, não há informação – e o acesso à informação é essencial para quem utiliza o transporte público e se desloca diariamente nas cidades. A comunicação e o *marketing* orientados para o cliente navegante® constituem pilares estratégicos da mobilidade metropolitana, impactando diretamente a vida de milhões de pessoas que habitam, estudam ou trabalham na aML.

Garantir um acesso eficiente à informação e assegurar uma comunicação clara e coerente são desafios fundamentais para melhorar a experiência dos passageiros e promover uma maior adesão aos transportes públicos. O investimento em comunicação contribui decisivamente para o alcance de resultados mais expressivos pela TML – seja no aumento do número de utilizadores, na geração de benefícios económicos ou na redução do impacto ambiental, através da diminuição do uso do transporte individual.

O investimento na comunicação da marca navegante® tem vindo a crescer de forma consistente, através de campanhas que visam não apenas informar, mas também transformar a perceção dos benefícios da utilização do transporte público. Em 2025 foram implementadas várias iniciativas com o objetivo de consolidar o posicionamento do transporte público como uma opção inteligente, sustentável e inclusiva, estando prevista a sua continuidade e aprofundamento nos próximos anos.

A TML continuará também a trabalhar na desconstrução de preconceitos associados à utilização dos transportes públicos, na uniformização e simplificação da informação ao público e na criação de sinergias com a mobilidade ativa, promovendo um sistema de transportes cada vez mais integrado, eficiente e centrado no utilizador.

Em 2026, a atuação neste domínio concentrar-se-á em três áreas prioritárias:

- i. Gestão de Produto – desenvolvimento e atualização de produtos navegante®;
- ii. Gestão de Marca – fortalecimento do posicionamento e propósito da marca;
- iii. Comunicação navegante® – reforço da ligação com passageiros e empresas.

i. Gestão de produto

A gestão dos produtos TML deve ser cuidada e trabalhada no sentido da melhoria contínua dos mesmos. Para 2026 estão previstas as seguintes ações, por produto:

FE
E

- **App navegante®:** A aplicação será reforçada com novas funcionalidades de comunicação, incluindo uma área de gestão de notificações *push*, permitindo comunicação segmentada e personalizada conforme o perfil do passageiro.
- **Lançamento do navegante *mobile*:** A decorrer em 2026, o projeto navegante *mobile* exigirá a definição da visão, estratégia e gestão integral do ciclo de vida do produto – desde a conceção até à fase pós-utilização.
- **Cartão navegante® empresas digital (sem carregamento):** Em 2026, o produto navegante Empresas será reestruturado, permitindo a utilização de um cartão digital acessível via App navegante® Empresas, totalmente desmaterializado e sem necessidade de carregamento mensal.

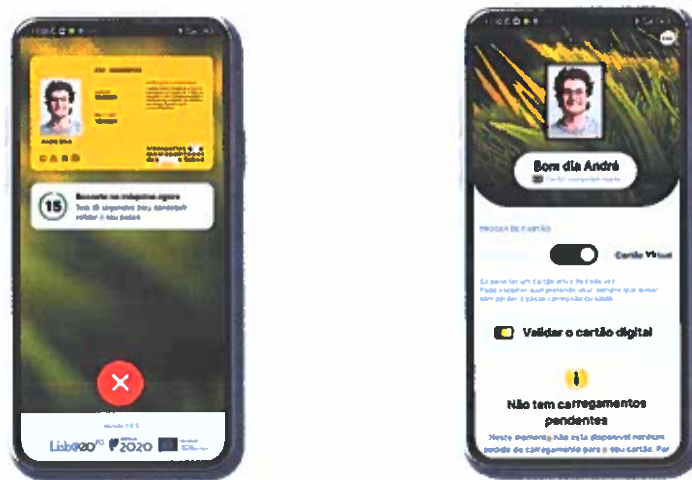


Figura 22 – Cartão navegante empresas digital

- **Lançamento da loja navegante:** A TML vai lançar uma loja de produtos com *branding* navegante para promover e aproximar a marca das pessoas.
- **Novo *website* e CMS navegante:** Está prevista para 2026 a reformulação completa do *website* navegante®, com um novo sistema de gestão de conteúdos (CMS) que otimize a organização interna e torne a informação mais acessível e intuitiva para o passageiro. O CMS deverá responder também às necessidades de gestão da App navegante®.
- **Novo *website* navegante empresas:** A atual *landing page* evoluirá para um *website* dedicado, com conteúdos e funcionalidades direcionados para as empresas parceiras navegante®, reforçando a relação institucional e o apoio à mobilidade corporativa.

ii. Gestão de marca

A TML assegura a gestão contínua da marca navegante®, que representa todo o ecossistema de bilhética da AML. Para 2026 estão previstas as seguintes ações:

- **Pesquisas e Análises de Mercado:** Realização de estudos de satisfação e confiança, monitorização da perceção da marca e análise de tendências e *feedback* dos clientes.
- **Cliente mistério e Auditorias:** Execução de auditorias internas à gestão da relação com o cliente, garantindo a coerência com os elementos visuais e verbais da marca, bem como o alinhamento das ações com o propósito e valores navegante®.
- **Organização e gestão de eventos:** Em 2026 a TML continuará a promover eventos e iniciativas navegante, assegurando a 3ª edição das Jornadas navegante® e a presença em eventos e iniciativas de mobilidade internos e externos.
- **Lançamento da Mascote navegante®:** A mascote criada em 2025 será lançada oficialmente em 2026, garantindo uma comunicação visual diferenciadora e empática, sem sobreposição com outras marcas da AML.
- **Gestão de Parcerias:** Em 2026, será reforçada a gestão de parcerias navegante®, com o objetivo de premiar e aproximar os passageiros, estimulando a fidelização e o envolvimento com a marca.
- **Redesenho dos Espaços navegante® e Novo Fardamento:** Com a internalização dos Espaços navegante® na TML, estes passam a ter identidade exclusivamente navegante®. Será desenvolvido um novo conceito de imagem e decoração, bem como um novo fardamento, refletindo a identidade visual e os valores da marca.

iii. Comunicação navegante®

A TML continuará a fortalecer a marca **navegante®** em todas as suas dimensões, promovendo uma maior literacia em mobilidade e transportes e consolidando a proximidade com os passageiros.

- **navegante+ágil:** Em linha com as evoluções tecnológicas previstas para 2026, serão realizadas campanhas específicas de promoção dos novos produtos navegante®, nomeadamente a App navegante® e o cartão digital. Paralelamente, serão desenvolvidos processos de transformação operacional e digital para melhorar a experiência e o acesso mais ágil à mobilidade.
- **navegante as a service (NaaS):** Enquanto ecossistema integrado de mobilidade, o NaaS facilita o acesso aos diversos modos de transporte da AML e promove o uso do transporte público, proporcionando uma experiência de viagem mais prática, intuitiva e sustentável. Em 2026, continuará a consolidação do NaaS – integrando a App navegante®, a Conta da Mobilidade e a Plataforma de Comunicação ao Público – reforçando a articulação e gestão integrada do sistema navegante®. Serão também realizadas campanhas informativas com mensagens comuns a todo o sistema, nomeadamente sobre temas de literacia e combate à fraude, reforçando o uso responsável e consciente do transporte público.
- **Mobilidade Corporativa:** O produto navegante® Empresas continuará a ser uma iniciativa estratégica para promover a mobilidade sustentável no contexto laboral. Em 2026, o produto

será amplamente divulgado, reforçando o incentivo à utilização do transporte público, à transferência modal e à captação de novos passageiros para o sistema navegante®.

7.2. Cliente e Rede Comercial

O Departamento de Cliente da TML é responsável pela gestão da relação entre a empresa, os passageiros e os operadores de transporte do sistema navegante®. Entre as suas atribuições destacam-se a coordenação do suporte ao cliente através dos diversos canais de contacto, a uniformização dos procedimentos comerciais na rede comercial dos operadores de transporte e a gestão dos canais partilhados de venda de títulos de transporte. Esta área tem a responsabilidade de definir os processos e procedimentos de venda e pós-venda, bem como a logística dos produtos navegante® disponibilizados ao cliente final e aos operadores dentro e fora da aML.



Figura 23 – Responsabilidades Cliente e Rede Comercial

i. Espaços navegante®

É na internalização dos 26 espaços navegante® que reside um dos maiores desafios do Departamento de Cliente. Estes locais têm-se afirmado como a referência para dezenas de milhares de clientes mensais, com a internalização destes espaços a TML prossegue na sua estratégia de valorização da rede de atendimento, incrementando a eficiência operacional e a qualidade do serviço prestado, através da otimização dos processos internos. Pretende-se implementar uma gestão dinâmica destes espaços, ajustando horários e recursos à procura mensal e sazonal, superando atuais limitações contratuais que impedem a flexibilidade na gestão dos colaboradores, a qual é atualmente realizada pelos operadores de transporte. Esta evolução pressupõe uma maior autonomia na gestão dos espaços, visando o aumento da satisfação dos clientes e o uso eficiente dos recursos humanos.

A reavaliação e redimensionamento das equipas serão conduzidos com base nas necessidades específicas de cada localização e público-alvo, garantindo coberturas adequadas e capacidade de resposta eficaz. Paralelamente, a estrutura interna será fortalecida, com reorganização e crescimento da equipa interna e de mecanismos de monitorização e controlo de forma a assegurar acompanhamento rigoroso e o desenvolvimento destes espaços como modelo replicável para todos os operadores.

Relativamente aos processos operacionais, pretende-se implementar uma uniformização e monitorização rigorosa de todos os procedimentos, atualmente delegados aos operadores de transporte, assegurando maior consistência, eficiência e qualidade. Destaca-se ainda o reforço nas ferramentas de controlo de stocks de cartões, de fluxos financeiros, de acompanhamento comercial, de satisfação, de gestão documental e de assiduidade dos trabalhadores vital para garantir rigor na gestão e prevenir desvios, por meio da implementação de tecnologias e processos de monitorização mais avançados.

Em síntese, esta estratégia assenta na modernização e otimização e controlo da rede com o propósito de continuar a consolidar os ENCM como referências no serviço ao cliente e na relação comercial do sistema navegante®.

ii. App navegante®

Desde o seu lançamento app navegante já totaliza quase meio milhão de descargas, com uma média mensal de 60 000 carregamentos. Pretende-se continuar a evoluir a app navegante aumentando significativamente as funcionalidades disponibilizadas de forma a transformar este canal na principal interface entre o cliente e o sistema navegante, quer através da sua utilização como canal de carregamento do cartão navegante físico, quer na utilização do navegante® mobile e na disponibilização de novas formas de interação com os clientes do sistema.

A natural migração progressiva dos clientes de canais de atendimento presenciais para canais de atendimento remoto traz a necessidade de introduzir nos sistemas ferramentas que permitam ter fiabilidade na verificação na informação recolhida e melhoria de processos e jornada do cliente dentro das apps disponibilizadas pela TML.

Nestes canais torna-se cada vez mais crítica a incorporação de ferramentas de gestão documental que deem suporte à desmaterialização de processos que tem vindo a ser realizada pela TML.

iii. navegante® empresas

Em 2026 pretende-se também dar uma nova dinâmica a este canal aumentando as suas funcionalidades para além de ser uma ferramenta de comunicação importante para os clientes empresariais.

Nos gráficos seguintes apresenta-se a evolução da procura dos vários canais de venda nos canais geridos pela TML.

