



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Cláudia Carneiro Da Silva

**CONTROLO DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
CASO DE ESTUDO NA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO**

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pelo Professor Doutor José Manuel Bernardo Vaz Ferreira e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Junho de 2023

Cláudia Carneiro Da Silva

CONTROLO DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
CASO DE ESTUDO NA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pelo Professor Doutor
José Manuel Bernardo Vaz Ferreira e apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.

Junho de 2023

Agradecimentos

Concluída esta etapa e depois de ultrapassados todos os obstáculos, este relatório simboliza uma superação e um grande passo profissional e não poderia deixar de agradecer o apoio que me foi prestado.

Agradeço ao meu orientador académico, Prof. Doutor José Vaz Ferreira, pela sua disponibilidade e por todo o seu contributo.

Agradeço a ajuda de duas das autoras do AFMP, Prof. Doutora Susana Jorge e Prof. Doutora Maria José Fernandes, e Dra. Ana Rita Abreu, do Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade do IPCA, pelos resultados fornecidos dos indicadores relativamente ao *ranking* para o Município do Porto.

Agradeço aos trabalhadores com quem me cruzei na Câmara Municipal do Porto pela oportunidade de me terem integrado durante estes meses na Direção Municipal dos Recursos Financeiros.

Agradeço à Dra. Márcia Carvalho, responsável pelo Gabinete de Controlo de Gestão e minha orientadora de estágio, pelo suporte, pelo acompanhamento, pelos ensinamentos e formação, pela integração, o meu muito obrigado.

Sou grata à minha família, à minha mãe, à minha tia Teresa, ao Vítor, aos meus amigos, pela motivação e pela presença em todos os momentos.

Estou certa de que as palavras não são suficientes para exprimir a minha gratidão.

Resumo

Atualmente, as organizações públicas enfrentam cada vez mais desafios. Situações de crise económica, política e social que ocorrem em todo mundo resultam na perda da confiança da sociedade nos gestores públicos. Por esse motivo, existe a necessidade de realizar transformações na forma como se gere os recursos públicos e na prestação de contas.

Para fazer frente a um cenário em constantes mudanças, já não são suficientes os sistemas tradicionais de contabilidade. Na medição e avaliação do desempenho da administração pública são necessárias respostas rápidas que possam dar suporte aos gestores públicos na tomada de decisão.

Ao nível da gestão pública e do seu controlo tem-se vindo a assistir a avanços fundamentais, nomeadamente, na implementação de ferramentas que permitem medir, avaliar e controlar o desempenho das organizações. O controlo de gestão utiliza sistemas de avaliação do desempenho, através de indicadores de gestão.

Para a administração pública, sem fins lucrativos, contrariamente ao setor privado que visa a obtenção do lucro, é fundamental gerir adequadamente os recursos públicos, numa perspetiva de otimizar e maximizar esses recursos. Por todas as razões mencionadas é crucial o papel do controlo de gestão na administração pública.

O presente relatório procurar compreender a temática do controlo de gestão no âmbito da administração pública e procura igualmente dar resposta aos objetivos propostos para o estágio, nomeadamente, a identificação de indicadores relevantes para a tomada de decisão no município; a análise dos indicadores constantes do AFMP e a elaboração de um *dashboard* que apresente de forma apelativa os indicadores.

Palavras-Chave: Controlo de gestão; Indicadores; Desempenho; Administração Pública

Abstract

Nowadays, public organisations are facing more and more challenges. Economic, political and social crisis situations that occur worldwide result in the loss of society's trust in public managers. For this reason, there is a need to carry out transformations in the way public resources are managed and in accountability.

To face a constantly changing scenario, traditional accounting systems are no longer sufficient. In measuring and evaluating the performance of public administration, quick answers that can support public managers in decision-making are required.

There have been fundamental advances in public management and control, namely in the implementation of tools to measure, evaluate and control the performance of organisations. Management control uses performance evaluation systems, through management indicators.

For the non-profit public administration, contrary to the private sector that aims to obtain profit, it is fundamental to properly manage public resources, in a perspective of optimising and maximising those resources. For all the reasons mentioned, the role of management control in public administration is crucial.

This report seeks to understand the theme of management control within the public administration and also seeks to respond to the objectives proposed for the internship, namely, the identification of relevant indicators for decision making in the municipality; the analysis of the indicators contained in the AFMP and the elaboration of a dashboard that presents the indicators in an appealing way.

Keywords: Management Control; Indicators; Performance; Public Administration

Lista de siglas

AFMP: Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses

AMP: Área Metropolitana do Porto

CMP: Câmara Municipal do Porto

DMC: Divisão Municipal de Compras

DMCAFF: Departamento Municipal de Compras, Ativos e Fontes de Financiamento

DMF: Departamento Municipal de Finanças

DMFF: Divisão Municipal de Fontes de Financiamento

DMGA: Divisão Municipal de Gestão de Ativos

DMGFO: Divisão Municipal de Gestão Financeira e Orçamental

DMR: Divisão Municipal de Receita

DMRF: Direção Municipal de Recursos Financeiros

DMT: Divisão Municipal de Tesouraria

EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

GCG: Gabinete de Controlo de Gestão

POCAL: Plano Oficial de Contabilidade Pública das Autarquias Locais

SCG: Sistema de Controlo de Gestão

SNC-AP: Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas

Lista de tabelas

Tabela 1: Os Indicadores selecionados para o Ranking Global dos Municípios.	36
Tabela 2: Caracterização dos Municípios de Portugal Continental	47
Tabela 3: Municípios de grande dimensão de Portugal Continental	47
Tabela 4: Municípios selecionados por Distrito e População Residente	48
Tabela 5: Indicadores Orçamentais selecionados	48

Lista de gráficos

Gráfico 1: Grau de Execução Orçamental da Receita	52
Gráfico 2: Grau de Execução Orçamental da Despesa	53
Gráfico 3: Grau de Realização das Liquidações	54
Gráfico 4: Independência Financeira	54
Gráfico 5: Peso das Transferências Correntes no Total da Receita Corrente	55
Gráfico 6: Peso das Despesas com o Pessoal no Total da Despesa Corrente	56
Gráfico 7: Peso das Despesas de Investimento nas Despesas Totais	57
Gráfico 8: Equilíbrio Total	58
Gráfico 9: Índice de Liquidez	60
Gráfico 10: Razão entre o EBITDA e os Rendimentos Operacionais	61
Gráfico 11: Peso Passivo Exigível no Ativo	62
Gráfico 12: Passivo por Habitante	63
Gráfico 13: Taxa de Cobertura Financeira da despesa realizada no exercício	64
Gráfico 14: Grau de Execução do Saldo Efetivo	65
Gráfico 15: Índice de Dívida Total	66
Gráfico 16: Índice de Superavit	67
Gráfico 17: Impostos Diretos por Habitante	68

Lista de figuras

Figura 1: Ferramentas do Controlo de Gestão	16
Figura 2: O Balanced Scorecard: Ligações, Desempenho e Medidas	18
Figura 3: O Balanced Scorecard para o sector público e sem fins lucrativos	21
Figura 4: Organograma da DMRF da CMP	43
Figura 5: Dashboard Orçamental de 2017 a 2021	59

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Lista de figuras.....	vii
Introdução	1
Capítulo I: Controlo de Gestão na Administração Pública	3
1. Gestão Estratégica nas Organizações Públicas	3
2. Planeamento Estratégico	5
3. Planeamento Operacional.....	7
4. Medição do Desempenho Organizacional	8
5. O Controlo de Gestão na Administração Pública	11
6. Ferramentas do Controlo de Gestão	15
6.1. Preparação do Orçamento e Controlo Orçamental.....	16
6.2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	17
6.3. <i>Dashboard</i>	22
7. Indicadores de Desempenho nos Municípios Portugueses	23
7.1. Classificação dos Indicadores de Desempenho	27
7.2. Limitações da utilização de Indicadores de Desempenho	33
8. O Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses	34
8.1. O Ranking Global do AFMP e os seus Indicadores	35
Capítulo II: Estágio Curricular	41
1. Apresentação da Entidade	41
2. Estrutura Organizacional	42
3. Objetivos do Estágio Curricular	44
4. Resolução dos objetivos do Estágio Curricular	46
5. Resultados	52
6. Dificuldades apresentadas e Sugestões de Melhoria.....	69
Conclusão.....	71
Referências Bibliográficas.....	73
Anexos	80

Introdução

O cidadão emprega recursos através do pagamento de taxas e impostos, esperando que os gestores públicos implementem serviços que satisfaçam as necessidades da sociedade. Por isso, a medição e avaliação da gestão desses recursos é fundamental para a sociedade enquanto utilizadora dos serviços públicos. Aliás, o próprio gestor público deve utilizar o processo de medição e avaliação de desempenho para suportar a tomada de decisões da sua responsabilidade, tendo em vista o uso adequado desses recursos.

A sociedade está cada vez mais exigente quanto à otimização dos recursos que são arrecadados pelo Estado. Nessa perspectiva surge a questão de como pode ser avaliada a gestão pública.

Tendo em consideração esse contexto, é possível dizer que as organizações procuram alinhar a sua gestão no sentido de obter melhorias no seu desempenho, através de indicadores que se tornaram instrumentos de medição, tanto das políticas públicas, como das peças orçamentais.

Porém, as medidas isoladas não demonstram muito, estas precisam de estar reunidas num sistema de indicadores de desempenho, para que os gestores da organização possam atuar de forma eficiente e alcançar os objetivos definidos.

Na administração pública, a eficiência está relacionada com a maneira como os recursos estão a ser gastos, enquanto que a eficácia está relacionada com o alcance dos objetivos e respetivas metas. Procura-se o aumento da eficiência e da eficácia do setor público, o que resulta num aumento da responsabilidade dos gestores perante a sociedade.

Mas como pode o cidadão analisar o desempenho da gestão pública? Como saber se as metas foram alcançadas? A resposta a estas questões dependem da medição do desempenho organizacional e da divulgação dos resultados dos indicadores que foram definidos previamente.

Dentro deste contexto surge o controlo de gestão, recorrendo à aplicação de indicadores como base para executar a medição e avaliação do desempenho da organização, como suporte na aplicação das metas e dos objetivos propostos aquando da definição da estratégia.

Assim, este relatório de estágio pretende destacar o controlo de gestão na administração pública (Capítulo I).

Aqui são abordados vários temas cruciais para o estágio, começando por introduzir o tema da gestão estratégica nas organizações públicas e como a formulação da estratégia deve ser considerada aquando do planeamento estratégico e operacional.

De seguida, colocou-se em evidência a medição do desempenho organizacional e como esta pode ser desempenhada pelo controlo de gestão na administração pública, através de algumas ferramentas que foram estudadas neste relatório, designadamente, a preparação do orçamento e o controlo orçamental, o *balanced scorecard* e o *dashboard*. Neste capítulo, foi dado destaque aos indicadores de desempenho, à sua classificação e aos seus limites de utilização. Ao longo do presente relatório iremos verificar que os indicadores de desempenho são utilizados nas diversas ferramentas do controlo de gestão.

Finalizou-se o Capítulo I com o AFMP, ferramenta importante para monitorizar a utilização dos recursos públicos nos 308 municípios portugueses, assim como, o *ranking* global e os seus indicadores que constam desse mesmo documento.