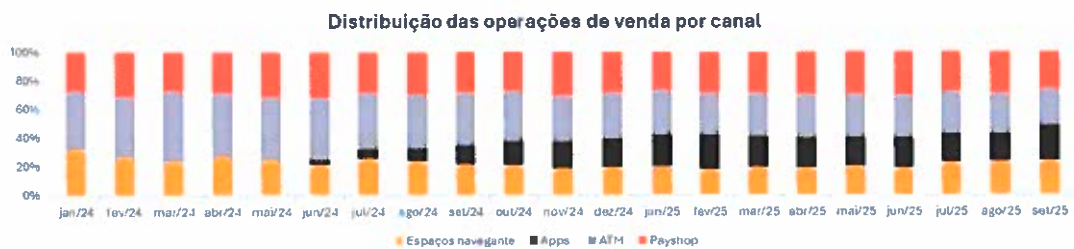


Figura 24 – Distribuição das operações de venda por canal

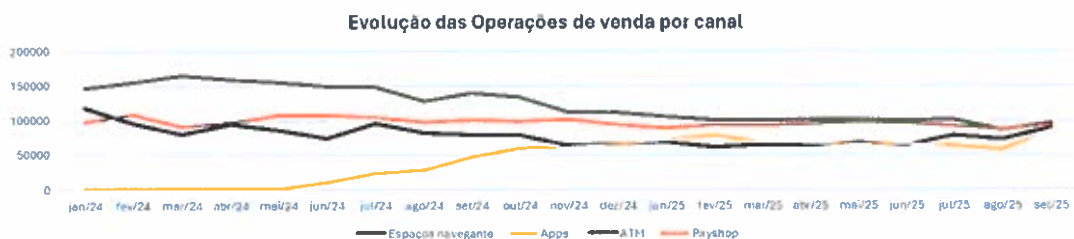


Figura 25 – Evolução das operações de venda por canal

iv. Operações logísticas navegante®

A TML continua a afirmar-se como o maior produtor de cartões navegante® personalizados do sistema de transportes da área metropolitana de Lisboa, através dos seus múltiplos canais de venda. Em 2026, com a internalização dos espaços navegante, é crítica a adoção de novos procedimentos logísticos que permitam o acompanhamento rigoroso de a cadeia de abastecimento.

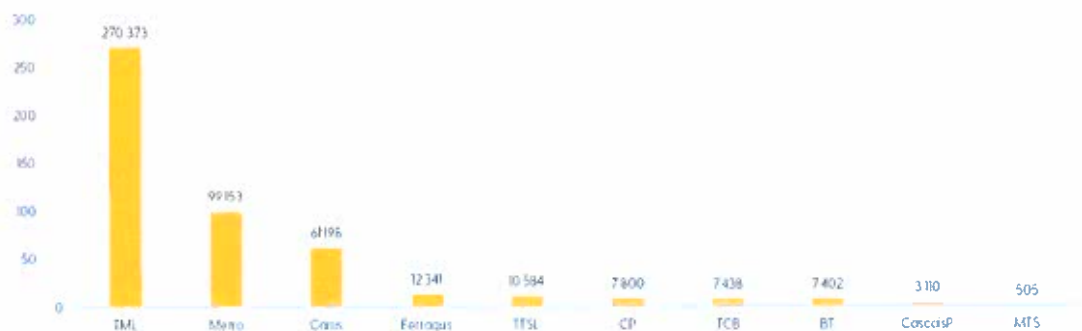


Gráfico 3 – Emissão de cartões navegante® personalizados por operador (jan-set 2025)

Handwritten signature and initials in blue ink.

v. Revisão do modelo de negócio

A introdução do cartão navegante® mobile representa uma transformação significativa no modelo de negócio associado à bilhética e gestão de clientes do sistema navegante®. A adoção em larga escala deste produto digital influencia diretamente a receita atualmente gerada através da venda de cartões físicos personalizados, exigindo uma estratégia clara de migração e ajustamento de receitas.

A transição para o navegante® mobile pretende simplificar o acesso à mobilidade, melhorando significativamente a experiência do cliente. Com a eliminação progressiva da aquisição do cartão físico, é necessário remodelar a estratégia de receita, particularmente nos valores cobrados atualmente pela emissão e personalização dos cartões.

vi. Operações de suporte ao cliente

O conhecimento interno e a disponibilização de ferramentas tecnológicas têm permitido à TML otimizar, de forma consistente, o suporte remoto aos seus clientes. A opção estratégica de externalização do serviço de suporte revelou-se fundamental para acompanhar a crescente procura dos canais de carregamento remoto (como por exemplo a app navegante®) que fez também crescer exponencialmente a procura pelos canais de suporte.

Resultante desta externalização optou-se por criar uma equipa de 2ª linha interna que dá resposta ao período de funcionamento dos ENCM. Este aumento da capacidade de resposta das equipas internas vem assegurar uma melhoria significativa na capacidade de resposta por parte da TML aos operadores de transporte.

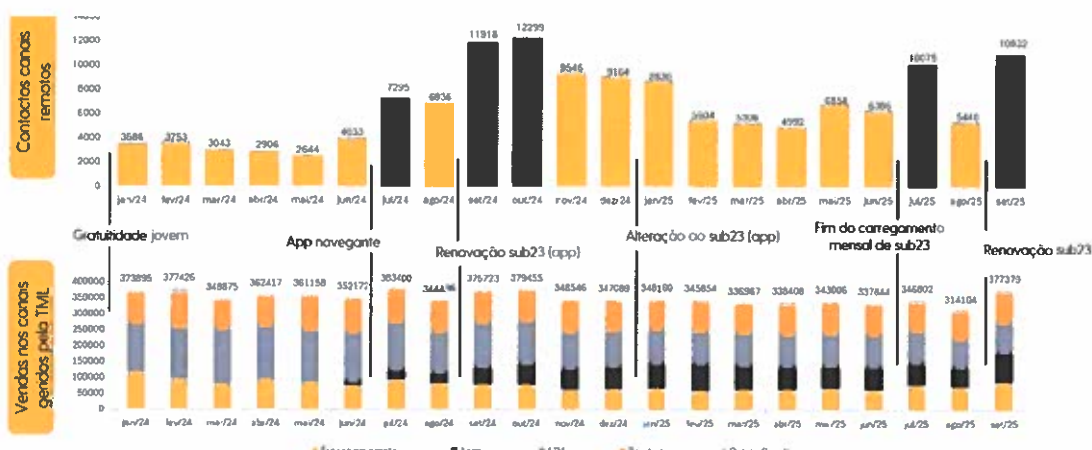


Gráfico 4 – Operações de suporte ao cliente

Neste PAO reflete-se a opção de, em 2026, centralizar a 2ª linha de todos os suportes e linhas dedicadas, capaz de responder integralmente às necessidades de contacto da TML, otimizando processos e assegurando elevados padrões de resposta no atendimento ao cliente. Pretende-se em 2026 continuar o investimento em ferramentas de gestão de contactos de forma a assegurar a pretendida omnicanalidade.



8. Objetivos da TML para 2026

No seguimento do que foi exposto nos capítulos anteriores, a TML propõe-se continuar a dar resposta às orientações estratégicas definidas pela AML através da concretização, ao longo do ano de 2026, do conjunto de ações estruturantes que se enumera de seguida, conforme está previsto no Contrato-Programa celebrado entre as partes. As ações estruturantes de 2026 mantêm-se organizadas em torno de eixos de atuação (Eas, que se adaptou por forma a representarem mais fielmente a nova estrutura da TML e respetivas tarefas) e deverão ser objeto de avaliação anual, no âmbito da atividade de monitorização exercida pela AML quanto ao cabal cumprimento por parte da TML da sua missão e das responsabilidades assumidas nos instrumentos de gestão acordados – Contrato de Delegação e Subdelegação de Competências e Contrato-Programa –, mediante a aplicação dos indicadores de desempenho estabelecidos.

EA.1 Gestão dos "Contratos para a aquisição do serviço público de transporte rodoviário de passageiros na área metropolitana de Lisboa"

1. PIPs em tempo real, instalar assim que obtidos os licenciamentos aplicáveis;
2. Pedidos de compensação financeira e modificação objetiva dos contratos apresentados pelos operadores: assegurar a internalização das atividades na TML, por desoneração dos Operadores de obrigações previstas nos Contratos, após obtenção do Visto Prévio do Tribunal de Contas e nos *timings* contratuais;
3. Comunicação: desenvolver conjuntamente com os Municípios o projeto mini passageiros;
4. Comunicação: publicação de pelo menos 2 edições do Diário de Bordo da Carris Metropolitana, com distribuição massiva;
5. Fiscalização dos títulos: garantir a fiscalização do cumprimento pelos passageiros da Carris Metropolitana das condições jurídicas de utilização do título de transporte válido, incluindo a respetiva validação, numa percentagem não inferior a 1%;
6. Elaborar, para cada uma das Áreas da Carris Metropolitana, uma análise de otimização da rede, integrando informação sobre a origem e o destino dos passageiros;
7. Consolidação do GO como uma plataforma comum entre a autoridade (TML) e os operadores, assegurando uma integração completa e uniforme dos processos de planeamento e operação;
8. Desenvolvimento de plataforma de gestão de ocorrências em tempo real na Área Metropolitana de Lisboa;
9. Preparação de documento com as bases da nova geração de contratos Carris Metropolitana.

EA.2 Sistema de bilhética integrada

10. Utilização de *tokens* universais de pagamento no sistema de bilhética: arrancar em produção nos quatro operadores da Carris Metropolitana;
11. APP navegante®: introduzir, pelo menos, uma melhoria com impacto para o cliente na APP navegante® ;
12. navegante® Empresas: introduzir, pelo menos, uma melhoria com impacto para o cliente no produto navegante® Empresas;

EA.3 Capacitação tecnológica de suporte à atividade

13. Pontos navegante® autónomos: lançar procedimento de aquisição de novas unidades;

EA.4 Autoridade de Transporte

14. Obrigações de reporte: cumprir as obrigações e prazos de reporte definidos pelo Regulamento n.º 430/2019 da AMT e pelo Regulamento (CE) n.º 1370/2007, com resposta à AMT; publicar o relatório relativo ao ano de 2025, incluindo elementos para o Observatório da AMT; e cumprir outras obrigações de reporte a outras entidades nacionais.
15. Compensação dos operadores: proceder ao apuramento dos cálculos das compensações pelos títulos bonificados, cumprindo os prazos de submissão às entidades responsáveis, de forma a assegurar as receitas devidas ao sistema de transportes metropolitano.
16. Pagamento aos operadores: garantir que os cálculos dos pagamentos aos operadores são realizados atempadamente, de acordo com o estabelecido no Regulamento tarifário.

EA.5 Estudos e projetos de suporte à atividade e de apoio a investimentos e investigação

17. Imob2026. Definir os objetivos e as especificações técnicas para a realização do IMob até ao 3º trimestre de 2026, de forma a assegurar a possibilidade da realização da componente de inquérito no ano de 2026.
18. TCSP: acompanhar, pelo menos, 3 estudos relativos à expansão e/ou a um novo serviço de transporte coletivo em sítio próprio na área metropolitana de Lisboa e desenvolver pelo menos um estudo relativo a TCSP ou corredor BUS de alto desempenho, promovido pela TML.
19. Candidaturas internacionais: monitorizar os avisos de projetos de I&D e, caso sejam abertos Avisos em temas da competência da TML, participar em, pelo menos, uma candidatura de um consórcio internacional.

20. Consolidar e alargar os temas disponíveis na Infraestrutura de Dados Espaciais (IDE), dotar de uma estrutura de modelo de dados que garanta a interoperabilidade com os municípios e a AML e a plataforma dados.gov, e disponibilizar um conjunto de 25 dados e indicadores de mobilidade e transportes.
21. Estudos e planos: desenvolver e concluir pelo menos 2 estudos de suporte à decisão e para a concretização dos projetos e medidas definidas nos Planos e estudos já consolidados e em vigor, para capacitação da TML ou de projetos e infraestruturas.
22. Realizar pelo menos 2 estudos ou processos de monitorização de Planos e medidas, com recurso às equipas internas da TML.
23. Capacitação dos municípios: assegurar a realização de, pelo menos, duas ações de formação e capacitação dos municípios nas áreas da acessibilidade, mobilidade e transportes.
24. Concretizar a implementação de 2 medidas e ações definidas em instrumentos de planeamento da TML materializáveis no território da aML e desenvolver pelo menos 1 projeto piloto para avaliação do seu impacto e eficácia.