O Capítulo II apresenta o desenvolvimento do estágio curricular que ocorreu no gabinete de controlo de gestão, na câmara municipal do Porto. Neste estágio foi proposto a consecução de três grandes atividades:

Atividade 1: Identificação dos indicadores financeiros que são mais relevantes para suporte à tomada de decisão, do município do Porto;

Atividade 2: Construção de um *dashboard*.

Atividade 3: Análise dos resultados do Município do Porto, relativamente aos indicadores financeiros que contribuem para o *ranking* global do anuário financeiro dos municípios portugueses;

Concluídas as atividades foram apresentados os Resultados, as dificuldades sentidas e as sugestões de melhoria.

Por último, são evidenciadas as principais conclusões deste estudo, não deixando de ser apresentadas as referências bibliográficas e os anexos.

Capítulo I: Controle de Gestão na Administração Pública

1. Gestão Estratégica nas Organizações Públicas

Primeiramente é necessário compreender o significado de gestão estratégica.

Pearce e Robinson (2000) definem a gestão estratégica como o conjunto de decisões e ações que culminam na formulação e introdução de estratégias que foram elaboradas para alcançar os objetivos da empresa.

Para Carapeto e Fonseca (2014, p.154) *“a gestão estratégica assenta na ideia de que a missão de uma organização pode ser cumprida se existir uma avaliação compreensiva e sistemática do seu ambiente externo e dos recursos que esta possui”*.

A definição das grandes estratégias e dos objetivos de longo prazo deve potenciar as oportunidades e mitigar os riscos, resultando na delimitação dos objetivos anuais e das estratégias operacionais que devem ser implementadas, monitorizadas e controladas, tendo sempre presente a limitação dos recursos.

Na gestão estratégica, através do planeamento, são implementados os objetivos de longo prazo.

As organizações públicas atual estrategicamente quando direcionam as suas ações de acordo com a visão e missão pré-estabelecidas. Definida a estratégia, estabelecem-se políticas anuais, planeamentos anuais das atividades e ações de melhoria para as áreas funcionais, envolvendo a participação dos vários níveis de gestão, colaboradores e das várias partes interessadas (Carapeto e Fonseca, 2014).

O conceito de gestão estratégica que é aplicável às entidades públicas tem que ser entendido num sentido amplo, isto é, as entidades públicas da mesma forma que as entidades do setor privado, afetam recursos escassos, agem antecipadamente, regulam a sua missão às mudanças do ambiente da organização e hierarquizam as suas prioridades (Favoreu, n.d citado por Carapeto e Fonseca, 2014).

A gestão estratégica existente no setor público não pode ser entendida como sendo semelhante à gestão estratégica no setor privado, uma vez que existem diferenças culturais, institucionais, de contexto e de finalidade.

As entidades do setor privado utilizam o planeamento estratégico numa perspetiva de manter a vantagem competitiva sobre a concorrência, enquanto as entidades públicas

como forma de melhorar a sua eficácia e eficiência. Sendo entidades públicas existem fatores económicos, financeiro, sociais e políticos que influenciam a sua organização, sendo que estes fatores afetam a gestão e a estratégia da mesma.

Desde logo, o processo de gestão estratégica é muito diferente no setor público, pelo facto de que as organizações públicas são governadas por instâncias políticas eleitas por sufrágio universal. Portanto, no setor público, o processo de gestão estratégica está normalmente relacionado com o tempo da legislatura e os programas eleitorais, enquanto, no setor privado está relacionado com o tempo em que surgem as oportunidades de mercado.

Isto significa que os decisores políticos tendem a adotar estratégias que produzam resultados a curto prazo e investimentos mais perceptíveis durante o ciclo eleitoral.

Ora, sempre que ocorram alternâncias políticas que resultem do processo eleitoral, os objetivos e escolhas da organização são constantemente reavaliados, porque existe a necessidade de cumprir com o programa eleitoral com que se candidataram e que, não raras as vezes, é distinto de governos anteriores.

Para além destas diferenças apontadas no processo de gestão estratégica entre o setor público e o privado, existe uma distinção importante que diz respeito à responsabilidade de formulação das estratégias por parte do poder legislativo e da implementação das mesmas por parte do poder executivo (Carapeto e Fonseca, 2014).

A influência política no processo de gestão estratégica é exteriorizada pelas várias partes interessadas como, por exemplo, pelo governo (financia e controla), por outras entidades que fiscalizam a atividade das entidades públicas (por exemplo, o Tribunal de Contas e as inspeções-gerais), pelo sistema de avaliação do desempenho, pelo escrutínio dos cidadãos, pelas expectativas de honestidade, justiça, por objetivos específicos (por exemplo, atividades de interesse público) e por todos os limites legislativos que restringem a ação por parte dos gestores públicos (Baile, 1998 citado por Carapeto e Fonseca, 2014).

As organizações públicas possuem um enquadramento legal restrito que regula a sua missão, a estrutura da organização, os recursos financeiros e o seu sistema de gestão, o que pode tornar as tarefas pouco flexíveis, assim como, rigidez no cumprimento dos procedimentos e pouca margem para a inovação, sendo que para inovar, a cultura organizacional teria de sofrer alterações.

A formulação das estratégias nas organizações públicas está dependente de um enquadramento legal específico que deve ser tido em consideração aquando do planeamento das suas atividades.

2. Planeamento Estratégico

O planeamento começa com a estratégia e não o oposto, isto é, o planeamento destina-se a operacionalizar a estratégia, transformando-a em objetivos e orçamentos (Rosa, 1995 citado por Carapeto e Fonseca, 2014). Isto significa que é necessário existir flexibilidade para efetuar as transformações que possam surgir, resultantes de alterações na estratégia.

O planeamento estratégico envolve toda a organização, tendo por base a sua missão e visa o longo prazo. Este processo de planeamento estratégico varia consoante a organização. Porém, são identificadas dez fases que integram qualquer processo de planeamento (McNamara, 1999; Pearce e Robinson, 1998 citado por Carapeto e Fonseca, 2014):

- ***“Fase 1: Referência à visão e à missão da organização”***

Definir a visão e a missão constitui a base de atuação que vai determinar quais os critérios de orientação a seguir para atingir os objetivos. Logo, durante o planeamento deve-se ter em consideração qual é a finalidade do plano.

- ***“Fase 2: Fazer um levantamento dentro e fora da organização”***

Ao longo do planeamento estratégico é necessário avaliar, tanto o ambiente interno da organização, por exemplo, ao nível da cultura, história, estrutura, como o ambiente externo, podendo ser utilizada para este efeito a análise *PEST*¹.

- ***“Fase 3: Analisar a situação externa e interna”***

Ao longo do planeamento estratégico pode ser feita uma análise do cenário, utilizando, por exemplo, a análise *SWOT*², que relaciona o posicionamento estratégico organizacional no seu ambiente interno, através da identificação dos seus pontos fortes e fracos e, no seu ambiente externo, através da identificação de oportunidades e ameaças que lhe são apresentadas.

¹ A sigla PEST avalia o ambiente externo de uma organização, através da identificação de quatro categorias de fatores, Políticos (*Political*), Económicos (*Economic*), Sociais (*Social*) e Tecnológicos (*Technological*).

² Acrónimo de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

- **“Fase 4: Estabelecer os objetivos”**

O planeamento estratégico deve estabelecer os objetivos estratégicos, isto é, objetivos de longo prazo que a organização pretende alcançar num determinado período (geralmente de três a cinco anos) devendo estes ser *SMARTER*³. Os objetivos estratégicos, por sua vez, desdobram-se em objetivos operacionais. Tanto os objetivos estratégicos, quanto os operacionais decorrem da análise de cenário realizada na fase três, no alinhamento dos resultados com a missão, baseiam-se nos pontos fortes para gerar oportunidades e na mitigação dos pontos fracos e das possíveis ameaças.

- **“Fase 5: Estabelecer estratégias e políticas para alcançar os objetivos”**

Os métodos usados para atingir os objetivos estão sujeitos a certos parâmetros, tais como, o seu custo, eficiência, entre outros. As políticas são um meio de orientar e controlar as decisões e as ações ao nível operacional, ou seja, pretende-se que os comportamentos, as práticas, as decisões estejam alinhadas com a execução da estratégia.

- **“Fase 6: Estabelecer metas ao longo do percurso para alcançar os objetivos”**

As metas devem ser cumpridas num determinado período de tempo, ou seja, possuem um prazo de execução. São as metas que representam o progresso, tendo em vista o objetivo final. Portanto, são marcos que estão presentes ao longo do trajeto que possibilitam verificar como está a evoluir a execução da estratégia.

- **“Fase 7: Associar responsabilidades e prazos a cada objetivo”**

Devem ser atribuídos aos responsáveis a implementação dos planos, a concretização dos objetivos e as tarefas consideradas necessárias para os atingir, nos prazos pré-definidos.

- **“Fase 8: Estabelecer um sistema de medição e acompanhamento do desempenho”**

A gestão estratégica necessita de um sistema de medição e acompanhamento do desempenho organizacional e das pessoas. Esse acompanhamento deve ser realizado continuamente, sendo possível utilizar vários instrumentos, tais como, o controlo orçamental, o *tableau de bord* ou o *balanced scorecard*.

³ Acrónimo de específicos (*Specific*), mensuráveis (*Measurable*), aceitáveis (*Acceptable*), realistas (*Realistic*), calendarizáveis (*Time Frame*), aumentam as capacidades (*Extending*) e compensadores (*Rewarding*).

O controlo ao nível estratégico é destinado à gestão de topo, para verificar se a organização está a rumar no sentido da direção estratégica de longo prazo.

Já os controlos operacionais identificam os padrões de desempenho relacionados com a utilização dos recursos financeiros, humanos e materiais da organização, tendo em vista a execução da estratégia. Exemplos de controlos operacionais são os orçamentos e os planos que são instrumentos primários de controlo operacional, onde são comparados com padrões pré-estabelecidos, de forma sistemática.

Os instrumentos, tais como, o *balanced scorecard*, com os indicadores-chave (financeiros e não financeiros) relacionam a atividade operacional com a estratégia.

- **“Fase 9: Redigir e Comunicar o plano”**

Chegados a esta fase, a informação que foi reunida é agora organizada e escrita num documento acessível a toda a organização e às partes interessadas.

- **“Fase 10: Reconhecer os resultados e comemorar o sucesso”**

Esta fase não deve ser descurada, na medida em que, caso aconteça pode prejudicar os esforços de planeamento futuros.

Compreendido o planeamento estratégico, podemos avançar para o estudo do planeamento operacional. É importante entender a distinção entre estes dois níveis de planeamento.

3. Planeamento Operacional

De acordo com Jordan *et al.* (2011) os planos operacionais ou planos de ação colocam em prática as orientações definidas no plano estratégico.

Os diversos planos operacionais são elaborados para cada função organizacional, e conjuntamente, devem conter detalhadamente a forma como o plano de ação global será introduzido. De igual modo, devem quantificar os gastos e rendimentos que decorrem da sua implementação. Portanto, os planos operacionais devem ser coerentes com o plano estratégico (coerência vertical) mas também entre si (coerência horizontal).

O planeamento operacional é efetuado em cada centro de responsabilidade e a sua estrutura depende das necessidades e da natureza organizacional. Todavia, geralmente, deve conter (Reis, 2000; McNamara, 1999; Dan, *s.d.* citado por Carapeto e Fonseca, 2014):

- Os objetivos a alcançar, uma vez que, é importante estabelecer prioridades, muitas vezes, devido ao facto de os recursos serem insuficientes;
- O modo como cada um dos objetivos pode colaborar para os objetivos estratégicos organizacionais, tentando prever que recursos serão necessários como, por exemplo, financeiros, pessoal, infraestruturas, entre outros;
- As ações que são essenciais para atingir cada um dos objetivos, tendo em vista a concretização das metas, dentro do prazo estabelecido, identificando o responsável;
- A previsão dos gastos e dos rendimentos no período temporal em que decorre o plano.

O planeamento operacional difere do planeamento estratégico, na medida em que, o planeamento estratégico é realizado pela gestão de topo com o auxílio dos gestores de outros níveis, em que definem a missão da organização, os objetivos gerais e a forma de os atingir e, normalmente, visa o longo prazo, enquanto, o planeamento operacional refere-se à implementação desses objetivos a um nível de gestão intermédia e operacional, em que as tarefas são realizadas e reguladas ao pormenor de uma forma mais localizada e imediata, normalmente, tendo em vista o curto e médio prazo (Carapeto e Fonseca, 2014).

4. Medição do Desempenho Organizacional

De acordo com Neely *et al.* (1997) a medição do desempenho organizacional é o processo de medir ações, no qual a medição procede à quantificação e a ação é aquilo que leva ao desempenho.

Neely *et al.* (1997) definem os conceitos seguintes:

- Medição de Desempenho: é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma determinada ação.
- Medida de Desempenho: é a métrica utilizada para quantificar, quer em termos de eficiência ou eficácia de uma ação, quer em termos do seu resultado final.
- Sistema de Medição de Desempenho: é conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.

Um exemplo de sistema de medição do desempenho é o *balanced scorecard* que é um instrumento que relaciona medidas financeiras (por exemplo, o retorno de capital) com

medidas não financeiras (por exemplo, criação de valor para os clientes). Esta ferramenta será mais desenvolvida no ponto 6.2, no presente relatório.

A concretização dos objetivos é o desfecho que qualquer organização ambiciona.

Como já vimos anteriormente, é necessário criar um plano estratégico e operacional, tendo em vista o alcance dos objetivos, contendo um prazo para atingir os mesmos e definindo os recursos necessários, assim como, os padrões de desempenho para avaliação do mesmo.

Para fixar os objetivos é necessário ter capacidade para avaliar as necessidades das várias partes interessadas (clientes, colaboradores, fornecedores, entre outros). Estes objetivos devem estar alinhados com a visão e missão da organização, devem ser definidos para todos os níveis de gestão (gestão de topo, intermédia e operacional) e devem ser flexíveis para possibilitar a alteração das prioridades, caso seja necessário.

Tendo em vista a fixação dos objetivos, os dirigentes devem ter conhecimento e capacidade para avaliar as necessidades das várias partes interessadas, incluindo-as nos objetivos organizacionais e definindo as metas apropriadas ao trabalho que a equipa irá desenvolver. Ora, o desempenho não está apenas dependente dos constrangimentos que possam ocorrer na organização, mas de igual modo das expectativas do cidadão e de outras partes interessadas. Portanto, é essencial que os dirigentes tenham capacidade para recolher, tratar, divulgar e analisar eficazmente as informações úteis (OCDE, 2001 citado por Carapeto e Fonseca, 2014).

A medição do desempenho da organização é efetivamente fundamental, uma vez que faz parte do processo de planeamento estratégico e compara o desempenho atual e os padrões que foram pré-estabelecidos, tendo em vista a concretização de possíveis ações de correção que garantam aquilo que foi planeado.

Para além do processo de medição é necessário realizar a avaliação do desempenho. Acompanhar e avaliar os planos vai permitir medir o grau de cumprimento dos objetivos e ajustar a estratégia e os planos que a incorporam.

Na avaliação do desempenho são recolhidas as informações e assinalados os progressos do plano, as suas dificuldades e os seus êxitos, tendo em vista os objetivos a atingir. É também na avaliação do desempenho que se verifica o cumprimento dos objetivos e qual o impacto que o plano está a ter.

A avaliação do desempenho da gestão de recursos é importante para os cidadãos enquanto utilizadores dos serviços públicos. O gestor público, tendo em vista a utilização adequada dos recursos, irá utilizar o processo de avaliação de desempenho para a tomada de decisão (Moreira, Santos & Silveira, 2006 citado por *Marengo, S. T., & Diehl, C. A., 2012*).

Uma outra razão para avaliar o desempenho de acordo com Slomski (2009), citado por *Marengo, S. T., & Diehl, C. A. (2012)* insere-se no conceito de *accountability*, ou seja, o dever de prestar contas, uma vez que, quando os cidadãos elegem os seus representantes, esperam que eles atuem de forma correta e que prestem contas dos seus atos, assim como, do destino dos recursos.

Os planos devem prever o processo de avaliação, devem envolver as várias partes interessadas, devem indicar quem é o responsável por cada resultado e pelos objetivos, num certo prazo. A avaliação também pretende identificar os pontos fortes e fracos do plano e de que forma é que pode ser melhorado (Carapeto e Fonseca, 2014).

De acordo com Behn (2003) citado por *Marengo, S. T., & Diehl, C. A. (2012)*, as avaliações de desempenho no setor público têm várias finalidades, tais como:

- Melhorar a responsabilidade pública e a decisão política;
- Estabelecer objetivos, planeando as atividades que constam dos programas para alcançar essas metas, afetando os recursos necessários e acompanhando e avaliando os resultados;
- Proporcionar aos municípios a utilização de dados para efetuarem comparações de desempenho, identificar áreas de melhoria, informar a comunidade e as restantes partes interessadas na administração local;
- Facilitar a cooperação conjunta na melhoria de resultados futuros nas comunidades em causa.

A medição de desempenho no setor público possui algumas dificuldades em termos administrativos, isto é, por vezes é limitada por regras e diretrizes pré-existentes.

Portanto, nem sempre os gestores públicos possuem autonomia para estabelecer o seu próprio sistema de medição e avaliação de desempenho (Behn, 2003 citado por *Marengo, S. T., & Diehl, C. A., 2012*).

Ainda segundo Behn (2003) citado por *Marengo, S. T., & Diehl, C. A. (2012)*, a medição de desempenho deve possuir parâmetros e estar inserida num contexto. Os padrões são importantes, uma vez que, só assim as medidas podem ser comparadas. Para

além dos dados históricos da organização (para verificar a evolução do seu desempenho) e dos dados de entidades semelhantes, os padrões podem ainda surgir devido a metas que foram determinadas pela legislação.

Um processo de medição e avaliação do desempenho, assim como a responsabilização de gestão e prestação de contas no setor público, geralmente está relacionado com a implementação de sistemas de controlo de gestão.

5. O Controlo de Gestão na Administração Pública

O sistema de controlo de gestão (SCG) é constituído por práticas fundamentais à gestão das organizações, quer ao nível do setor público, quer ao nível do setor privado.

Inicialmente, o SCG foi criado para as entidades privadas medirem o seu desempenho e, posteriormente, foi adotado pelas organizações públicas.

Segundo a OCDE (1996), citada por Santos (2015): *“O controlo de gestão pode ser definido como a organização, políticas e procedimentos internos usados para assegurar que os programas do governo alcancem os resultados previstos; que os recursos usados nestes programas sejam consistentes com os objetivos organizacionais; que os programas governamentais sejam protegidos do desperdício, fraude e negligência dos gestores; e que a informação alcançada seja de confiança, obtida atempadamente, reportada e usada na tomada de decisão.”*

Para Jordan *et al.* (2011), o controlo de gestão é definido como o esforço permanente efetuado pelos principais responsáveis da entidade, tendo em vista o alcance dos objetivos definidos, proporcionando aos gestores dos diferentes níveis os instrumentos para guiar e tomar as decisões apropriadas aos planos da entidade.

Por isso, podemos afirmar que o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que oferecem suporte e motivação aos gestores para conseguirem alcançar os objetivos da organização, dando preferência à ação e tomada de decisão em tempo útil, delegando os seus poderes e responsabilizando os colaboradores pela execução das tarefas. O controlo de gestão pode ser utilizado como um instrumento de alinhamento estratégico ao longo de toda a cadeia hierárquica da organização.

Como já vimos anteriormente, o plano estratégico é o ponto de partida do processo de controlo de gestão e é este que conecta os objetivos aos planos. O controlo de gestão

necessita do planeamento estratégico, pois sem ele teria falta de perspetivas ou referências e não poderia ser eficiente.

Segundo Santos (2015), o controlo de gestão para ser eficiente deve cumprir três critérios:

- Ser apropriado, isto é, o controlo deve ser escolhido de forma correta, no serviço correto, com a inclusão da medição do risco associado;
- Funcionar durante o período que foi previamente estabelecido e de forma consistente durante esse período, ou seja, todos os colaboradores devem cumprir esse controlo, ainda que o responsável pelo processo esteja ausente ou em períodos de sobrecarga de trabalho;
- Ser custo-efetivo (o custo de implementar o controlo de gestão deve ser inferior aos benefícios que resultam desse controlo).

Santos (2015) refere ainda que os principais objetivos do Controlo de Gestão são os seguintes:

- Prevenir erros (por exemplo, esclarecer funções ou tarefas);
- Detetar erros (por exemplo, estabelecer padrões que consigam detetar os desvios nos resultados obtidos);
- Corrigir os erros detetados (por exemplo, solicitar o reembolso de serviços que foram pagos indevidamente aos colaboradores);
- Compensar fracos controlos, onde o risco de perda é alto, por isso, são necessários controlos adicionais.

Para Anthony *et al.* (2014) o principal objetivo do controlo de gestão é garantir que os objetivos organizacionais e os objetivos dos seus colaboradores estão em conformidade, isto é, o SCG deve ser construído de maneira que as ações motivadas pelo interesse pessoal coincidam com as ações que melhor garantam os interesses da entidade.

Segundo Santos (2015) o controlo de gestão atua não só enquanto segurança contra desperdícios, abusos e fraudes, mas igualmente certifica que as políticas estabelecidas pelo Governo são executadas devidamente. Logo, é evidente que o controlo de gestão é essencial para garantir o sucesso das organizações públicas.

Os SCG pressupõem que os gestores são responsáveis pela qualidade e tempo das operações que gerem, assim como pelo controlo dos custos dos recursos que utilizam e

pela garantia de que as operações são geridas de forma íntegra e tendo por base requisitos legais.

De acordo com o mesmo autor, estes requisitos legais estão relacionados, por exemplo, com os regulamentos e as instruções que resultam do orçamento realizado pelo Ministério das Finanças e com os requisitos dos auditores do Tribunal de Contas.

Assim, é fundamental que o gestor de topo de cada organização pública se certifique que a implementação, revisão e atualização do controlo de gestão está a ser efetuada (Santos, 2015).

Para que o controlo de gestão seja implementado eficazmente nas organizações públicas, devem ser seguidas um conjunto de regras de forma a padronizar o processo, isto é, para que a implementação do controlo de gestão seja efetuada em todos os organismos públicos com homogeneidade.