EA.6 Marketing, comercial e passageiro

25. Gestão de Produto navegante: Concretizar o lançamento e promoção de novas funcionalidades implementadas na app navegante® com concretização de pelo menos uma campanha de divulgação.
26. Gestão de Produto navegante: Concretizar o lançamento e promoção de uma loja navegante.
27. Gestão de Produto navegante empresas: Continuar a promover o navegante® Empresas e a dinamizar o transporte público numa vertente corporativa com a concretização de, pelo menos uma campanha de comunicação.
28. Marketing institucional: Realizar pelo menos uma campanha de promoção dos transportes públicos.
29. Marketing Institucional: Realizar pelo menos um evento público institucional de promoção do Transporte Público.
30. Marketing Institucional: Concretizar estudos de mercado periódicos com publicação de dados de mobilidade navegante®.
31. Marketing Institucional: Trabalhar a área de Responsabilidade Social da TML com criação e publicação de conteúdos nesta área e com realização de pelo menos uma ação neste âmbito.
32. Marketing interno: Desenvolver ações que possibilitem reforçar a responsabilidade corporativa e que trabalhem a cultura interna organizacional, fortalecendo a cultura e sentimento de pertença à TML.
33. Cliente: Realizar a revisão do modelo de negócio da TML focada na desmaterialização do cartão navegante, gestão dos canais de venda e disponibilização de produtos e serviços aos operadores de transporte.

34. Cliente: implementar o novo processo de gestão de stocks de cartões físicos em todos os canais sob gestão da TML.
35. Cliente: alargar o procedimento de controlo das vendas a todos os canais geridos pela TML.
36. Cliente: aumentar a disponibilidade de contacto com a TML, através da criação de um novo canal de contacto.
37. Cliente: dar continuidade à revisão e melhoria dos procedimentos comerciais e de cliente do sistema navegante®, realizando, pelo menos, a revisão de um procedimento comercial e de um procedimento de cliente.
38. Cliente: dar continuidade à desmaterialização com a implementação de, pelo menos, mais um processo desmaterializado.
39. Cliente: realizar, pelo menos, uma ação de formação aos trabalhadores dos espaços navegante®.
40. Cliente: criar, pelo menos, dois reportes periódicos com indicadores das operações na rede comercial da TML.

EA.7 Gestão Financeira, Planeamento e Controlo

41. Planear e implementar no sistema integrado de gestão do SNC-AP, assegurando a harmonização das práticas contabilísticas e a integração entre a contabilidade financeira, orçamental e de gestão, respondendo assim, às exigências decorrentes da recente classificação da TML como Entidade Reclassificada, segundo o Sistema Europeu de Contas (SEC 2010).
42. Planear e implementar as obrigações decorrentes da Lei dos compromissos e pagamentos em atraso (LCPA) - Lei nº 8/2012, alterada por diplomas posteriores, nomeadamente, a Lei nº 22/2015 e a Lei nº 42/2016 - com o objetivo de reforçar a disciplina orçamental, evitar o endividamento excessivo e a assunção de compromissos sem cobertura financeira.
43. Reforçar o Sistema de Controlo Orçamental Trimestral, designadamente, promovendo o acompanhamento descentralizado, integrado e em tempo real dos gestores de contrato e de projeto e realizando pontos de situação acompanhados e periódicos com os Diretores e Coordenadores.
44. Aumentar a automatização dos Relatórios Financeiros, de apoio à Gestão e ao cumprimento de obrigações Legais.
45. Melhorar os indicadores de desempenho financeiro (KPIs), designadamente os que estão relacionados com o desempenho operacional e obtenção de receita.
46. Conceber, testar e implementar um programa interno e participado, como o objetivo de otimizar os Gastos e os Rendimentos da Empresa.
47. Reduzir os prazos médios de pagamentos (PMP) e de recebimentos (PMR).



EA.8 Áreas Transversais e de Auditoria Interna

48. Garantir os procedimentos base para a obtenção dos selos de maturidade de nível Bronze do Centro Nacional de Cibersegurança.
49. Garantir os procedimentos base de preparação e adaptação da TML para a transposição da Diretiva (UE) 2022/2555 (Diretiva NIS2).
50. Garantir a implementação do ciclo PDCA, de melhoria contínua, em pelo menos um departamento.
51. Desenvolver um primeiro plano de integração das dimensões ESG.
52. Desenvolver um primeiro programa de melhoria e sistematização de procedimentos internos.



9. Evolução dos recursos

9.1. Desafios de 2026

O ano de 2025 foi de consolidação e reforço interno, o que se materializou também na gestão dos recursos humanos. O grande desafio que estava previsto em 2025 acabou por não se concretizar, uma vez que não foi possível proceder-se à internalização de trabalhadores da operação de atendimento ao público nas lojas dos operadores na sequência das modificações aos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros. Encontra-se previsto que tal se efetive em 2026, pelo que a replicação de muitos dos pressupostos anteriormente fixados se justifica.

A TML continuará, também, a manter a aposta na atração e retenção de talentos, essencial ao bom desempenho corporativo e à prossecução das orientações estratégicas definidas pela aML e, simultaneamente, a trabalhar no reforço da cultura de empresa, atentas as incorporações de pessoal que agora se efetivarão.

Assim, no ano de 2026 a TML vai continuar, no que respeita aos recursos humanos, focada em três objetivos, sem prejuízo da continuidade da gestão diária:

- Incorporação dos novos recursos humanos;
- Reforço da cultura de empresa e de retenção de talentos;
- Digitalização e automatização de procedimentos.

i. Incorporação de novos recursos humanos

A TML, aquando da sua constituição, já foi o resultado de uma composição de pessoas oriundas de várias proveniências, o que, sem mais, já é um desafio para a construção de uma identidade e de uma cultura organizacional próprias. Ao desafio inicial soma-se um outro, idêntico, com a incorporação de quadros oriundos de mais quatro entidades.

Não tendo ocorrido como previsto em 2025, é agora, em 2026, que se vai efetivar a incorporação no quadro de pessoal da TML de equipas específicas que vão ser transferidas dos operadores de transporte da Carris Metropolitana, por via da internalização das suas funções, com todos os desafios subjacentes, o que impõe um reforço das medidas de integração inicial e de continuidade, com o objetivo de fidelizar talentos, num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico.

É fundamental que todos reconheçam os pontos fortes da TML e, por isso, a aposta na comunicação interna vai continuar, através da partilha ativa das conquistas de todos os departamentos, o que irá ajudar no fortalecimento da cultura de empresa.

Para tal, será mantido e reforçado o investimento em atividades indutoras de um sentimento de grupo coeso e de identificação com a TML, bem como com as várias marcas geridas pela mesma – navegante® e Carris Metropolitana.

ii. Reforço da cultura de empresa e de retenção de talentos

Em 2026 serão desenvolvidos esforços de fortalecimento de uma cultura única na TML, com um propósito singular centrado em servir melhor as pessoas, utentes do serviço público de transporte de passageiros na aML.

Em particular, no que diz respeito ao reforço da cultura de empresa, serão mantidos e/ou desenvolvidos, em 2026, os seguintes projetos:

- Manutenção da iniciativa *TML Talks*, com sessões internas de partilha de informação, nomeadamente, sobre as atividades em curso nos vários departamentos, os recordes batidos no ano anterior e, por fim, os objetivos a atingir no ano corrente;
- Incentivo à realização de reuniões periódicas das equipas e atividades de integração. Em relação a estes últimos, pretende-se continuar a apostar em ações por departamento, mas também para toda a empresa, de maneira a tornar os grupos mais coesos e reforçar a cultura organizacional, porquanto tal melhora a comunicação, promove interações fora do ambiente formal, facilita a troca de ideias e reduz barreiras hierárquicas, desperta a colaboração e a confiança, desenvolve competências como liderança, resolução de problemas e tomada de decisão, incentivando a criatividade e a inovação.

Por outro lado, no que se refere à retenção de talentos, serão mantidos e/ou desenvolvidos, em 2026, os seguintes projetos:

- Envolvimento dos trabalhadores(as) em projetos que desafiem as suas capacidades e estimulem a aprendizagem constante, considerando-se que este é um fator decisivo para a sua retenção. Acredita-se que permitir que os trabalhadores(as) tenham autonomia nas suas funções, com espaço para inovar, aumenta a sua confiança, responsabilidade e motivação. Neste sentido, a TML pretende estabelecer parcerias no âmbito de projetos europeus, assim como com o meio académico, para criar sinergias e potenciar a inovação e a melhoria contínua.
- Desenvolvimento de lideranças fortes e equipas coesas. A TML tem consciência de que equipas estáveis tendem a ter um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, contribuindo para a retenção de talentos. Por essa razão, continua a apostar nas suas lideranças, através da colocação de trabalhadores(as) em funções de coordenação e chefias intermédias de equipas, demonstrando uma valorização do seu quadro de pessoal.

capacitando os mesmos com programas de liderança. Existem estudos que indicam que substituir um trabalhador(a) pode ter um custo financeiro entre 50% e 200% do seu salário anual, dependendo da posição hierárquica que ele ocupe. Para cargos de liderança esses custos tendem a ser maiores, devido ao tempo de integração e ao impacto que a saída de um líder pode causar numa equipa. Por outro lado, a saída de talentos também pode significar a perda de conhecimento institucional relevante. Estas constatações reforçam o caminho que a TML pretende seguir na retenção de talentos e na formação dos seus líderes:

- Manutenção de iniciativas, em horário pós-laboral, que fomentem a prática desportiva e outras atividades coletivas, ao exemplo dos torneios internos de Padel, já implementados;
- Promoção de um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores(as), nomeadamente através da integração de uma plataforma de descontos em diversas áreas (necessidades do quotidiano, saúde, exercício, entre outras) acessível a todos os trabalhadores e de teletrabalho (sempre que aplicável). Adicionalmente, é disponibilizado um *kit* escolar para os filhos dos trabalhadores(as), ajustado ao ciclo de ensino, reforçando o apoio às famílias e a cultura organizacional da TML;
- Aposta no bom desempenho dos trabalhadores(as). Neste contexto, além do salário alinhado com o mercado, pretendemos continuar a apostar na evolução das carreiras, através de promoções por mérito.

Para além do supramencionado, elaborou-se um Plano de Formação anual para 2026 que visa dar formação a uma percentagem de 50% trabalhadores da empresa, cumprindo muito mais do que o Código de Trabalho impõe, isto é, a formação de, no mínimo, 10% dos trabalhadores(as). O Plano de Formação foi, ao exemplo dos anteriores, organizado com a participação de todas as áreas da empresa e seus trabalhadores(as), contribuindo com o levantamento das necessidades sentidas, tendo por objetivo dotar os trabalhadores(as) de competências técnicas, mas também comportamentais.

Por fim, em termos de recrutamento, a TML pretende continuar a investir em recrutar por meios próprios, sempre que tal seja possível. Porém, o recrutamento de alguns perfis tem sido um grande desafio, designadamente aqueles com maior especialização técnica ou nível de senioridade, havendo, nestes casos, a necessidade de recurso a agências de recrutamento especializado.

iii. Digitalização e automatização de procedimentos

Com o aumento do quadro de pessoal e respetiva internalização, será fundamental melhorar os procedimentos no que diz respeito à área de Recursos Humanos, bem como torná-los o mais automatizados possível.

A automatização dos processos e procedimentos vai permitir obter dados mais fidedignos e de melhor qualidade, reduzir o erro humano e o tempo despendido para tarefas rotineiras e que acrescentam pouco valor, o que se traduz num aumento de eficiência operacional.

SV
B

Por outro lado, importa referir que a falta de digitalização e a utilização de sistemas pouco intuitivos representam um esforço maior por parte dos trabalhadores(as) da TML, nomeadamente em processos simples como a marcação de férias, justificação de faltas, entre outros, por se tornarem morosos e rotineiros, embora essenciais, exigindo um frequente apoio por parte da equipa de recursos humanos. Paralelamente, simplifica significativamente os fluxos de aprovação por parte das chefias, já com uma carga de trabalho significativa, coadjuvando num maior acompanhamento e conclusão célere dos processos. A implementação de novas soluções digitais, mais integradas e automatizadas, implicará uma simplificação dos processos, tornando-os consideravelmente mais rápidos, acessíveis e transparentes.

9.2. Quadro de pessoal

A TML assumiu um vasto conjunto de áreas de mobilidade na am, ao longo da sua existência e tem vindo a habilitar-se de acordo com as suas necessidades, dotando-se dos recursos humanos essenciais e complementando, esse efetivo, com a contratação pontual de serviços especializados.