De acordo com Santos (2015), essas regras são:

- Definir as estruturas de controlo interno de maneira que os objetivos são de facto possíveis de serem atingidos;
- Focar no controlo da organização, comunicação, utilização de recursos, nas práticas pessoais, na responsabilização, na monitorização, tendo sempre em vista a melhoria contínua das tarefas de todos os colaboradores do Estado;
- Manifestar e manter um comportamento positivo e de suporte ao processo de controlo de gestão por parte dos gestores (legisladores, gestão de topo do Governo, funcionários públicos no seu todo);
- Os gestores e colaboradores devem possuir elevada integridade pessoal e profissional, valores éticos e competências para desenvolver, implementar e realizar a manutenção do controlo de gestão, assim como, a verificação da execução dos objetivos estratégicos;
- Identificar os objetivos estratégicos do Governo e alinhar os objetivos estratégicos da organização consoante os primeiros. Geralmente, os objetivos estratégicos são desenvolvidos como parte integrante de um plano de médio prazo e são enquadrados tendo em vista a visão da organização pública;
- Desenvolver objetivos operacionais em cada organização pública. Estes objetivos operacionais são selecionados a partir de tarefas e estas podem ser avaliadas através de indicadores. As tarefas principais são, por exemplo, tarefas diárias,

semanais, mensais, trimestrais ou semestrais que permitem a obtenção de metas anuais para cada objetivo operacional;

- Definir indicadores de desempenho que sejam adequados, claros, compreensíveis, de preferência quantitativos, com metas atingíveis, mas que possam gerar desafio e que incorporem os objetivos da organização. A avaliação dos resultados obtidos deve ser feita anualmente mas também com algum controlo intermédio, isto é, mediante o projeto deve ser efetuado um controlo intermédio para se poder controlar o risco de perda (por exemplo, avaliar o projeto mensalmente);
- Delegar a responsabilidade a um gestor que garanta a obtenção dos objetivos. Este gestor deve atribuir as tarefas aos colaboradores, garantindo que estes possuem a formação e o acompanhamento necessário para a realização das tarefas para poderem alcançar os objetivos definidos. O responsável pelo controlo de gestão deve negociar com os colaboradores as metas que estes devem alcançar perante cada indicador, de modo que estes possuam responsabilidade perante os resultados que obtiveram;
- Proceder a um acompanhamento contínuo do desempenho obtido, por parte do responsável pelo controlo de gestão, tendo em conta os indicadores escolhidos, devendo atuar perante os resultados alcançados, sobretudo se estes forem negativos, como, por exemplo, o excedente de custos. O responsável pelo controlo de gestão deve considerar ainda as recomendações realizadas pelos colaboradores e auditores para determinar que ações devem ser postas em prática imediatamente e/ou periodicamente, de maneira que os possíveis desvios detetados possam ser minimizados;
- Expressar de forma clara a estrutura do controlo de gestão, em documentos escritos e estes devem estar disponíveis para consulta. Nestes documentos devem estar presentes todas as informações necessárias relativamente aos objetivos escolhidos, aos indicadores, às metas previstas, ao tempo previsto para alcançar essas metas, aos resultados obtidos, aos procedimentos de controlo e às ações que se devem efetuar. Em resumo, toda a informação deve estar registada por escrito;
- Autorizar ações de utilização de recursos, transferências ou trocas, por parte das pessoas responsáveis para esse efeito. Todos os colaboradores devem conhecer quem são os responsáveis;

- Questionar se a qualidade dos serviços públicos é razoável, se os recursos financeiros estão a ser bem aplicados, se o preço cobrado pelos serviços é adequado e se os utilizadores de certo serviço público estão satisfeitos.

Estamos agora em condições de compreender quais as ferramentas que existem para o controlo de gestão.

6. Ferramentas do Controlo de Gestão

“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan et al., 2011).

Porém, o controlo de gestão só é concretizável se forem utilizadas ferramentas específicas que possibilitem a avaliação do desempenho dos colaboradores e dos gestores.

Para Jordan et al. (2008), as ferramentas do controlo de gestão podem ser classificadas em três tipos: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação de comportamento e instrumentos de diálogo. Estas três ferramentas são complementares.

Os instrumentos de diálogo dão preferência à participação, à divulgação da estratégia a toda a organização e ao incentivo tanto dos gestores como dos colaboradores, ou seja, são mecanismos de comunicação, tais como, relatórios, reuniões e mapas.

Os instrumentos de orientação de comportamento estão concentrados na avaliação de desempenho, na delegação de autoridade e nos limites de autoridade, isto é, são atribuídos ao gestor, centros de responsabilidade para efetuar avaliações de desempenho e estabelecer preços de transferência.

Os instrumentos de pilotagem estão mais orientados para a obtenção e conformidade entre os objetivos estabelecidos a curto, médio e longo prazo, para a monitorização, controlo e acompanhamento, assim como para dar suporte à tomada de decisão. Por isso, são dos instrumentos mais relevantes que os gestores devem utilizar para tomar as decisões nas organizações públicas.

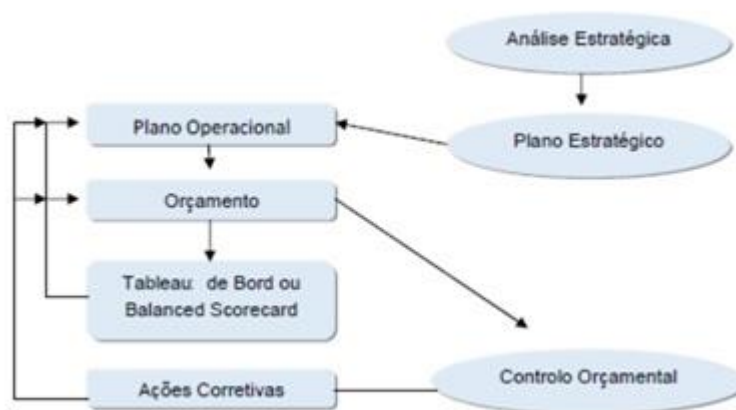


Figura 1: Ferramentas do Controlo de Gestão

Fonte: Jordan et al. (2008:33)

Na figura 1 é possível verificar a relação entre os instrumentos de pilotagem e as várias ferramentas interligadas entre si como por exemplo o plano operacional, o orçamento operacional e o controlo orçamental, o *tableau de bord* (também conhecido como *dashboard*) e o *balanced scorecard*.

Estes instrumentos são muito importantes para os gestores de topo, uma vez que, é através destes que o plano estratégico é divulgado pela organização, dando a conhecer a sua estratégia e os seus objetivos, alinhando as atividades de cada área com a política global da organização.

Este processo de negociação possibilita ao gestor ajustar objetivos, prestar contas e realizar ações corretivas, caso seja necessário.

6.1. Preparação do Orçamento e Controlo Orçamental

A preparação do orçamento e o controlo orçamental são das ferramentas do SCG mais utilizadas pelas organizações públicas e traduz-se na operacionalização do plano operacional e normalmente possui uma natureza previsional de um ano civil.

Para Jordan et al. (2015), a preparação do orçamento é a quantificação (em termos monetários) do planeamento, especificando a alocação de recursos (em termos previsionais), ao longo de um certo período, que geralmente coincide com o período do planeamento operacional, traduzindo os planos de ação em unidades monetárias.

Já para Merchant e Stede (2017), *“a quantificação financeira dos objetivos pode ter como base modelos quantitativos previsionais, desempenhos históricos ou negociação*

interna.” Esta pode ser determinada para todo o período experimental ou pode ser flexível, sendo consideradas atualizações dos valores previstos. A quantificação dos objetivos pode ainda ter um foco interno, quando são estabelecidas metas internas ou pode ter foco externo, quando o desempenho organizacional é avaliado tendo em comparação outras organizações semelhantes (*benchmarking*).

Segundo Anthony *et al.* (2014) a preparação do orçamento desempenha as seguintes funções: planeamento (tomar as decisões e alocar os recursos), coordenação, responsabilização e, em resultado disso, permite comunicar e avaliar o desempenho.

Os orçamentos ao nível das instituições públicas possuem uma aplicabilidade fundamental em termos políticos e legais, uma vez que é através dos orçamentos anuais ou plurianuais que os órgãos deliberativos eleitos diretamente (Assembleia da República ou Assembleias Municipais) autorizam os órgãos executivos (Governo e Câmaras Municipais) a cobrar receitas e a realizar despesas, assim como, as regras a executar.

Denote-se que a preparação do orçamento não garante o controlo, somente estabelece os valores previsionais das variáveis, com o objetivo de possibilitar futuramente a sua comparação com os valores reais, para controlar e avaliar o grau de execução da estratégia.

De acordo com Jordan *et al.* (2015), tudo aquilo que é objeto de previsão, deve ser objeto de controlo. Isto significa que, o orçamento deve ser objeto do controlo orçamental, que consiste em comparar os valores reais e os valores que foram orçamentados, destacando, caso seja possível, os desvios, com o objetivo de avaliar o desempenho e dar suporte à tomada de decisão com ações corretivas.

Os desvios podem ser causados por erros de avaliação de desempenho, operações pouco eficientes que possam ter como consequência avarias, falhas técnicas ou de comunicação, modificações tecnológicas ou ainda causados por situações imprevisíveis, como foi o caso da pandemia, que resultou no aumento das despesas.

A preparação dos orçamentos e o controlo orçamental, conjuntamente com outras ferramentas de avaliação de desempenho são um instrumento fundamental para qualquer sistema de gestão.

6.2. *Balanced Scorecard (BSC)*

Primeiramente será descrito o BSC para o setor privado e seguidamente para o setor público.

O BSC foi desenvolvido no início da década de 90 por Robert Kaplan e David Norton na sequência de um projeto de investigação que envolveu algumas empresas e que procurava fornecer aos gestores de topo uma rápida visão do desempenho das organizações.

Kaplan e Norton (1992) definem o BSC como um modelo que concretiza a visão estratégica de uma empresa através de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro diferentes perspetivas de análise de negócio, sendo que todas se interligam entre si e com a visão e estratégia da organização.

Rocha, J. A. Oliveira (2000) refere que o BSC possibilita o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores históricos e previsionais e perspetivas de atuação internas e externas.

O BSC é um sistema de medição de desempenho organizacional através de quatro perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, nos quais são definidos objetivos, indicadores e metas estratégicas, tendo em conta a sua visão e estratégia. Estes objetivos, indicadores e metas agem de forma integrada através de relações de causa-efeito e devido a isso devem ser registadas nos mapas estratégicos (Kaplan e Norton, 2000).

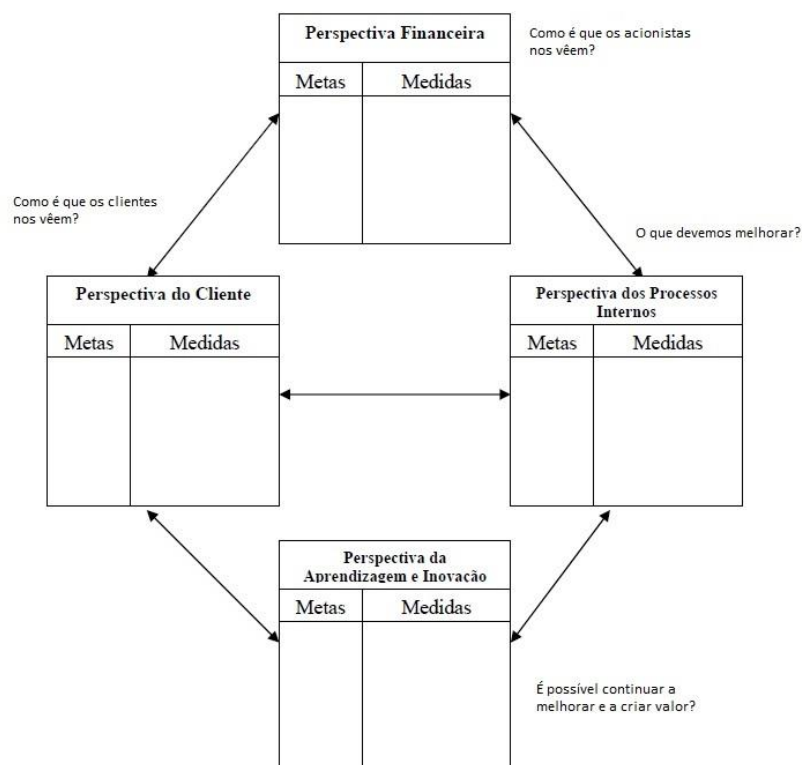


Figura 2: O Balanced Scorecard: Ligações, Desempenho e Medidas
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

Tal como foi referido anteriormente, o BSC apresenta quatro perspetivas, que serão mais detalhadas de seguida.

A **perspetiva financeira** é utilizada pela maioria das organizações e está relacionada com o seu desempenho financeiro. Nesta perspetiva pretendemos dar resposta à seguinte questão: qual é a imagem da organização para os acionistas? Geralmente, é esta perspetiva que os investidores mais se interessam, isto é, pretendem compreender se a entidade está ou não a gerar valor.

Segundo Kaplan e Norton (1996), devem ser representados os objetivos de longo prazo da organização que produzem retornos superiores ao capital investido em cada unidade de negócio.

Os indicadores financeiros adotados pela organização vão possibilitar a monitorização da implementação e execução da estratégia, de maneira que seja possível obter os resultados esperados. Os indicadores em conjunto com os objetivos estratégicos de longo prazo, interligados (relações de causa-efeito) com o conjunto de iniciativas das restantes perspetivas do BSC vão guiar a organização para o caminho onde esta pretende chegar.

A **perspetiva dos clientes** está relacionada com a forma como os clientes vêem a organização, isto é, nesta perspetiva pretende-se dar resposta à questão: como devemos atuar perante os nossos clientes?

De acordo com Kaplan e Norton (1996), as empresas devem identificar os segmentos de clientes e mercados onde querem competir e devem realizar uma seleção de um conjunto de indicadores como, por exemplo, retenção, satisfação, entre outros. Porém, é importante referir que estes indicadores tais como os indicadores financeiros tradicionais são indicadores de resultado, isto significa que, por si só não transmitem aos funcionários o que é que estes podem fazer para reter clientes e aumentar a sua satisfação. Portanto, as entidades devem identificar os clientes em cada um dos segmentos escolhidos e apresentar propostas de valor para estes.

A **perspetiva dos processos internos** pretende conhecer quais são os objetivos que devem ser alcançados de forma que os processos organizacionais sejam mais eficientes e, assim, permitam satisfazer os clientes e os objetivos financeiros. Portanto, devem ser conhecidos todos os processos críticos em que a organização deve destacar-se para criar valor para os clientes e para os acionistas.

A **perspetiva de aprendizagem e crescimento** procura conhecer como pode a organização continuar a melhorar e a criar valor e tem como finalidade principal a execução de objetivos que levem à realização das metas estabelecidas para as restantes três perspetivas do BSC.

Esta perspetiva que se encontra na base do modelo concebido por Kaplan e Norton permite atingir os objetivos propostos para a perspetiva dos processos internos, do cliente e a financeira que está no topo do modelo.

Para Kaplan e Norton (1997), os elementos fundamentais desta perspetiva são a capacidade dos funcionários, as tecnologias de comunicação e informação, a motivação e o alinhamento da organização. Isto significa que, uma estratégia que pretende um desempenho organizacional elevado deve incluir consideráveis investimentos nas pessoas, processos e tecnologias de informação e comunicação.

O BSC é, assim, uma ferramenta de comunicação que permite orientar os gestores e a compreender a ligação entre as relações estabelecidas nas quatro perspetivas.

A interligação das quatro perspetivas através de relações causa-efeito ajuda na comunicação dos objetivos estratégicos e, em consequência, motiva os colaboradores para implementarem com sucesso a estratégia, isto é, as pessoas conseguem identificar como o seu trabalho está ligado aos objetivos da entidade.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a comunicação pelas várias perspetivas deve conter um conjunto de medidas financeiras e não financeiras. Logo, aquando da conceção do BSC é importante que as perspetivas sejam concebidas como um todo integrado. Qualquer indicador que seja escolhido para constituir o BSC deve ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito para que possibilite comunicar o significado da estratégia da organização.

Ainda de acordo com esses dois autores, as medidas financeiras de desempenho demonstram se a estratégia de uma organização, assim como a sua implementação e execução contribuem para a melhoria dos resultados financeiros.

Segundo Anthony *et al.* (2014), as medidas estão de forma explícita relacionadas com a estratégia que procuram monitorizar e estas devem ser específicas de cada estratégia e de cada organização.

O BSC foi um modelo originalmente idealizado para o setor privado, ou seja, para ser aplicado em organizações que tem como objetivo a obtenção de lucro. Por isso, para ser aplicado pelo setor público, o modelo teve que sofrer alguns ajustamentos.

O BSC aplicado à administração pública (figura 3) mantém as quatro perspetivas e a estratégia no centro do modelo, o que é alterado é a posição da perspetiva financeira que muda para a posição da perspetiva do cliente, ou seja, a perspetiva do cliente fica no topo do modelo.

Isto ocorre porque os objetivos das organizações públicas são distintos dos objetivos das organizações privadas, em que estas últimas consideram que o mais importante é a perspetiva financeira, uma vez que, os investidores pretendem obter o retorno do seu investimento.

Apesar de, à partida, a perspetiva financeira quando aplicada a organizações públicas possa não fazer sentido, um BSC sem esta estaria incompleto, uma vez que, para este tipo de organizações públicas a perspetiva financeira tem como objetivo principal o controlo dos custos. Esta análise financeira procura compreender se os clientes se encontram satisfeitos, mantendo os custos que foram previamente definidos.

A missão passa a ganhar uma posição de destaque no BSC, como pode ser verificado na figura 3 e os clientes deste tipo de organizações são os cidadãos, pois são estes que tiram partido do seu bom funcionamento.

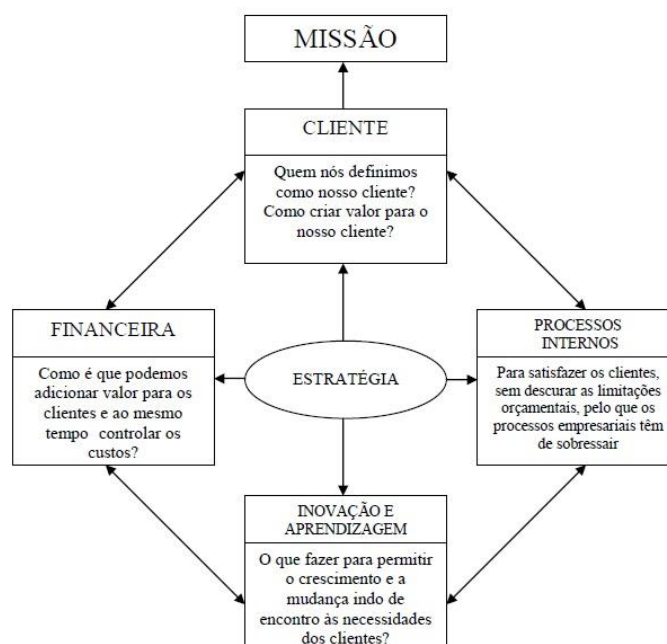


Figura 3: O Balanced Scorecard para o sector público e sem fins lucrativos

Fonte: Niven (2003)

Nas organizações públicas, a definição da estratégia é um processo com elevado grau de complexidade. Em qualquer organização, as mudanças são sempre vistas com resistência, e a implementação de um BSC pode ser difícil, sendo necessário para isso uma forte liderança dos gestores.

De acordo com Niven (2003), existem algumas dificuldades que podem surgir na implementação de um BSC no setor público, tais como:

- Definição da missão;
- O tempo das legislaturas são curtas o que interfere na implementação dos sistemas;
- Restrições orçamentais;
- Dificuldades em medir os resultados finais;
- Dificuldade de os cidadãos compreenderem resultados negativos;
- Limitações técnicas;
- Limitações de recursos humanos.

Para este autor, uma maneira de ultrapassar estas dificuldades é através de relações causa-efeito, realizando previsões e alcançando resultados no longo prazo.

6.3. Dashboard

O *dashboard* (*tableau de bord*) é uma importante ferramenta de gestão e comunicação que analisa e apresenta indicadores, dados e informações consideradas essenciais para monitorizar e controlar o desenvolvimento de uma entidade, unidade de negócio ou de um processo. Os *dashboards* são criados tendo em conta as necessidades dos seus usuários e estão conectados a bases de dados, ficheiros e outras fontes de informação e apresentam de forma apelativa, fácil e rápida (gráficos, tabelas, cartões, entre outros) os dados, para auxiliar na tomada de decisões.

Segundo Caldeira (2010), o *dashboard* pode ser um meio de comunicação, fundamentalmente de visualização gráfica, em que se exhibe um conjunto de dados considerados os mais essenciais. O *dashboard* pode ter como público-alvo os gestores de topo ou intermédios, funcionários em geral, investidores, entre outras partes interessadas.

Para o autor um *dashboard* possui as seguintes especificidades:

- É uma ferramenta de monitorização;

- É criado num ecrã, com dimensão A4 e transmite de forma instantânea a informação;
- Mostra o ponto de situação da informação principal relativamente à atividade organizacional;
- Comunica a informação através de gráficos;
- Combina a informação tendo por base dimensões diferentes para destacar relações que são difíceis de detetar de forma individual;
- Utiliza técnicas de *design* para criar *layouts* claros e simples.

As vantagens mais importantes da utilização de *dashboards*, segundo este autor são:

- Monitorizar o desempenho dos principais indicadores;
- Incentivar a visualização inteligente da informação;
- Motivar os destinatários para o processo de monitorização.

Os instrumentos de tratamento de dados são fundamentais para todas as organizações que possuem bases de dados com volume expressivo, sendo o caso da administração pública que recolhe e analisa dados de diversas áreas.

Atualmente, as organizações são sobrecarregadas com uma vasta quantidade de dados e transformar esses dados em informação útil pode ser uma importante vantagem competitiva para a organização.

Analisadas algumas das ferramentas utilizadas no controlo de gestão é fundamental compreender os indicadores de desempenho, considerados no ponto seguinte.

7. Indicadores de Desempenho nos Municípios Portugueses

Os objetivos do setor público são variados, contrariamente ao que acontece no setor privado em que, o seu principal objetivo é a obtenção de lucro. Ora, o Estado fornece alguns serviços públicos e a receita obtida por este é redistribuída tendo em conta diversos motivos sociais e económicos, tendo em vista o bem comum da sociedade (Grateron, 1999).

Assim sendo, importa medir e avaliar a prestação de desempenho das entidades que compõem o setor público, através de indicadores, que garantam o alcance das metas e objetivos da organização de forma eficaz e eficiente e possam constituir informação valiosa nos seus relatórios de gestão.

A medição constante destas metas e objetivos, assim como dos resultados obtidos da gestão dos recursos públicos é importantíssima e deve ser uma das principais preocupações dos gestores públicos.