Nesse sentido, o organograma em vigor autonomiza a área dos recursos humanos da área jurídica e associa-lhe funções de logística interna, permitindo colmatar lacunas e melhorar o desempenho das equipas.

Em 2026, a TML, mantendo o princípio da racionalidade e da criação de valor público, pretende fazer face aos desafios internos alinhando as necessidades de recursos humanos e com as exigências futuras, de acordo com a fase em que a empresa se encontra. Por último, e não despidendo, tendo presente a concretização em 2026 da incorporação das equipas transferidas dos operadores de transporte da Carris Metropolitana, que já se previa no ano anterior, estima-se que tal não vai impactar, particularmente, o quadro de pessoal da TML, comparativamente ao que já estava previsto para 2025, verificando-se, em 2026, um total de 243 efetivos, conforme se detalha nas tabelas seguintes:

Departamentos	2025	
	Aprovado	Previsto (31/12/2025)
Encarregado Proteção de Dados	1	1
Responsável Segurança da Informação	1	1
Melhoria Contínua	0	1
Inovação e Talento	5	1
Apoio aos Órgãos Sociais	4	5
Jurídico e de Recursos Humanos	12	8
Financeiro, Planeamento e Controlo	8	9
Sistemas Inteligentes de Transportes	30	30
Estudos e Planeamento	10	12
Gestão de Contratos	52	41
Marketing e Cliente	31	21
Carris Metropolitana	88	0
Total	242	130

Tabela 3 – Quadro de Pessoal 2025 (segundo PAO25)

Departamentos	2026
	Proposto
Encarregado Proteção de Dados	1
Responsável Segurança da Informação	1
Melhoria Contínua	1
Jurídico, auditoria e compliance	5
Pessoas e logística interna	9
Contratação Pública	7
Financeiro, Planeamento e Controlo	10
Sistemas Inteligentes de Transportes	36
Estudos e Planeamento	13
Gestão Operacional	37
Fiscalização	16
Marketing e Relações Públicas	8
Cliente	30
Carris Metropolitana	69
Total	243

Tabela 4 – Quadro de Pessoal 2026

Os trabalhadores oriundos dos operadores da Carris Metropolitana irão integrar o Departamento de Cliente

Em conclusão, a menos da incorporação prevista de novas equipas, o número total de trabalhadores da TML não aumenta de forma substantiva.

9.3 Sistema de controlo interno e ESG

Em 2026, a TML pretende ainda reforçar a sua estrutura interna de governação e controlo, dando continuidade ao processo de consolidação organizacional e procurando responder de forma eficaz

às novas exigências da sua atividade, designadamente às associadas à gestão direta dos espaços navegante Carris Metropolitana. Neste contexto, será atribuída prioridade ao desenvolvimento do sistema de gestão de riscos e de controlo interno, com enfoque na robustez, fiabilidade e transparência dos processos de decisão e execução.

Assim, será implementado um programa de melhoria e sistematização de procedimentos internos, orientado para a padronização, a conformidade legal e o alinhamento com boas práticas nacionais e internacionais. Este trabalho permitirá não apenas reforçar os mecanismos de identificação e mitigação de riscos, mas também aprofundar os mecanismos de controlo interno que asseguram a fiabilidade da informação financeira e expandir a monitorização do cumprimento normativo a novas matérias relevantes.

A TML prevê ainda aprofundar e atualizar o conjunto de normativos internos já existentes e dar continuidade a iniciativas de avaliação da eficácia dos mecanismos de controlo, nomeadamente através de processos de monitorização e auditoria. Estas medidas visam consolidar uma cultura organizacional assente na transparência, na responsabilidade e na eficiência, reforçando a confiança do acionista e dos demais *stakeholders*.

Neste quadro, em 2026 a TML pretende igualmente desenvolver um plano de integração das dimensões ESG (*Environmental, Social and Governance*) na sua estratégia organizacional e operacional. Este plano incluirá a definição de princípios orientadores e de objetivos mensuráveis nas vertentes ambiental, social e de governação, assegurando a incorporação de práticas sustentáveis na atividade da empresa. A aposta nestas matérias permitirá robustecer o compromisso da TML com a sustentabilidade, a ética e a responsabilidade social, alinhando a sua atuação com as melhores práticas do setor e com as metas europeias de transição verde e digital.

10. Previsão dos recursos financeiros

As previsões financeiras da TML para 2026 apontam para um resultado líquido positivo de cerca de 174,4 mil euros, num ano que vai ficar marcado pela finalização do complexo processo de modificação objetiva dos contratos de serviço público, na sequência dos pedidos de atribuição de compensações financeiras e revisão de preço formalizados pelos operadores, bem como pela incorporação no quadro de pessoal da TML de equipas específicas que vão ser transferidas dos operadores de transporte da Carris Metropolitana, por via da internalização das suas funções. Os resultados estimados advêm de um total de rendimentos operacionais de 329,1 milhões de euros e de gastos operacionais de 322,9 milhões de euros, sendo o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) de aproximadamente 6,2 milhões de euros.

10.1 Rendimentos operacionais

Os rendimentos operacionais da TML, que se prevê que cresçam em 2026 cerca de 15,4% face ao valor estimado para a execução do orçamento de 2025, incluem essencialmente as rubricas que a seguir se descrevem:

- Vendas de títulos de transporte navegante® personalizados e ocasionais e de equipamentos de apoio à mobilidade dos passageiros;
- Receitas tarifárias e da bilhética provenientes das vendas de passes e das tarifas de bordo nos autocarros e nos Espaços navegante® Carris Metropolitana;
- Compensações tarifárias do programa Incentiva+TP e dos títulos de transporte subsidiados (passes jovem, circula+pt e antigo combatente);
- Subsídios à exploração atribuídos pela AML e pelo programa Incentiva+TP, para financiar o reforço e a expansão da oferta da Carris Metropolitana e outros investimentos realizados pela TML enquanto Autoridade de Transportes;
- Comissões cobradas aos operadores de transporte pela utilização dos canais partilhados de venda de títulos, nomeadamente ATM, comissionistas, pontos navegante® autónomos e plataformas digitais;
- Receitas provenientes da exploração publicitária em espaços da Carris Metropolitana (ex. autocarros, Espaços navegante® Carris Metropolitana e painéis interativos de informação);
- Comissão de gestão de 1% sobre o valor da remuneração anual relativa aos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros;
- Outros rendimentos obtidos de consórcios e projetos financiados por fundos comunitários.

(valores em euros)

Rendimentos Operacionais	2025		Proposta			
	PAO	Estimativa	2026	2027	2028	2029
Vendas	5 890 506	7 302 892	5 886 792	5 940 133	5 996 054	6 052 589
Navegante personalizado	3 670 617	5 269 147	3 873 712	3 906 549	3 941 755	3 977 360
Navegante ocasional	2 125 689	1 929 255	1 975 880	1 995 639	2 015 596	2 035 752
Equipamento Diversos	94 200	104 490	37 200	37 944	38 703	39 477
Prestação de Serviços	182 205 595	198 328 463	207 398 069	206 303 624	210 292 210	214 349 837
Receita Bilhética	80 654 589	87 619 217	86 381 025	85 610 142	87 180 309	88 780 465
Comparticipação	95 870 115	107 721 883	115 258 413	114 413 810	116 702 086	119 036 128
Comissões canais venda	2 273 470	161 963	2 423 550	2 472 021	2 521 462	2 571 891
Receitas publicitárias	488 700	372 130	383 675	391 732	399 567	407 558
Restantes prestações de serviço	2 918 721	2 453 269	2 951 406	3 415 918	3 488 786	3 553 795
Subsídios à exploração	128 057 697	77 925 810	110 967 018	125 018 016	129 114 057	139 719 435
Outros rendimentos	534 136	1 642 651	4 878 158	7 856 544	5 718 614	6 362 681
Total	316 687 934	285 199 816	329 130 038	345 118 317	351 120 935	366 484 542

Tabela 5 – Rendimentos operacionais (2026-2029)

A estimativa de venda de cartões navegante® personalizados está diretamente ligada à necessidade da sua renovação, porque têm um prazo de validade definido. Nos próximos anos prevê-se que haja uma redução na venda deste tipo de cartões (tendo sido menos 19,1% em 2025 relativamente a 2024), devido ao aumento dos prazos de validade dos cartões recentemente introduzidos no mercado e à progressiva transferência para formas de validação desmaterializadas. Em sentido inverso, prevê-se que a venda de cartões navegante® ocasionais continue a subir (sendo que foi mais 14,2% em 2025, relativamente a 2024), devido ao aumento da procura de transporte público, em particular dos passageiros não frequentes.

As receitas da bilhética provenientes das vendas realizadas pelos operadores da Carris Metropolitana a bordo dos autocarros e nos Espaços navegante® Carris Metropolitana são propriedade da TML, conforme está previsto nos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros. Não obstante, as vendas de títulos navegante® são consideradas receitas do sistema de transportes e distribuídas pelos diversos operadores de acordo com o Regulamento tarifário da AML.

O programa Incentiva+TP, aprovado pelo Decreto-lei n.º 21/2024, de 19 de março, define o modelo de financiamento das competências das autoridades de transporte, apoiando diversas medidas de promoção do transporte público coletivo como referido anteriormente. Ficou também estabelecida a metodologia de atualização anual das verbas a consignar a este programa, que parte de um valor para 2026 atribuído à TML, de cerca de 238,3 milhões de euros, adicionado por uma participação mínima de 8,5% dos municípios que dela fazem parte.

Para além do programa Incentiva+TP, existem outras compensações tarifárias atribuídas na sequência das gratuidades e descontos aprovados pelo Governo para apoiar setores específicos da população, nomeadamente os passes: jovem, circula+pt, e antigo combatente.

Por outro lado, a Proposta de Orçamento do Estado para 2026 mantém a atribuição de cerca de 43,1 milhões de euros à AML, por retenção direta de receitas aos municípios que a compõem, para assegurar os recursos financeiros necessários ao exercício das competências de autoridade de transporte conferidas pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho, nomeadamente a comparticipação no esforço de financiamento do sistema de transportes da região, o apoio financeiro à operação da Carris Metropolitana e a subsídio das despesas de funcionamento da TML.

Em 2026, os rendimentos provenientes da bilhética e das compensações tarifárias previstos, ascendem a cerca de 201,6 milhões de euros, que representam um aumento global de 25,1 milhões de euros face à estimativa de fecho de 2025 (mais 14,2% que em 2025), resulta dos seguintes fatores: i) manutenção do congelamento do preço dos passes mensais e dos títulos de transporte ocasionais na área metropolitana de Lisboa; ii) crescimento médio de 3,4% do número de passageiros transportados em todos os operadores de transporte e crescimento de 3,0% da receita gerada pelo sistema; iii) estabilização da quota de mercado da Carris Metropolitana em cerca de 34,5% relativamente ao total das receitas do sistema de transportes públicos da área metropolitana de Lisboa; iv) assunção de uma Taxa de Atualização Tarifária para 2026 de 2,28% (taxa oficial publicada pela AMT); v) assunção de uma atualização do valor anual a consignar ao programa Incentiva+TP para 2026 de 238,3 milhões de euros (ainda não foram divulgados os valores oficiais pelo Fundo Ambiental).

10.2 Gastos operacionais

Os gastos operacionais da TML, que se prevê que cresçam em 2026 cerca de 13,8% face ao valor estimado para 2025, incluem maioritariamente o custo das mercadorias vendidas, os fornecimentos e serviços externos e os gastos com pessoal.