Segundo Grateron (1999) devem ser consideradas duas premissas:

A primeira premissa refere que é necessário que a gestão pública seja avaliada para conseguir dar resposta ao cidadão.

Essa avaliação deve ter em conta o nível de adequação e coerência que existe entre as decisões dos gestores e o grau de eficiência⁴, eficácia⁵ e economia⁶ com que foram utilizados os recursos públicos, de forma a serem atingidos os objetivos organizacionais, que foram estabelecidos nos planos e orçamentos.

A segunda premissa estabelece que para a avaliação da gestão pública é preciso utilizar um modelo de contabilidade voltado para a gestão que considere os indicadores de gestão mais relevantes.

Na adaptação às constantes mudanças, a administração pública deve realizar uma reflexão crítica da sua própria dimensão, ou seja, no que toca aos seus gastos de manutenção de estruturas físicas e de despesas com o pessoal; e no surgimento de técnicas de gestão que tornem a prestação de serviços eficiente e eficaz, e que em simultâneo seja possível aferir sobre o desempenho dos gestores públicos e a prestação de contas à sociedade.

A utilização de indicadores de desempenho só por si, enquanto instrumento de avaliação da gestão, não soluciona os problemas que poderão existir relacionados a uma má prestação de contas e/ou da *accountability* da administração pública.

O cálculo desses indicadores juntamente com outros instrumentos pode, sim, auxiliar na resposta às necessidades da população.

Tendo por base um conjunto complexo de informações, o gestor público poderá selecionar quais as decisões mais apropriadas, qual é o serviço que efetua determinada

⁴ Entende-se por gestão eficiente *“aquela que permite transformar os recursos em produtos e serviços de forma mais produtiva e ao menor custo”*. (Grateron, 1999, p.7).

⁵ *“A gestão eficaz é aquela que permite atingir os objetivos e metas previstos em um programa ou atividade.”* (Grateron, 1999, p.7).

⁶ *“A gestão económica é aquela que estabelece a relação mais favorável entre os recursos empregados e os recursos orçados”*. (Grateron, 1999, p.7).

atividade, quais as atividades que serão necessárias para produzir esse serviço e quais os seus custos.

A aplicação de indicadores de desempenho pode ter dois objetivos:

O primeiro objetivo, tendo por base uma perspectiva do gestor público, na medida em que estes indicadores podem ser uma ferramenta que permita administrar melhor os recursos, do mesmo modo que poderia prestar contas e informar a população sobre o uso desses mesmos recursos;

O segundo objetivo tem por base a perspectiva do cidadão e de entidades de fiscalização que podem efetuar um melhor controlo da avaliação do desempenho do gestor público.

Algumas das vantagens de utilizar indicadores de desempenho para avaliar a gestão pública são o conhecimento dos objetivos que a organização visa alcançar, com informação específica relativamente às atividades e custos envolvidos para a sua concretização; conhecer os resultados e efetuar a comparação com os padrões pré-estabelecidos; controlar de forma efetiva os recursos e melhorar o processo de prestação de contas (Grateron, 1999).

A administração de uma entidade é responsável por estabelecer os indicadores que serão medidos e avaliar a sua própria gestão. Posteriormente, é necessário avaliar se os indicadores foram estabelecidos e se estes indicadores são os mais adequados.

Logo, os indicadores são uma ferramenta ou um método de avaliação através da sua comparação com padrões pré-estabelecidos.

Neely *et al.* (1997) definiram os indicadores de desempenho, num contexto tradicional, como o processo de quantificar a eficácia e eficiência das ações efetuadas no passado.

Neely *et al.* (2006) definiram os indicadores de desempenho como um processo de controlar as atividades organizacionais, se forem utilizados com regularidade, para garantirem o sucesso dos seus objetivos.

Para Gomes *et al.* (2014) citado por Vargas *et al.* (2015) um indicador de desempenho é um instrumento de avaliação e serve para mensurar e analisar os resultados alcançados em certos períodos e a sua utilização faz parte do processo de decisão.

A seleção dos indicadores nem sempre é uma tarefa fácil. Para auxiliar esta tarefa, existe um conjunto de questões-tipo que devem ser respondidas, nomeadamente:

- O que será alvo de medição?

- Que informação é necessária?
- Quais são os valores que serão estabelecidos como referência?
- Como serão obtidos os dados?

Um indicador deve medir as atividades executadas, os resultados conseguidos, os recursos usados e através dele deve ser possível fazer a comparação com os valores que foram definidos como padrão, com o objetivo de identificar variações.

Para Neely *et al.* (1997, p.1135-1136) um bom indicador deve:

- *“Derivar da estratégia da empresa”;*
- *“Ser de fácil compreensão, quer na sua formação, quer no seu reporte”;*
- *“Fornecer feedback atempado e rigoroso”;*
- *“Ser baseado em quantidades, que possam ser influenciadas ou controladas”;*
- *“Ser pertinente para a gestão”;*
- *“Deter objetivos específicos”;*
- *“Ser armazenado de forma automática como parte do processo”;*
- *“Ser efetuado em rácios e não em valores absolutos”;*
- *“Ser visto como um meio e não como um fim”;*
- *“Ser interpretado e avaliado no contexto da envolvente”;*
- *“Deter como referencial de comparação outras entidades semelhantes ou o setor de atividade”;*
- *“Ser preciso, relativamente ao que se pretende medir”;*
- *“Ser objetivo, não tendo como base uma opinião”.*

Grateron (1999, p.10) acrescenta que as principais qualidades de um indicador são:

- Relevância – *“Os valores fornecidos devem ser imprescindíveis para controlar, avaliar, tomar decisões, prestar contas, estabelecer corretivos”;*
- Pertinência – *“Adequação do indicador para o que se quer medir e se há validade no tempo e espaço”;*
- Objetividade – *“O cálculo deve considerar as magnitudes do valor. Não há possibilidades de interpretações erradas”;*
- Sensibilidade – *“A unidade de medição do indicador deve ser eficaz para permitir identificar pequenas variações, se estas são de importância”;*

- Precisão – *“A margem de erro deve ser calculada e aceitável, ou seja, que não distorça a sua interpretação”*;
- Custo-benefício – *“O custo para obter o resultado da aplicação do indicador deve ser menor que o benefício da informação que fornece e, ao mesmo tempo, deve ser fácil calcular e de interpretar”*.

Para Adair *et al.* (2006), a medição do desempenho de uma entidade pública ou privada possui quatro fases:

1. Concetualização;
2. Seleção e/ou desenvolvimento de indicadores;
3. Recolha e análise de dados;
4. Reporte dos resultados e relatório.

Os indicadores selecionados pela entidade devem estar relacionados com a estratégia definida, para ser possível verificar o sucesso dos seus objetivos.

Por vezes, o processo de definição dos objetivos organizacionais é difícil porque as organizações de serviço público têm objetivos mais vastos (objetivos sociais) e *“um padrão mais complexo de prestação de contas do que a demonstração financeira corporativa”* (Adair *et al.*, 2006).

O desempenho de uma entidade, quer seja pública ou privada, pode ser medida através de um leque de indicadores, tais como, financeiros, económicos, orçamentais, entre outros. Estes indicadores são comparados com os anos transatos, com os objetivos da entidade e também com os valores de outras entidades que lhe sejam idênticas.

7.1. Classificação dos Indicadores de Desempenho

A classificação dos indicadores de desempenho é importante na medida em que suporta a tomada de decisão de uma forma rápida e eficaz.

Os indicadores de desempenho possuem classificações diversas, dependendo do tipo de abordagem. Uma das classificações que tende a assumir uma importância especial é a que diferencia os indicadores financeiros dos indicadores não financeiros, visto que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas as naturezas (Macedo & Silva, 2005).

Para Morissete (1977) citado por Callado *et al.* (2008), um indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, que resulta das ações tomadas pelas entidades como, por exemplo, o lucro e o retorno sobre os investimentos.

Um indicador não-financeiro é uma medida quantitativa, apresentada numa métrica diferente do valor monetário como, por exemplo, crescimento do volume de produção e a participação no mercado.

Os indicadores financeiros são indicadores de ocorrência, isto é, apresentam resultados financeiros ocorridos no passado, mas não fornecem o conteúdo total das ações passadas. Estes são úteis à gestão de topo para medir o desempenho nos níveis inferiores da organização, particularmente no curto prazo. Já os indicadores não financeiros auxiliam os gestores na tomada de decisão, tendo como perspectiva as ações de longo prazo.

As tomadas de decisões envolvem um grande número de variáveis e os gestores preocupam-se com os indicadores, não só com os indicadores financeiros retirados dos vários documentos contabilísticos, mas também com os indicadores não financeiros como, por exemplo, a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos, a retenção e fidelidade dos clientes, inovação, entre outros (Miranda *et al.*, 2001 citado por Callado *et al.*, 2008).

Os indicadores financeiros são relevantes para demonstrar a situação económica e financeira de uma organização, enquanto, os indicadores não financeiros são importantes no auxílio da tomada de decisão, isto é, os indicadores não financeiros complementam os indicadores financeiros.

Na conjuntura atual do mercado que está em constante mudança, tem-se assistido a um crescente aumento da aplicação dos indicadores não financeiros, uma vez que, somente os indicadores financeiros não fornecem todas as informações essenciais para avaliar os resultados globais de uma organização (Bernard, 1999 citado por Callado *et al.* (2008).

Porém, de acordo com Miranda & Reis (2005), *“os indicadores não financeiros são apontados como instrumentos mais pontuais de mensuração do desempenho e monitoramento por parte dos gestores.”* Sendo que esses indicadores podem resultar em valiosos contributos para a gestão caso estejam alinhados com indicadores financeiros de longo prazo.

Em suma, as medidas financeiras são fundamentais na avaliação de resultados e desempenhos, uma vez que, são a prova concreta dos efeitos das outras medidas (Callado *et al.* (2008).

Os indicadores integram grande parte dos relatórios de gestão nas organizações e são cruciais para avaliar e acompanhar o desempenho das mesmas. A importância dos indicadores tem sido cada vez mais destacada, na medida em que fornecem de uma forma clara, dados relevantes tanto para a própria administração, como para os investidores e outras partes interessadas, oferecendo informações complementares aos dados dos relatórios de gestão. Muitas vezes, o termo indicador ou rácio são utilizados como sinónimos. Porém, existem autores que estabelecem uma diferenciação entre os dois conceitos.

Os indicadores são construídos através da combinação de rúbricas e variáveis que resultam em medidas que fornecem informação valiosa e que avaliam certa realidade económico-financeira. Quanto aos rácios são quocientes entre duas grandezas, em que o valor da sua informação está no facto de possuírem significado económico (Fernandes, C., *et al.*, 2022).

De acordo com Franceschini *et al.* (2007), independentemente do setor de atividade e em qualquer organização os indicadores apresentam três funções básicas: comunicação (quer para utilizadores internos, quer para utilizadores externos); controlo (para que seja possível que os gestores avaliem e controlem o desempenho dos recursos que estão sob a sua responsabilidade); e melhoria (identificar as falhas existentes permite que sejam efetuados os ajustes considerados necessários de maneira a contribuir para um processo de melhoria contínua da organização).

De acordo com Grateron (1999) existem três classificações dos indicadores de desempenho, considerando a sua natureza, objeto e âmbito de atuação.

De acordo com a natureza

Quanto à sua natureza, os indicadores são classificados tendo em conta o critério, consoante aquilo que se pretende medir, ou seja, pela sua eficiência, eficácia, economia, efetividade, equidade, excelência, cenário, perpetuidade e legalidade (Grateron, 1999).

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro que estabelece o “*sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública*” (SIADAP 1), identificou de acordo

com a sua natureza, quatro categorias de indicadores, que consideraram as mais importantes para avaliar as várias entidades, que são:

- Eficiência

Esta pode traduzir-se quanto à ligação que possui entre os bens e serviços consumidos (entradas ou *inputs* do processo) e os bens, e serviços produzidos (saídas ou *outputs* do processo). Portanto, um desempenho eficiente é a capacidade de maximizar os resultados, com certo tipo de recursos ou a capacidade de obtenção ou prestação de um bem ou serviço, minimizando o mais possível os recursos, tentando manter a qualidade e quantidade pretendida.

- Eficácia

Refere-se ao grau de cumprimento dos objetivos e metas pré-estabelecidas em cada área dos serviços de uma entidade, ou seja, comparam-se os resultados obtidos com os resultados previstos nos planos. É crucial que exista um planeamento dos objetivos e metas e estas estarem distintamente identificadas e quantificadas, descrevendo as atividades necessárias para alcançar essas metas. A otimização do resultado deve ser a conquista do resultado que foi planeado, isto é, qualquer variação relativamente ao plano pode ser considerada como eficácia.

- Qualidade

Indica a perceção do serviço ou do produto para quem o utiliza, ou seja, assinala se o produto ou serviço possui características que satisfazem todas as necessidades dos utilizadores.

Existe uma diferença entre qualidade objetiva, em que os indicadores de execução estão ligados com a própria prestação de serviços e a qualidade subjetiva, em que a medição é sustentada com base nas opiniões ou comportamentos efetuados pelos cidadãos quanto aos serviços que a instituição presta.

- Economia

Refere-se às condições de aquisição dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais, entre outros) pela entidade. Uma aquisição é considerada económica quando se verificam os seguintes fatores, simultaneamente: tempo adequado, menor custo, quantidade adequada e qualidade esperada.

De acordo com o objeto

Segundo Grateron (1999), os indicadores podem ser classificados tendo em conta o alvo de medição ou avaliação:

- Indicadores de Resultado: geralmente referem-se a indicadores de eficácia, tendo em conta os objetivos fixados (resultados obtidos *versus* resultados esperados);
- Indicadores de Processo: são os indicadores de eficiência e são geralmente usados quando não é possível utilizar os indicadores de resultado;
- Indicadores de Estrutura: avaliam o custo e a utilização dos recursos. Podem ser considerados como indicadores de economia, tendo em consideração a sua natureza;
- Indicadores Estratégicos: pretendem avaliar os aspetos com repercussão nos resultados das atividades. Muitas vezes, estão envolvidos fatores externos.

De acordo com o âmbito de atuação

Para Grateron (1999), os indicadores podem ser:

- Internos: quando consideram variáveis de funcionamento interno da entidade;
- Externos: quando consideram o impacto, fora da entidade, das atividades e dos serviços prestados.

Em 1996, Kaplan e Norton apresentam dois tipos de indicadores definidos como:

- Indicadores de Tendência (*leading indicators*): são exclusivos de uma determinada área de negócio e refletem as características e a singularidade da estratégia da mesma, fornecendo também informações previsionais.
- Indicadores de Ocorrência (*lagging indicators*): apresentam informação financeira, resultados que ocorreram no passado.

Um sistema que realiza a medição do desempenho através de indicadores de qualidade pode trazer ganhos, tendo em conta que serão executadas mudanças no comportamento dos seus gestores.

Portanto, as diferentes partes interessadas, contribuintes, credores, funcionários, reconhecem as organizações tendo em conta o seu desempenho, pressionando os gestores para resultados que vão ao encontro das suas expectativas.

É necessário ter em conta que o *“Estado não pode portanto ser gerido como se fosse uma empresa, mas pode certamente aprender com a forma como algumas empresas são geridas.”* (Pina e Cunha, 2013).

Pina e Cunha (2013, p.46-47) considera que existem dimensões de gestão que podem ser muito valiosas para qualquer organização, tais como:

- *“A existência de objetivos claros baseados em/alinhados com missões e estratégias;*
- *A capacidade de distinguir os membros da organização que contribuem mais e aqueles que contribuem menos, criando um ambiente de justiça organizacional;*
- *A necessidade de limitar os danos da incompetência.”*

O mesmo autor refere ainda que o Estado pode pretender ser exemplar enquanto organização (Pina e Cunha, 2013, p.47):

- *“Criando e aplicando uma rigorosa ética burocrática;*
- *Gerindo com uma orientação para o longo prazo;*
- *Manifestando preocupações de eficiência e eficácia;*
- *Oferecendo autonomia em troca de accountability;*
- *Proporcionando igualdade de oportunidades, desenvolvimento pessoal e segurança de emprego, num quadro de exigência não complacente.”*

Existem entidades do setor público que prestam serviços e possuem capacidade de gerar os seus próprios recursos. Daí que, é bastante útil comparar os custos/despesas e conhecer a capacidade da entidade financiar as suas próprias atividades, ou seja, o resultado seria a capacidade de recuperar os custos que decorrem da prestação de determinado serviço.

Em conclusão, para medir e avaliar a gestão pública, o sistema de informação deve fornecer dados que possibilitem obter indicadores que relacionem os custos incorridos com os objetivos esperados, os objetivos alcançados e o efeito nos utilizadores e na comunidade.

7.2. Limitações da utilização de Indicadores de Desempenho

Primeiramente, é necessário mencionar que a utilização de indicadores para medir e comparar o desempenho dos gestores no setor público é mais complexa comparativamente com o setor privado (Grateron, 1999).

Como já referido anteriormente, o setor público tem objetivos sociais e, por vezes, torna-se bastante difícil de fixar e quantificar estes objetivos sociais, mas também existem outras limitações, tais como, a falta de indicadores, a utilização de termos que não são monetários ou ainda a ausência de clareza nos objetivos, metas e atividades realizadas.

A utilização de um sistema de controlo para medir a gestão causa, normalmente, resistência entre os funcionários de uma entidade, ainda mais se essa medição da gestão é realizada através do uso de indicadores, que diminui a subjetividade.

O sucesso na introdução de um sistema de controlo de gestão está no facto deste ser abordado com uma estratégia de informação e participação geral dos funcionários, despertando o seu espírito crítico para esta ferramenta, permitindo a melhoria contínua da gestão. A resistência para introduzir um sistema de controlo de gestão está associada ao aumento da transparência.

O principal obstáculo na introdução de um sistema de controlo de gestão na administração pública pode ser causado pela dificuldade na mensuração do custo das entradas (*inputs*), da qualidade das saídas ou serviços (*outputs*) e dos benefícios ou efeitos que possam surgir (*outcomes*). Seguidamente, verifica-se a dificuldade de mensurar os objetivos sociais de um determinado programa público, as vantagens ou desvantagens que possam derivar desse programa, o que também limita a utilização de sistemas de controlo de gestão através de indicadores.

Todavia, “os benefícios da utilização de indicadores para avaliar a gestão pública superam as limitações apresentadas.” (Grateron, 1999, p.16).

A utilização de indicadores de gestão é não só um instrumento importante relativamente à modernização da administração pública, mas também auxilia os gestores públicos a alcançar objetivos de forma transparente, económica, com qualidade, eficazes e eficientes.

No ponto seguinte, será compreendido o AFMP, ferramenta importante para monitorizar a utilização dos recursos públicos nos municípios portugueses, assim como, o *ranking* global e os indicadores que constam desse mesmo anuário.

8. O Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses

O AFMP é uma referência na monitorização da utilização dos recursos públicos na administração local. Este configura uma valiosa ferramenta de avaliação do desempenho económico e financeiro das contas dos 308 municípios, em cada um dos exercícios económicos em análise. De igual modo, inclui uma análise detalhada do setor empresarial local.

O AFMP iniciou com a análise dos relatórios de prestações de contas relativos ao ano económico de 2003 e até então já envolve cinco mandatos dos órgãos eleitos, até 2021. A estrutura dos vários AFMP tem-se vindo a alterar ao longo do tempo. Atualmente, o AFMP (2021) divide-se em seis capítulos:

- *“Capítulo 1: O Setor Local e os Municípios Portugueses”;*
- *“Capítulo 2: Análise da Execução Orçamental dos Municípios”;*
- *“Capítulo 3: Análise Financeira, Económica e Patrimonial dos Municípios”;*
- *“Capítulo 4: O Setor Empresarial Local e Grupos Autárquicos”;*
- *“Capítulo 5: Ranking Global”;*
- *“Capítulo 6: Resumo e Conclusões”.*

O AFMP apresenta uma análise específica relativamente ao desempenho financeiro, orçamental, económico e patrimonial dos municípios, através de indicadores suportados na prestação de contas anual dos municípios, realizam a avaliação do seu desempenho.

Em cada AFMP, os autores selecionaram vários indicadores de maneira a demonstrar a situação dos municípios, sendo dado destaque aos melhores e aos piores municípios em cada indicador.

O *ranking* global dos municípios foi apresentado pela primeira vez em 2006. Nesse ano, foram apresentados dez indicadores que os autores consideraram os mais relevantes para a avaliação ao nível orçamental e financeira dos municípios.

Em 2017 e 2018, no AFMP são apresentados 11 indicadores e os municípios com os melhores resultados, tendo em conta a sua dimensão. Em 2019 são apresentados 10 indicadores e em 2020 e em 2021 são apresentados nove indicadores.

8.1. O Ranking Global do AFMP e os seus Indicadores

O objetivo do *ranking* global, apresentado no capítulo cinco de cada AFMP é apresentar a posição dos municípios, em função de variáveis e rácios financeiros que os autores do AFMP entenderam que melhor avaliam a gestão financeira, económica, patrimonial e orçamental dos municípios. Quanto à receita nos AFMP é analisada “a previsão orçamental, a liquidação, a cobrança e os saldos orçamentais.” (AFMP, 2021). Em relação à despesa são analisadas “as despesas previstas, os compromissos assumidos (no exercício e para exercícios futuros), os pagamentos efetuados e os compromissos assumidos por pagar.” (AFMP, 2021, p.39).

Comparando os rácios e variáveis pré-definidos, os municípios são hierarquizados tendo em conta a valoração global da sua gestão económico-financeira que está configurada nos documentos de prestação das contas.

O AFMP (2021, p.289) menciona que “*Ordenaram-se, para cada indicador, os 308 municípios de acordo com a melhor prestação em relação à variável em análise, que nuns casos será o maior rácio ou valor e noutros o menor rácio ou menor valor, atribuindo-se ao primeiro de cada lista a pontuação máxima de 200 pontos e reduzindo-se um ponto para cada município seguinte na ordem descendente do posicionamento dos mesmos;*”.

Assim, para cada indicador, serão apenas ordenados os 200 municípios melhor posicionados, desconsiderando-se a pontuação dos restantes municípios.

Ora, o resultado máximo da pontuação dos nove indicadores apresentados no *ranking* que será atribuído a cada município, nunca pode ser superior a 1800 pontos.

Os nove indicadores que foram apresentados no AFMP de 2021 estão apresentados de seguida na Tabela 1, assim como, a sua fórmula de cálculo e a fonte onde foram extraídos os dados financeiros.