(valores em euros)

Gastos operacionais	2025		Proposta			
	PAO	Estimativa	2026	2027	2028	2029
Custo das mercadorias vendidas	2 336 100	2 386 046	2 108 540	2 128 007	2 148 298	2 168 808
Navegante personalizado	594 000	883 346	376 340	378 299	380 903	383 546
Navegante ocasional	1 680 000	1 498 767	1 713 600	1 730 736	1 748 043	1 765 524
Equipamento Diversos	62 100	3 934	18 600	18 972	19 351	19 738
Fornecimentos e serviços externos	302 276 744	274 451 634	311 166 793	321 069 163	328 065 070	341 383 257
Subcontratos	283 840 882	266 766 928	289 430 738	298 228 703	304 853 328	317 670 610
Trabalhos especializados	12 713 067	5 154 178	16 085 372	17 163 858	17 398 439	17 760 408
Comissões	2 377 660	1 133 031	2 413 697	2 353 233	2 423 798	2 495 274
Conservação e reparação	197 361	32 215	275 871	194 216	197 770	201 395
Materiais	13 870	14 136	12 000	12 240	12 485	12 735
Rendas e alugueres	361 074	326 172	354 784	407 282	415 428	423 737
Comunicação	445 926	229 133	733 681	768 644	784 017	799 698
Restantes FSEs	2 326 905	795 841	1 860 650	1 940 985	1 979 805	2 019 401
Gastos com pessoal	8 366 278	5 578 479	9 618 238	10 315 252	10 518 568	10 725 950
Remunerações órgãos sociais	239 478	178 628	267 398	272 746	278 201	283 765
Remunerações do pessoal	6 167 460	4 256 235	7 138 209	7 663 130	7 815 784	7 971 492
Encargos sobre remunerações	1 445 576	961 041	1 671 516	1 784 934	1 820 633	1 857 045
Outros gastos com o pessoal	513 765	182 575	541 117	594 442	603 950	613 649
Outros gastos	60 850	1 199 592	51 855	52 892	53 950	55 029
Total	313 039 972	283 615 752	322 945 426	333 565 314	340 785 886	354 333 044

Tabela 6– Gastos operacionais (2026-2029)

O custo das mercadorias vendidas está relacionado com a estimativa de vendas de títulos de transporte e o preço de aquisição dos mesmos, sendo que se prevê uma estabilização destes custos, em face do número de cartões vendidos ter tendência para estabilizar (e mesmo para iniciar uma trajetória de diminuição).

Os fornecimentos e serviços externos apresentam uma previsão de gastos de cerca de 311 milhões de euros em 2026, ou seja, um aumento de cerca de 13,4% face à estimativa de fecho de 2025. As principais rubricas que justificam a evolução dos valores propostos para fornecimentos e serviços externos são as que a seguir se descrevem:

- Os subcontratos da Carris Metropolitana têm um peso muito significativo na estrutura de gastos da TML, representando, em 2026, cerca de 93% dos fornecimentos e serviços externos e 89,6% dos gastos operacionais. O crescimento de cerca de 8,5% face à estimativa de fecho de 2025, ou seja, mais 22,7 milhões de euros em 2026, resulta dos seguintes fatores: i) aplicação de novos preços-quilómetro baseados no procedimento em curso de modificação objetiva dos contratos de serviço público; ii) aumento da oferta global de transporte em todas as quatro áreas de operação da Carris Metropolitana; e iii) previsão de pagamento aos operadores do incentivo por incremento da procura, conforme previsto nos contratos;
- Os trabalhos especializados incluem sobretudo os gastos com i) consultorias – 4,5 milhões de euros em 2026 para diversas áreas, desde sistemas tecnológicos, a *marketing* e

comunicação, estudos e planeamento, proteção de dados e operação da Carris Metropolitana – ii) suporte técnico, licenças IT e manutenção – 4,6 milhões de euros em 2026 na manutenção da infraestrutura, *cloud*, equipamentos da bilhética, sistemas de apoio à exploração e licenças IT – iii) publicidade e propaganda – 1,2 milhões de euros em 2026, para divulgação da Carris Metropolitana e do sistema navegante® em inserções publicitárias nos *media*, equipamentos públicos e redes sociais – e, iv) outros trabalhos – 3,1 milhões de euros em 2026, incluindo nomeadamente a fiscalização de títulos de transporte na Carris Metropolitana e a disponibilização de informação ao público (tarefas a internalizar);

- As comissões dizem respeito ao valor a pagar à UNICRE e SIBS, entre outros, pelos serviços disponibilizados nos canais partilhados de venda de títulos de transporte geridos pela TML, que vão aumentar em 2026, com a maior adesão aos canais em fase de consolidação e crescimento – APP navegante® e projeto CUT, que disponibiliza o pagamento através de cartões bancários nos autocarros ao serviço da Carris Metropolitana;
- Os materiais e as comunicações vão aumentar nos anos de 2026 e seguintes devido à necessidade de garantir a normal laboração dos Espaços navegante® Carris Metropolitana, que vão passar a ser geridos pela TML;
- Os outros fornecimentos externos correspondem maioritariamente à personalização dos cartões navegante® emitidos pelos operadores rodoviários municipais e pelos operadores não rodoviários e que são posteriormente incluídos no preço de venda final desses cartões.

Os gastos com pessoal dizem essencialmente respeito às remunerações brutas dos trabalhadores(as) da TML (incluindo órgãos sociais) e aos respetivos encargos por conta da entidade patronal. O aumento de gastos agora proposto (mais 71,6% em 2026 relativamente à previsão de fecho de 2025) está justificado em capítulo próprio dedicado ao quadro de pessoal e decorre, em grande medida, da efetiva incorporação das equipas transferidas dos operadores de transporte da Carris Metropolitana (esta integração, na prática, não corresponde a nova despesa, mas a uma transferência do custo associado aos subcontratos) e da necessidade de reforço das equipas mais críticas da TML, nomeadamente nas áreas de informática, apoio ao cliente e gestão dos contratos da Carris Metropolitana (sobretudo nas tarefas de coordenação que existiam nos operadores e que deixam de ser remuneradas no âmbito dos contratos). Em síntese, os valores apresentados no quadro refletem os seguintes pressupostos:

- Quadro de pessoal até 243 trabalhadores(as) efetivos em 2026, prevendo-se que o mesmo estabilize nos anos seguintes;
- Maior concentração de recrutamentos durante o primeiro semestre de 2026;
- Aumentos salariais em linha com o previsto para a função pública na Proposta de Orçamento do Estado para 2026 e atualização à taxa de inflação prevista nos anos seguintes;
- Compromisso de manter a tendência de estabilização do valor da remuneração média anual;

- Reforço de verbas em outros gastos com pessoal para os programas anuais de formação.

Importa realçar, a final, que os saldos de tesouraria verificados no final de cada exercício económico decorrem do diferimento temporal entre pagamentos e recebimentos, não resultando de qualquer lucro apurado no exercício. Estes saldos são particularmente relevantes no contexto da atividade da TML, na medida em que garantem a existência de liquidez para pagar as modificações objetivas dos contratos de prestação de serviço público de transportes em fase de aprovação e visto pelas entidades competentes, o plano de investimentos em curso e parte das faturas de janeiro da Carris Metropolitana dentro dos prazos fixados contratualmente.

10.3 Plano de investimentos

O plano de investimentos previsto para o quadriénio 2026-2029 dá continuidade à aposta que tem vindo a ser feita pela TML, no aumento da satisfação e atração de novos clientes, na capacitação e integração tecnológicas, elementos considerados estruturantes para a atividade da empresa. O investimento proposto para o próximo ano 2026, é de cerca de 20,2 milhões de euros, de um total plurianual previsto, entre 2026 e 2029, de 65,4 milhões de euros. Integram o Plano de Investimentos da TML as seguintes tipologias de projetos:

- o Apoio à redução e simplificação das tarifas praticadas;
- o Apoio ao reforço e expansão da oferta, através de serviços regulares e flexíveis;
- o Investimento em sistemas de bilhética;
- o Investimento na modernização e melhoria da eficiência do sistema de transporte público coletivo, nomeadamente em sistemas de informação ao público e de gestão e/ou monitorização da oferta, na melhoria das condições das paragens e interfaces e construção de faixas bus;
- o Apoio à contratualização de serviços que visem a promoção dos transportes públicos, designadamente realização de estudos de reajustamento das redes e de integração tarifária, elaboração de planos de mobilidade urbana sustentável, contagens e inquéritos sobre a mobilidade e campanhas de promoção do transporte público;
- o Criação de um espaço de gestão e controlo da operação, que permita congregar não só a operação de transporte rodoviário da Carris Metropolitana, mas também adir funções associadas à informação ao público integrada de todos os operadores, bem como permitir apoiar outras Autoridades de Transportes que pretendam beneficiar dos sistemas testados da TML;
- o Criar soluções alternativas para os Parques de Máquinas e Oficinas (PMO) por forma a transferir para dentro dos contratos e das suas premissas essa valência, melhorando a competitividade dos concursos;

- o A que acresce um conjunto importante de outros investimentos associados às mais diversas funções de Autoridade de Transportes que foram sendo espelhadas ao longo deste PAO e elencadas como investimentos importantes.

Note-se que no seu conjunto, estes investimentos ultrapassam em muito o valor que a TML terá disponível para gerir estas e outras funções de autoridade, pelo que, em cada momento e enquadramento terão de ser feitas escolhas associadas a qual é o investimento que permitirá maior retorno, não numa lógica estrita de retorno financeiro, mas sim de retorno de capacidade de gestão e de afirmação da TML como peça fundamental para a gestão coordenada de funções chave do sistema de transportes.

O investimento em ativos fixos tangíveis previsto realizar em 2026 abrange 26 projetos de diferentes dimensões e alcances, num total estimado de cerca de 10,5 milhões de euros, que representa 52% do investimento total. Os principais projetos que a TML pretende desenvolver nesta rubrica durante os próximos anos são a instalação de MUPIS interativos, a aquisição de novos pontos navegante® autónomos, aquisição dos equipamentos dos operadores (lojas e validadores) e a aquisição de equipamentos de bilhética e de SAE-Sistemas de Apoio à Exploração.

O investimento em ativos intangíveis que se pretende levar a cabo em 2026 envolve 19 projetos com as mais variadas finalidades, num total estimado de cerca de 9,7 milhões de euros, que representa 48% do investimento total. Os principais projetos que a TML pretende desenvolver nesta rubrica durante os próximos anos são a solução de transporte flexível, a plataforma de informação geográfica, o CUT, a criação e atualização de componentes digitais e o desenvolvimento de *software* comercial e operacional.

(valores em euros)

Plano de investimento	2025		Proposta			
	PAO	Estimativa	2026	2027	2028	2029
Ativos fixos tangíveis	5 192 500	642 281	10 502 404	20 088 815	6 138 815	6 115 690
Terrenos e recursos naturais	0	0	0	2 000 000	0	0
Edifícios e Outras Construções	0	0	0	3 100 000	0	0
Equipamento básico	1 370 000	212 200	4 626 714	9 110 000	660 000	210 000
Equipamento de transporte	0	0	0	0	2 000 000	2 500 000
Equipamento admin	540 000	134 578	540 000	1 630 000	630 000	580 000
Outros activos fixos tangíveis	3 282 500	14 727	5 335 690	4 248 815	2 848 815	2 825 690
Em curso	0	280 776	0	0	0	0
Ativos Intangíveis	4 492 470	363 917	9 692 454	4 671 380	5 031 380	3 191 380
Projectos de desenvolvimento	882 470	0	675 380	225 380	235 380	245 380
Programas de computador	0	0	0	0	0	0
Outros activos intangíveis	3 610 000	0	9 017 074	4 446 000	4 796 000	2 946 000
Em curso	0	363 917	0	0	0	0
Total	9 684 970	1 006 198	20 194 858	24 760 195	11 170 195	9 307 070

Tabela 7 – Plano de investimentos (2026-2029)

Note-se que alguns dos projetos que se prevê concretizar nos anos de 2026 e seguintes decorrem de contratos já em execução ou de concursos públicos já lançados, sendo, portanto, vistos pela TML numa ótica de continuidade face ao que foi aprovado para 2025 e será concursado, aprovado e executado nos anos de 2026 a 2029.





1. Plano plurianual de investimentos

Plano de investimento	Proposta			
	2026	2027	2028	2029
Ativos fixos tangíveis	10 502 404	20 088 815	6 138 815	6 115 690
Design, produção, instalação ou compra de informação ao público	210 000	210 000	210 000	210 000
A1_ENCM_Imobilizado	12 723	0	0	0
A1_Infomação ao Público	138 701	0	0	0
A2_ENCM_Imobilizado	135 504	0	0	0
A2_Infomação ao Público	97 754	0	0	0
A3_ENCM_Imobilizado e Fiscalização	129 856	0	0	0
A4_ENCM_Imobilizado e Fiscalização	52 176	0	0	0
Mini painéis de informação ao público	750 000	0	0	0
Aquisição de acessórios de informática e bihético	40 000	40 000	40 000	40 000
Aquisição de computadores	340 000	150 000	150 000	400 000
Equipamento para salas de reuniões	10 000	10 000	10 000	10 000
Mobiliário de escritório	30 000	30 000	30 000	30 000
Equipamentos para ENCM	100 000	100 000	100 000	100 000
Aquisição de Kiosks para produção de cartões	1200 000	50 000	50 000	50 000
Aquisição de servidores e outros equipamentos	200 000	200 000	200 000	200 000
Aquisição de equipamentos de bihético	1 000 000	300 000	300 000	300 000
Aquisição equipamentos de comunicações	300 000	50 000	50 000	50 000
Aquisição equipamentos SAE	750 000	375 000	375 000	375 000
Hardware de segurança	35 690	35 690	35 690	35 690
Medidas de prioridade ao transporte público	50 000	15 000	15 000	15 000
Rede de paragens seguras para bicicletas	630 000	53 125	53 125	630 000
Painéis de Informação ao Público para paragens (outdoor) adicionais	120 000	120 000	120 000	120 000
Painéis interativos (tipo mural)	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000
Multitable	3 000 000	7 000 000	0	0
Centro de Controle de Tráfego	0	1 800 000	1 350 000	0
Frota	0	0	2 000 000	2 500 000
FMO	0	8 500 000	0	0
Ativos fixos intangíveis	9 692 454	4 671 380	5 031 380	3 191 380
Desenvolvimento de software comercial	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Desenvolvimento de software operacional	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Licença software protecção de dados	25 000	25 000	25 000	25 000
Desenvolvimento para a criação e atualização de componentes digitais	231 000	231 000	231 000	231 000
Implementação de metodologia e ferramentas de gestão da operação / auditoria / fiscalização dos rit	150 000	150 000	150 000	150 000
Implementação de solução de transporte flexível	220 000	220 000	220 000	220 000
Desmaternalização	150 000	50 000	50 000	50 000
Ferramenta de Controlo de Stock de Cartões	30 000	10 000	10 000	10 000
Intranet procedimental	20 000	10 000	10 000	10 000
A1_Sistemas Tecnológicos (+ fiscalização)	2 310 261	0	0	0
A2_Sistemas Tecnológicos (+ fiscalização)	2 544 734	0	0	0
A3_Sistemas Tecnológicos	815 879	0	0	0
ERP	270 000	0	0	0
Cashless universal token	500 000	50 000	60 000	70 000
Base de dados co aborativa de paragens assente em ArcGIS	20 000	20 000	20 000	20 000
Desenvolvimento de ferramentas de análise GIS	20 380	20 380	20 380	20 380
Software/Programa de planeamento (produção de GTFS) e otimização da produção na rede	135 000	135 000	135 000	135 000
Centro de Controle de Tráfego	0	0	1 850 000	0
FMO	0	1 500 000	0	0
Total	20 194 858	24 760 195	11 170 195	9 307 070

2. Demonstração de resultados previsional

Rendimentos e gastos	2025		2026	2027	2028	2029	(valores em euros)	
	PAO	Estimativa					Valor	Var 2026 VS 2025 %
Vendas e serviços prestados	188 096 101	205 631 355	213 284 861	212 243 757	216 288 264	220 402 426	7 653 507	-96,3%
Subsídios à exploração	128 057 697	77 925 810	110 967 018	125 018 016	129 114 057	139 719 435	33 041 208	-57,6%
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	0	0	0	0	0	0	0	--
Variação de inventários na produção	0	0	0	0	0	0	0	--
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	0	0	0	--
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-2 336 100	-2 386 046	-2 108 540	-2 128 007	-2 148 298	-2 168 808	277 506	-111,6%
Fornecimentos e serviços externos	-302 276 744	-274 451 634	-311 166 793	-321 069 163	-328 065 070	-341 383 257	-36 715 159	-86,6%
Gastos com pessoal	-8 366 278	-5 578 479	-9 618 238	-10 315 252	-10 518 568	-10 725 950	-4 039 759	-27,6%
Imparidades de inventários (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	--
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	--
Provisões (aumentos/reduções)	0	0	0	0	0	0	0	--
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	--
Aumentos / reduções de justo valor	0	0	0	0	0	0	0	--
Outros rendimentos	534 136	1 642 651	4 878 158	7 856 544	5 718 614	6 362 681	3 235 507	97,0%
Outros gastos	-60 850	-1 199 592	-51 855	-52 892	-53 950	-55 029	1 147 737	-195,7%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	3 647 963	1 584 064	6 184 611	11 553 002	10 335 049	12 151 498	4 600 548	190,4%
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	-3 265 899	-1 568 706	-6 207 334	-11 575 742	-10 362 262	-12 178 945	-4 638 628	195,7%
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	--
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	382 063	15 358	-22 723	-22 740	-27 213	-27 447	-38 081	-348,0%
Juros e rendimentos similares obtidos	0	1 922 907	280 000	120 000	122 400	124 848	-1 642 907	-185,4%
Juros e gastos similares suportados	-16 151	-18 064	-32 303	-32 949	-33 608	-34 280	-14 239	-21,2%
Resultado antes de impostos	365 912	1 920 202	224 975	64 312	61 579	63 121	-1 695 227	-188,3%
Impostos sobre o rendimento do período	136 136	-576 061	-50 619	-14 470	-13 855	-14 202	525 441	-191,2%
Resultado líquido do período	229 776	1 344 141	174 355	49 842	47 724	48 919	-1 169 786	-187,0%

FL
B

3. Balanço previsional

Ativo	2025		2026	2027	2028	2029	Var 2026 VS 2025	
	PAO	Estimativa					Valor	%
Ativos fixos tangíveis	6 295 626	2 489 629	10 870 575	23 847 836	21 712 136	18 046 794	8 380 947	236,6%
Goodwill	2 488 842	2 488 843	1 999 234	1 509 626	1 020 017	530 409	-489 608	-119,7%
Ativos intangíveis	3 598 874	1 490 659	7 586 845	8 283 645	11 716 887	12 999 963	6 096 186	309,0%
Outros investimentos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	--
Ativos por impostos diferidos	266 225	270 815	325 896	380 977	436 058	491 139	55 081	-79,7%
Ativo não corrente	12 649 568	6 739 945	20 782 550	34 022 084	34 885 098	32 068 304	14 042 605	108,3%
Inventários	724 784	1 307 758	1 126 472	1 149 002	1 171 982	1 195 422	-181 286	-113,9%
Ativos Biológicos	0	0	0	0	0	0	0	--
Clientes	1 937 776	5 176 249	2 202 367	2 368 930	2 420 993	2 473 952	-2 973 882	-157,5%
Estado e outros entes públicos	6 656 208	6 753 075	9 382 861	6 801 163	6 766 821	6 766 567	2 629 786	-611%
Capital subscrito e Não Realizado	0	0	0	0	0	0	0	--
Outros créditos a receber	63 749 342	33 904 863	38 598 353	42 592 180	42 741 778	42 894 370	4 693 491	-86,2%
Diferimentos	5 352 225	37 473 397	27 752 593	24 383 547	24 871 217	25 368 649	-9 720 804	-125,9%
Ativos financeiros detidos para negociação	0	0	0	0	0	0	0	--
Outros ativos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	--
Ativos não correntes detidos para venda	0	0	0	0	0	0	0	--
Caixa e depósitos bancários	13 187 515	281 245 512	66 379 697	44 424 592	38 236 099	35 097 767	-214 865 815	-176,4%
Ativo corrente	91 607 849	365 860 853	145 442 343	121 719 415	116 208 891	113 796 727	-220 418 511	-160,2%
Total do ativo	104 257 417	372 600 798	166 224 893	155 741 499	151 093 989	145 865 032	-206 375 906	-155,4%

Capital Próprio e Passivo	2025					2026	2027	2028	2029	Valores em euros)	
	PAO	Estimativa	Proposta		Valor					%	
	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000							Var 2026 VS 2025
Capital subscrito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100,0%	
Ações (quotas próprias)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Prémios de emissão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Reservas legais	9 767	11 500	75 435	84 153	86 645	89 032	63 935	456,0%	63 935	456,0%	
Outras reservas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Resultados transitados	59 796	148 321	1 363 095	1 528 733	1 576 082	1 621 420	1 214 774	719,0%	1 214 774	719,0%	
Efeitos de revalorização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Ajust. / Outras variações de capital próprio	1 458 193	1 273 832	6 721 902	-805 633	-6 194 658	-12 227 158	5 448 070	327,7%	5 448 070	327,7%	
Resultado líquido do período	229 776	1 278 710	174 355	49 842	47 724	48 919	-1104 354	-186,4%	-1104 354	-186,4%	
Interesses que não controlam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Capital Próprio	26 757 532	27 712 363	33 334 788	25 857 095	20 515 794	14 532 213	5 622 425	-79,7%	5 622 425	-79,7%	
Provisões	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Responsabilidade por benefícios pós-emprego	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Passivo por impostos adifendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Outras dívidas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Fornecedores	2 303 012	4 108 064	2 182 995	2 407 106	2 459 405	2 558 723	-1925 069	-146,9%	-1925 069	-146,9%	
Adiantamentos de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Estado e outros entes públicos	405 521	2 768 196	329 378	312 852	317 076	322 358	-2 438 818	-188,1%	-2 438 818	-188,1%	
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Outras dívidas a pagar	63 949 437	301 746 212	99 139 081	95 301 014	95 301 014	95 301 014	-202 607 130	-167,1%	-202 607 130	-167,1%	
Diferimentos	10 841 915	36 265 964	31 238 650	31 863 432	32 500 699	33 150 723	-5 027 314	-113,9%	-5 027 314	-113,9%	
Passivos financeiros detidos para negociação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Outros Passivos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Passivos não correntes detidos para venda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	
Passivo corrente	77 499 885	344 888 435	132 890 104	129 884 404	130 578 195	131 332 819	-211 998 331	-161,5%	-211 998 331	-161,5%	
Total do Passivo	77 499 885	344 888 435	132 890 104	129 884 404	130 578 195	131 332 819	-206 375 906	-155,4%	-206 375 906	-155,4%	
Total do capital próprio e do passivo	104 257 417	372 600 798	166 224 893	155 741 499	151 093 989	145 865 032					



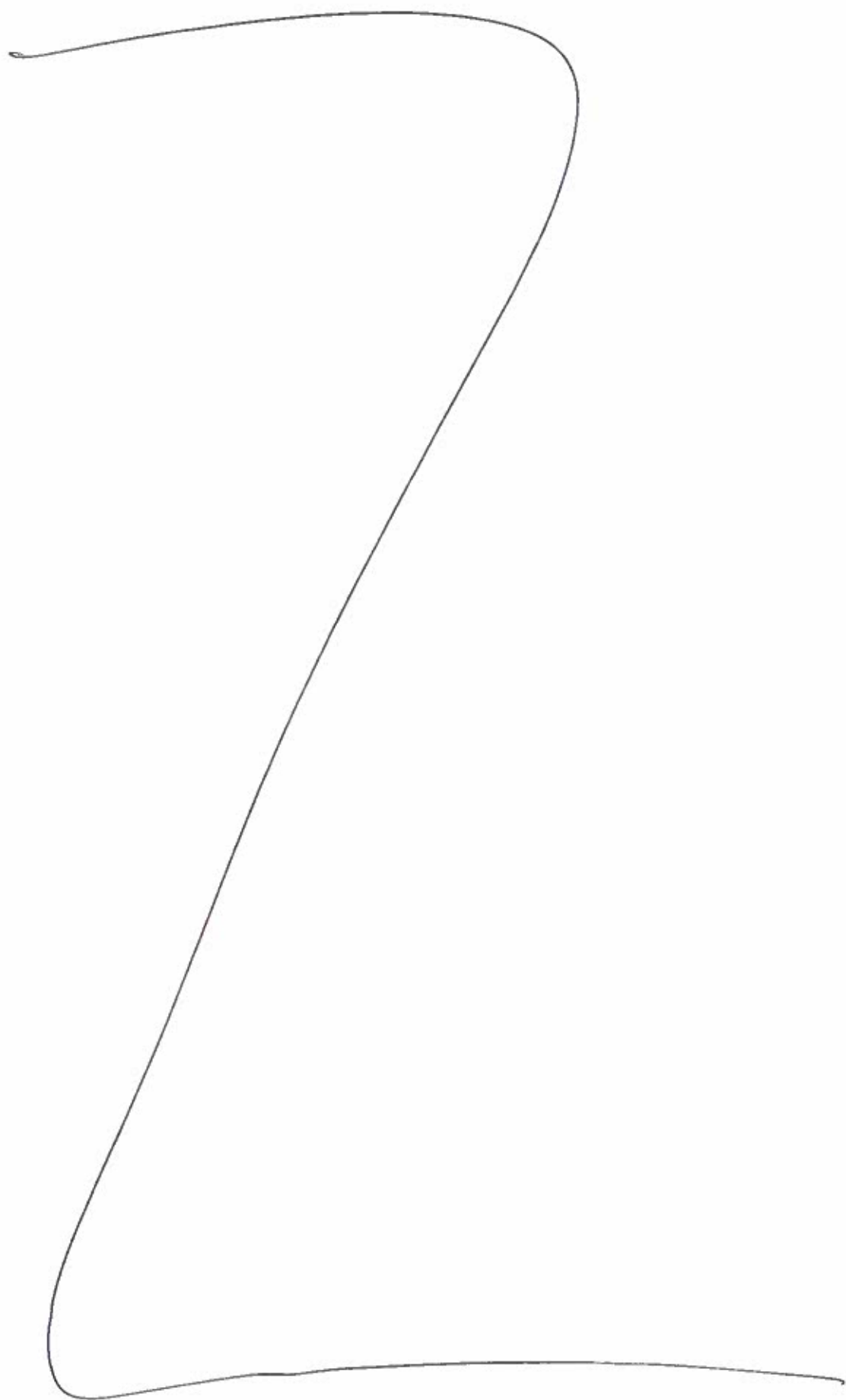
4. Demonstração dos fluxos de caixa previsional

(valores em euros)

Demonstração de fluxo de caixa	2025	2026	2027	2028	2029
	PAO	Proposta			
Recebimentos de Clientes	335 221 570	345 355 212	355 231 174	364 482 939	380 215 648
Pagamentos a Fornecedores	-328 429 874	-544 272 719	-346 637 240	-354 313 344	-368 494 550
Pagamentos ao Pessoal	-8 272 685	-9 394 561	-10 295 629	-10 513 729	-10 721 015
Pagamento/recebimento do imposto sobre o re	-29 537	-5 397 982	2 475 997	-35 209	-68 682
Outras recebimentos/pagamentos	7 679 209	10 260 358	11 176 649	7 541 398	6 987 394
Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)	6 168 683	-203 449 693	11 950 951	7 162 055	7 918 795
Pagamentos respeitantes a:					
Ativos fixos tangíveis	-6 368 325	-9 166 457	-28 460 742	-7 550 742	-7 522 299
Ativos intangíveis	-3 450 150	-11 835 151	-5 832 365	-6 188 597	-3 925 397
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Outros Ativos	0	0	0	0	0
Recebimentos provenientes de:					
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Ativos fixos tangíveis	0	0	0	0	0
Ativos intangíveis	0	0	0	0	0
Outros Ativos	0	0	0	0	0
Subsídios ao investimento	0	9 337 788	300 000	300 000	300 000
Juros e rendimentos similares	0	280 000	120 000	122 400	124 848
Dividendos	0	0	0	0	0
Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)	-9 818 475	-11 383 820	-33 873 107	-13 316 940	-11 022 848
Recebimentos provenientes de					
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Realizações de capital e de outros instrumentos	0	0	0	0	0
Cobertura de prejuízos	0	0	0	0	0
Doações	0	0	0	0	0
Outras operações de financiamento	0	0	0	0	0
Pagamentos respeitantes a:					
Financiamentos obtidos	0	-32 303	-32 949	-33 608	-34 280
Juros e gastos similares	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0
Reduções de capital e outros instrumentos de ca	0	0	0	0	0
Outras operações de financiamento	0	0	0	0	0
Fluxos de caixa de atividades de financiamento (3)	0	-32 303	-32 949	-33 608	-34 280
Variação de caixa e seus equivalentes (1 + 2 + 3)	-3 649 792	-214 865 815	-21 955 105	-6 188 493	-3 138 332
Caixa e seus equivalentes no início do período	16 853 458	281 245 512	66 379 697	44 424 592	38 236 099
Caixa e seus equivalentes no fim do período	13 187 515	66 379 697	44 424 592	38 236 099	35 097 767

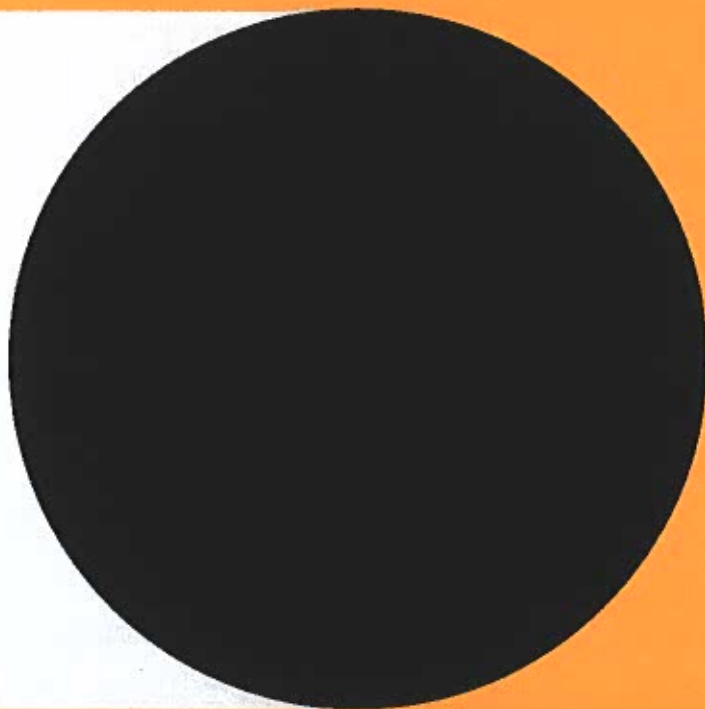
5. Quadro de indicadores económico-financeiros

Rácios	(valores em euros)				
	2025	2026	2027	2028	2029
	PAO	Proposta			
Rendibilidade					
Rendibilidade Financeira	0,9%	0,5%	0,2%	0,2%	0,3%
Rendibilidade Económica	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Rendibilidade Vendas + Prestações de Serviços	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Estrutura					
Solvabilidade	34,5%	25,1%	19,9%	15,7%	11,1%
Autonomia Financeira	25,7%	20,1%	16,6%	13,6%	10,0%
Endividamento	74,3%	79,9%	83,4%	86,4%	90,0%
Liquidez					
Liquidez Geral	118,2%	109,4%	93,7%	89,0%	86,6%
Liquidez Reduzida	117,3%	108,6%	92,8%	88,1%	85,7%
Liquidez Imediata	17,0%	50,0%	34,2%	29,3%	26,7%
Funcionamento					
Rotação do ativo	180,4%	128,3%	136,3%	143,1%	151,1%
Rotação de inventários	25952,0%	18933,9%	18472,0%	18454,9%	18437,2%
Prazo médio de pagamentos	21	21	25	21	21
Prazo médio de recebimentos	30	30	30	30	30
Recurso humanos					
Nº efetivos	245	243	243	243	243
Gastos pessoal	8 366 278	9 618 238	10 315 252	10 518 568	10 725 950
Gastos com o pessoal nos gastos totais	2,6%	2,9%	3,0%	3,0%	2,9%
Remuneração média anual	33 690	30 476	32 658	33 309	33 972
Média mês	2 807,5	2 539,6	2 721,5	2 775,7	2 831,0
Legais					
Lei 50/2012, de 31 Agosto, Art. 62º, N.º I, Alinea A)	59,5%	64,8%	61,5%	61,6%	60,1%
Referência: % mínima	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Lei 50/2012, de 31 Agosto, Art. 62º, N.º I, Alinea B)	40,4%	33,7%	36,2%	36,8%	38,1%
Referência: % máximo	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Lei 50/2012, de 31 Agosto, Art. 62º, N.º I, Alinea C)	3 647 963	6 184 611	11 553 002	10 335 049	12 151 498
Referência: mínimo	0	0	0	0	0
Lei 50/2012, de 31 Agosto, Art. 62º, N.º I, Alinea D)	229 776	174 355	49 842	47 724	48 919
Referência: mínimo	0	0	0	0	0
Código das Sociedades Comerciais, Art. 35º	201,7%	201,1%	200,4%	200,5%	200,7%



Anexo

Orçamento e Plano Orçamental Plurianual, Plano Plurianual de Investimentos – NCP 26





Nota explicativa

Transição do SNC para o SNC-AP – NCP 26

Contabilidade Orçamental e demais obrigações decorrentes do estatuto de Entidade Pública Reclassificada

Desde a sua constituição, a TML tem desenvolvido a sua atividade no âmbito do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), nos termos do artigo 31.º, n.º 1, dos respetivos Estatutos, encontrando-se, até à presente data, sujeita, em termos gerais, ao enquadramento jurídico, contabilístico e financeiro aplicável às empresas públicas não reclassificadas.

Em 2025, a TML foi incluída na listagem do Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE) das entidades integradas no setor institucional das Administrações Públicas – Administração Regional e Local – Serviços e Fundos Autónomos da Administração Local. Tal inclusão, com efeitos a partir de janeiro de 2026, determina a aplicação do regime jurídico das Entidades Públicas Reclassificadas, implicando, designadamente, a adoção do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), bem como da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso, aprovada pela Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro.

Na sequência desta reclassificação, a TML solicitou ao INE esclarecimentos quanto aos respetivos fundamentos, tendo recebido resposta no passado mês de outubro.

Em resultado deste enquadramento, a TML deu início a um processo de avaliação interna das obrigações contabilísticas, financeiras e jurídicas decorrentes da reclassificação, bem de contratação de uma solução de gestão integrada (Enterprise Resource Planning – ERP) compatível com o SNC-AP e com a Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso. Neste âmbito, encontram-se em curso as atividades de customização da solução, bem como da sua implementação, carregamento de dados e integração com bases de dados conexas, prevendo-se que as mesmas decorram até maio de 2026.

Não obstante, algumas etapas iniciais do processo de transição para o novo enquadramento contabilístico da TML encontram-se já concretizadas, designadamente a implementação de um controlo orçamental transitório, baseado no orçamento transposto de 2025 (fluxos de caixa), a emissão de cabimentos e compromissos e a determinação dos fundos disponíveis.

A complexidade do processo de transição, aliada à necessidade de assegurar a continuidade do serviço público de transporte de passageiros na área metropolitana de Lisboa, gerido pela TML, impõe que este período seja faseado, de modo a garantir a implementação progressiva dos requisitos legais, regulamentares e de prestação de contas a que a empresa se encontra sujeita.

A TML irá dar continuidade, no primeiro semestre de 2026, ao processo de identificação, clarificação e implementação das exigências resultantes do novo quadro legal aplicável, quando necessário através da obtenção de esclarecimentos junto das entidades competentes. Concretamente, a TML diligenciará no sentido de obter a dispensa do cumprimento do princípio da unidade de tesouraria, nos termos legalmente previstos.

Neste contexto, o presente Plano de Atividades e Orçamento inclui, para além dos elementos previstos nos Estatutos e dos indicadores económico-financeiros para o quadriénio 2026-2029, os elementos previsionais – Orçamento e Plano Orçamental Plurianual, Plano Plurianual de Investimentos – previstos na Norma de Contabilidade Pública (NCP) 26 – Contabilidade e Relato Orçamental, aplicável em resultado da reclassificação da TML.

Atendendo às circunstâncias descritas, revelou-se necessário proceder à adoção de determinadas opções técnicas de carácter urgente, destacando-se a aplicação do regime simplificado da classificação orçamental previsto na NCP 26, por se encontrar a TML no respetivo âmbito de aplicação e por se afigurar essencial assegurar flexibilidade na gestão durante este período de adaptação.

Nestes termos, o exercício de 2026 assume natureza transitória, prevendo-se a necessidade de ajustamentos progressivos aos procedimentos contabilísticos e de gestão ao longo do ano, permitindo que a elaboração do Plano de Atividades e Orçamento para o período de 2027 a 2030 já incorpore as melhorias entretanto introduzidas.

Numa nota final, importa realçar que os elementos previsionais apresentados na ótica orçamental - NCP 26 – assumem a aplicação do Saldo de Gerência de 2025, bem como a mobilização de depósitos bancários a prazo da TML. O quadro infra apresenta a reconciliação do saldo bancário da TML a 31/12/2025 com o saldo de gerência do exercício:

Depósitos bancários	184.171.253,02€
Depósitos a prazo e outros	70.083.155,00€
Saldos 12 e 13 a 31.12.2025	254.254.408,02€
Saldo de gerência estimado - 2025	110.189.552,00 €
Mobilização de depósitos a prazo	70.000.000,00 €
Operações de tesouraria previsionais	30.000.000,00 €
Saldo de gerência previsional - anos seguintes	44.064.856,02 €

Assim, a 31/12/2025, a TML tinha em depósitos bancários (à ordem) 184.171.253,02€ e 70.083.155,00€ aplicados em dois depósitos bancários a prazo. No orçamento de 2026, são mobilizados 110.189.552,00€ de depósitos bancários e 70.000.000,00€, de depósitos a prazo de num valor total de 180.189.552,00€, destinado a fazer face aos encargos até 2026 com as modificações objetivas dos contratos de aquisição do serviço público de transporte rodoviário de passageiros na área metropolitana de Lisboa, operados sob a marca Carris Metropolitana. Dos 74.064.856,02€ restantes, 30M€ destinam-se a operações de tesouraria, que operacionalizam as responsabilidades decorrentes da função de Autoridade de Transportes para com os restantes operadores do sistema metropolitano de transportes, e os 44.064.856,02€ finais serão utilizados em saldos de gerência dos anos seguintes para fazer face aos investimentos previstos nos respetivos exercícios.

Lisboa, 28 de janeiro de 2026



Faustino Gomes



Paula Castro

Orçamento Plurianual - Receita

Orgânica	F. Fin.	Económica	Descrição	At.	Prog./Med.	Orçamento 2026		Plano Orçamental Plurianual				Valores em EUR	
						Ano Anterior	Valor	Total	2027	2028	2029		2030
		2026											
		000 - Actual											
Receitas Correntes													
100	414	07	Venda de bens e serviços c...				34.982,00	34.982,00	29.009,00	29.589,00	29.589,00	30.181,00	0,00
100	414	0702	Serviços				34.982,00	34.982,00	29.009,00	29.589,00	29.589,00	30.181,00	0,00
100	414	070299	Outros	000	000		34.982,00	34.982,00	29.009,00	29.589,00	29.589,00	30.181,00	0,00
Total das Receitas Correntes							34.982,00	34.982,00	29.009,00	29.589,00	29.589,00	30.181,00	0,00
Total F. Fin. 414							34.982,00	34.982,00	29.009,00	29.589,00	29.589,00	30.181,00	0,00
Receitas Correntes													
100	513	06	Transferências correntes				113.705.535,00	113.705.535,00	127.756.534,00	131.852.574,00	142.457.951,00	142.457.951,00	0,00
100	513	0603	Administrações central				99.060.444,96	99.060.444,96	113.111.444,00	117.207.484,00	127.812.861,00	127.812.861,00	0,00
100	513	060307	Serviços e Fundos Autónó...	000	000		99.060.444,96	99.060.444,96	113.111.444,00	117.207.484,00	127.812.861,00	127.812.861,00	0,00
100	513	0605	Administração local				14.645.090,04	14.645.090,04	14.645.090,00	14.645.090,00	14.645.090,00	14.645.090,00	0,00
100	513	060501	Contínente	000	000		14.645.090,04	14.645.090,04	14.645.090,00	14.645.090,00	14.645.090,00	14.645.090,00	0,00
100	513	07	Venda de bens e serviços c...				233.255.849,00	233.255.849,00	235.276.944,00	237.214.189,00	242.252.282,00	242.252.282,00	0,00
100	513	0701	Venda de bens				7.240.769,00	7.240.769,00	7.306.377,00	7.375.160,00	7.444.697,00	7.444.697,00	0,00
100	513	070199	Outros	000	000		7.240.769,00	7.240.769,00	7.306.377,00	7.375.160,00	7.444.697,00	7.444.697,00	0,00
100	513	0702	Serviços				226.015.080,00	226.015.080,00	227.970.567,00	229.839.029,00	234.807.585,00	234.807.585,00	0,00
100	513	070299	Outros	000	000		226.015.080,00	226.015.080,00	227.970.567,00	229.839.029,00	234.807.585,00	234.807.585,00	0,00
Total das Receitas Correntes							346.961.384,00	346.961.384,00	363.033.478,00	369.066.763,00	384.710.233,00	384.710.233,00	0,00
Receitas de Capital													
100	513	11	Activos financeiros				70.000.000,00	70.000.000,00					0,00
100	513	1111	Outros activos financeiros	000	000		70.000.000,00	70.000.000,00					0,00
100	513	16	Saldo da gerência anterior				110.189.552,00	110.189.552,00					0,00
100	513	1601	Saldo orçamental				110.189.552,00	110.189.552,00					0,00
100	513	160101	Na posse do serviço	000	000		110.189.552,00	110.189.552,00					0,00
Total das Receitas de Capital							180.189.552,00	180.189.552,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total F. Fin. 513							527.150.936,00	527.150.936,00	363.033.478,00	369.066.763,00	384.710.233,00	384.710.233,00	0,00
Total Orgânica 100							527.185.918,00	527.185.918,00	363.062.487,00	369.096.352,00	384.740.414,00	384.740.414,00	0,00
Total Orçamento							527.185.918,00	527.185.918,00	363.062.487,00	369.096.352,00	384.740.414,00	384.740.414,00	0,00

Orçamento Plurianual - Receita

Exercício: 2026
Lançamento: 000 - Actual

Orgânica	F. Fin.	Económica	Descrição	At.	Prog./Med.	Ano Anterior	Orçamento 2026		Plano orçamental plurianual				Valores em EUR
							Valor	Total	2027	2028	2029	2030	
<i>F. J. de A. C.</i> Em ___ de ___ de ___													
<i>Paulo</i> Em ___ de ___ de ___													

Orçamento Plurianual - Despesa

Exercício:		2026		2026		2027		2028		2029		2030	
Lançamentos:		000 - Actual		000 - Actual		000 - Actual		000 - Actual		000 - Actual		000 - Actual	
Orgânica	F. Fin.	Económica	Descrição	At.	Prog./Med.	Ano Anterior	Valor	Total	2027	2028	2029	2030	Valores em EUR
Despesas Correntes													
100	414	02	Aquisição de bens e serviços	000			34.982,00	34.982,00	35.681,00	36.395,00	37.123,00	37.123,00	0,00
100	414	0202	Aquisição de serviços					34.982,00	35.681,00	36.395,00	37.123,00	37.123,00	
100	414	020225	Outros serviços	000	000		34.982,00	34.982,00	35.681,00	36.395,00	37.123,00	37.123,00	
Total das Despesas Correntes						0,00	34.982,00	34.982,00	35.681,00	36.395,00	37.123,00	37.123,00	0,00
Total F. Fin. 414						0,00	34.982,00	34.982,00	35.681,00	36.395,00	37.123,00	37.123,00	0,00
Despesas Correntes													
100	513	01	Despesas com o pessoal				9.284.063,00	9.284.063,00	9.954.701,00	10.153.171,00	10.355.634,00	10.355.634,00	
100	513	0101	Remunerações certas e pe...				7.159.434,00	7.159.434,00	7.677.020,00	7.830.546,00	7.987.152,00	7.987.152,00	
100	513	010104	Pessoal dos quadros-Reg d...	000	000		6.222.972,00	6.222.972,00	6.667.484,00	6.800.821,00	6.936.833,00	6.936.833,00	
100	513	010114	Subsídio de férias e de Natal	000	000		936.462,00	936.462,00	1.009.536,00	1.029.725,00	1.050.319,00	1.050.319,00	
100	513	0102	Abonos variáveis ou event...				246.287,00	246.287,00	259.017,00	263.601,00	268.263,00	268.263,00	
100	513	010214	Outros abonos em numerá...	000	000		246.287,00	246.287,00	259.017,00	263.601,00	268.263,00	268.263,00	
100	513	0103	Segurança social				1.878.342,00	1.878.342,00	2.018.664,00	2.059.024,00	2.100.219,00	2.100.219,00	
100	513	010310	Outras despesas de segura...	000	000		1.878.342,00	1.878.342,00	2.018.664,00	2.059.024,00	2.100.219,00	2.100.219,00	
100	513	02	Aquisição de bens e serviços				494.640.545,00	494.640.545,00	341.617.889,00	351.159.068,00	358.472.210,67	358.472.210,67	
100	513	0201	Aquisição de bens				3.055.311,00	3.055.311,00	3.101.001,00	3.135.614,00	3.170.729,00	3.170.729,00	
100	513	020121	Outros bens	000	000		3.055.311,00	3.055.311,00	3.101.001,00	3.135.614,00	3.170.729,00	3.170.729,00	
100	513	0202	Aquisição de serviços				491.585.234,00	491.585.234,00	338.516.888,00	348.023.454,00	355.301.481,67	355.301.481,67	
100	513	020225	Outros serviços	000	000		491.585.234,00	491.585.234,00	338.516.888,00	348.023.454,00	355.301.481,67	355.301.481,67	
100	513	03	Juros e outros encargos				3.023.370,00	3.023.370,00	2.950.070,00	3.037.987,00	3.127.023,00	3.127.023,00	
100	513	0306	Outros encargos financeiros				3.023.370,00	3.023.370,00	2.950.070,00	3.037.987,00	3.127.023,00	3.127.023,00	
100	513	030601	Outros encargos financeiros	000	000		3.023.370,00	3.023.370,00	2.950.070,00	3.037.987,00	3.127.023,00	3.127.023,00	
100	513	06	Outras despesas correntes				8.100,00	8.100,00	8.263,00	8.428,00	8.597,00	8.597,00	
100	513	0602	Diversas				8.100,00	8.100,00	8.263,00	8.428,00	8.597,00	8.597,00	
100	513	060203	Outras	000	000		8.100,00	8.100,00	8.263,00	8.428,00	8.597,00	8.597,00	
Total das Despesas Correntes						0,00	506.956.078,00	506.956.078,00	354.530.923,00	364.358.654,00	371.963.464,67	371.963.464,67	0,00
Despesas de Capital													
100	513	07	Aquisição de bens de capital				20.194.858,00	20.194.858,00	24.760.195,00	11.170.195,00	9.307.070,00	9.307.070,00	
100	513	0701	Investimentos				20.194.858,00	20.194.858,00	24.760.195,00	11.170.195,00	9.307.070,00	9.307.070,00	
100	513	070115	Outros investimentos	000	000		20.194.858,00	20.194.858,00	24.760.195,00	11.170.195,00	9.307.070,00	9.307.070,00	
Total das Despesas de Capital						0,00	20.194.858,00	20.194.858,00	24.760.195,00	11.170.195,00	9.307.070,00	9.307.070,00	0,00

Orçamento Plurianual - Despesa

Entidade: 2026
 Lançamento: 000 - Actual

Orgânica	F. Fin.	Económica	Descrição	At.	Prog./Med.	Orçamento 2026			Plano orçamental plurianual			Valores em EUR
						Ano Anterior	Valor	Total	2026	2027	2028	
					Total F. Fin. 513	0,00	527.150.936,00	527.150.936,00	379.291.118,00	375.528.849,00	381.270.534,67	0,00
					Total Orgânica 100	0,00	527.185.918,00	527.185.918,00	379.326.799,00	375.565.244,00	381.307.657,67	0,00
					Total Orçamento	0,00	527.185.918,00	527.185.918,00	379.326.799,00	375.565.244,00	381.307.657,67	0,00

F. J. C. C.

Em ___ de ___ de ___

Em ___ de ___ de ___