Para o presente relatório, não será alvo de estudo a metodologia que foi utilizada nos AFMP para posicionar cada município relativamente a cada indicador, mas sim, serão analisados os indicadores selecionados, bem como os resultados obtidos para o Município do Porto.

É relevante proceder a uma análise dos indicadores que constam da tabela 1, uma vez que, decorrente das atividades desenvolvidas ao longo do presente estágio, será necessário calcular esses nove indicadores para os anos económicos compreendidos entre 2017 a 2021, para o Município do Porto.

Nº	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Fonte
1	Índice Liquidez	Dívidas a receber correntes + caixa e depósitos/Dívidas a pagar correntes	Balanço (Ativo)/ Balanço (Passivo)
2	Razão entre o EBITDA e os Rendimentos Operacionais	Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)/ Rendimentos operacionais	Demonstração de Resultados
3	Peso Passivo exigível no Ativo	Dívidas a pagar (passivo exigível) /Ativo Total – ATF: Bens de Domínio Público	Balanço (Passivo)/ Balanço (Ativo)
4	Passivo por habitante	Dívidas a pagar (passivo exigível) /N.º de habitantes	Balanço (passivo)/ Censos 2021
5	Taxa de cobertura financeira da despesa realizada no exercício	Despesas comprometidas para o exercício/Receitas liquidadas líquidas	DEO despesa/ DEO receita
6	Grau de execução do saldo efetivo	Receitas efetivas liquidadas - Despesas efetivas comprometidas/Receitas efetivas liquidadas	DEO receita e da despesa/ DEO receita
7	Índice de Dívida Total	Dívida Total (passivo exigível - operações de tesouraria) /Média das receitas correntes nos últimos 3 anos	Balanço (passivo)/ DEO receita
8	Índice de <i>Superavit</i>	Despesas Pagas + (caixa e depósitos – operações de tesouraria) /Despesas comprometidas para o exercício	DEO da despesa, balanço e fluxos de caixa/ DEO da despesa
9	Impostos diretos por habitante	IMI+IMT+IUC+ derrama/N.º de habitantes	DEO da receita/ Censos 2021

Tabela 1: Os Indicadores selecionados para o Ranking Global dos Municípios.

Fonte: Adaptado AFMP (2021)

De seguida, serão analisados com mais detalhe cada um desses nove indicadores.

1. Índice Liquidez

“Este indicador relaciona as dívidas a receber a curto prazo e os valores monetários disponíveis com as dívidas a pagar a curto prazo (...).” (AFMP, 2021, p.291).

Os valores monetários disponíveis (disponibilidades), no SNC-AP designados por meios financeiros líquidos, apresentam o total dos valores de saldos em caixa, depósitos em instituições financeiras e aplicações em títulos negociáveis (instrumentos financeiros de aplicação financeira de curto prazo e considerados como ativos financeiros).

Logo, este indicador permite verificar se o município terá ou não alguma dificuldade em pagar os seus compromissos de curto prazo. Também pode determinar o correspondente grau de cobertura financeira das dívidas relacionadas com estes compromissos.

2. Razão entre o EBITDA e os Proveitos Operacionais

O EBITDA⁷ é um indicador financeiro muitas vezes utilizado nas empresas que revela a capacidade da organização gerar recursos financeiros, através das atividades que executa,

⁷O EBITDA está vertido no resultado operacional antes do valor das amortizações/depreciações. A sua fórmula é Resultados Operacionais + Depreciações e Amortizações + Perdas (líquidas de reversões) por imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis. Para efeitos dos resultados operacionais, os juros suportados líquidos não são aí englobados.

excluindo as amortizações, depreciações e imparidades de investimentos depreciables/amortizáveis.

O EBITDA é muito relevante para os municípios porque destaca o resultado proveniente da atividade principal do município.

Apesar de o município não ter como objetivo a obtenção de lucro, é relevante avaliar os resultados económicos apresentados, nomeadamente, dos resultados operacionais. Caso o município possua um resultado operacional positivo, então podemos dizer que isso será o resultado de uma gestão adequada e uma equilibrada afetação dos seus proveitos.

3. Peso do Passivo exigível no Ativo

“Este indicador medirá o nível de comprometimento obtido pela dívida total sobre o ativo.” (AFMP, 2021, p.293).

Para calcular este indicador, deduziu-se ao ativo o valor de bens de domínio público, porque estes não podem ser alienados sem a devida desafetação. O passivo corrente e o não corrente podem ser ramificados em três: o passivo exigível (dívidas a pagar); passivo eventualmente exigível (constituído pelas provisões) e passivo eventualmente não exigível (refletido nos diferimentos e passivos por impostos diferidos).

Para o presente relatório o passivo que importa analisar é o passível exigível que constitui as dívidas a pagar.

4. Passivo por Habitante

“Este indicador permite determinar o valor do passivo exigível (dívida global) por habitante, indexando o total do passivo à dimensão social do município relacionada com a população residente.” (AFMP, 2021, p.294).

Para o presente relatório, a informação relativa aos habitantes foi extraída dos dados provenientes do Instituto Nacional de Estatística (INE).

5. Taxa de Cobertura Financeira da Despesa realizada no exercício

Desde logo é importante referir que este indicador também pode ser designado por grau de cobertura das despesas.

“Um município não deve comprometer despesa no exercício num valor superior ao que presume liquidar de receita.” (AFMP, 2021, p.295). A regra que é estabelecida pela Lei nº

8/2012, de 21 de fevereiro, designada por Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA) das entidades públicas obriga a que os compromissos sejam indexados à receita cobrada. Porém, é possível excepcionar esta regra, tendo em consideração a receita certa a cobrar. *“Ora a receita certa a cobrar, será aquela que se sustenta em liquidações efetuadas com base em direitos adquiridos que permitirão ao município, com elevado grau de certeza, receber a quantia liquidada.”* (AFMP, 2021, p.295).

O principal motivo para as receitas liquidadas serem o denominador deste indicador, está relacionado com a sua importância para a análise da eficiência financeira. Este indicador determina a capacidade dos municípios em responder aos seus compromissos e pode igualmente indicar uma situação de rutura financeira, o facto de em anos consecutivos, se obter um coeficiente superior a um.

“Como receita liquidada considerou-se o total de receita liquidada deduzida das liquidações anuladas e acrescida do montante de saldo de gerência anterior contabilizado em previsões orçamentais corrigidas ainda que não incluído na receita liquidada.” (AFMP, 2021, p.295).

6. Grau de Execução do Saldo Efetivo

Este indicador relaciona o saldo efetivo com as receitas efetivas e é calculado na ótica dos compromissos. Considera-se que numa boa prática de gestão autárquica, as receitas efetivas deveriam ser superiores às despesas efetivas.

Segundo o AFMP (2021), *“o saldo global ou efetivo é a diferença entre as receitas efetivas e as despesas efetivas.”*

Quanto às receitas efetivas (receitas efetivas = receitas correntes + receitas de capital – ativos financeiros – passivos financeiros) *“são todas aquelas que não dão origem a encargos futuros (isto significa que não incluem as receitas que provêm de recurso a empréstimos – passivos financeiros) e que não resultam de reembolsos de empréstimos concedidos (isto é, não incluem os ativos financeiros).”* (AFMP,2021, p.179).

Relativamente às despesas efetivas (despesas efetivas = despesas correntes + despesas de capital – ativos financeiros – passivos financeiros) *“são aquelas que não incluem despesas com ativos e passivos financeiros. Assim, será o total da despesa efetuada excluída das amortizações de empréstimos (passivos financeiros) e da despesa com compra de títulos (ativos financeiros).”* (AFMP,2021, p.179).

Porém, existem *“receitas e despesas efetivas que resultam da existência de ativos e passivos financeiros, mas não das operações com os mesmos. Estamos a falar dos dividendos que são rendimentos de propriedade e dos juros da dívida, respetivamente receitas e despesas correntes.”* (AFMP,2021, p.179).

7. Índice de Dívida Total

O artigo 52.º da Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro que estabelece o Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais refere que *“a dívida total de operações orçamentais do município não pode ultrapassar, em 31 de dezembro de cada ano, 1,5 vezes a média da receita corrente líquida cobrada nos três exercícios anteriores, considerando-se como dívida total de operações orçamentais quaisquer formas de endividamento junto de instituições financeiras, bem como todos os restantes débitos a terceiros decorrentes de operações orçamentais.”* (AFMP, 2021, p.297).

É relevante referir que *“Considera-se passivo exigível o total de dívidas a pagar, ou seja, não se inclui neste indicador os montantes de provisões e diferimentos, constituintes do passivo total, na organização contabilística instituída. Considerou-se, para efeitos de obtenção deste rácio, como saldo de operações de tesouraria o valor que consta no mapa de fluxos de caixa.”* (AFMP, 2021, p.297).

8. Índice de Superavit⁸

Uma gestão financeira eficiente deveria refletir o pagamento no ano económico das despesas comprometidas e executadas física e financeiramente. Portanto, seria esperado que a razão entre as despesas pagas e os compromissos assumidos fosse próxima dos 100%, considerando a este nível a participação do saldo de caixa (excluídas as operações de tesouraria).

Porém, como alguns compromissos podem não ter sido pagos até 31 de dezembro do ano em análise, por ainda não se terem transformado em obrigações, *“entendeu-se manter o indicador que traduz o grau de execução da despesa relativamente aos compromissos assumidos, considerando-se a existência de um superavit sempre que a despesa paga*

⁸ Pode ser designado por grau de execução da despesa relativamente aos compromissos assumidos.

acrescida do saldo final de tesouraria seja superior à despesa assumida para aquele ano económico, tenha sido ou não paga.” (AFMP, 2021, p.298).

Este indicador, *“ao relacionar o montante de compromissos assumidos com o montante pago dos mesmos, acrescido das disponibilidades monetárias (excluídas das operações de tesouraria) existentes no final do ano económico, indicará o índice de superavit orçamental.” (AFMP, 2021, p.298).* Este índice de *superavit* orçamental irá traduzir um valor de receita (incluindo saldos anteriores de tesouraria) superior ao valor de compromissos assumidos para o exercício económico em análise.

Será de prever que este indicador seja igual ou superior a 100% no caso dos municípios que possuam uma elevada execução do grau de despesa e com disponibilidades de caixa com um valor superior ao dos compromissos assumidos e que ainda estão por pagar.

Este rácio é extremamente relevante, uma vez que, por exemplo, caso um município apresente um valor deste rácio inferior a 80%, ou seja, incluindo as disponibilidades monetárias existentes no final do ano económico, estes apenas teriam capacidade financeira para pagar 80% dos compromissos correntes do exercício. Isto significa que seriam municípios com problemas de sustentabilidade económica.

9. Impostos diretos por habitante

A receita autárquica mais importante são os impostos diretos, sendo provenientes diretamente dos rendimentos dos contribuintes que residem nos municípios. Este indicador mede o nível de contribuição média de impostos por habitante.

De forma isolada este indicador poderá não traduzir o grau de desenvolvimento do município, mas poderá ajudar a avaliar o nível de autonomia financeira de um município e, por isso, poderá verificar se possui capacidade para investir em atividades que podem refletir positivamente em outros indicadores que medem a qualidade de vida da população.

À semelhança do que acontece no indicador 4, passivo por habitante, são considerados os valores do INE para a determinação do número de habitantes.

Capítulo II: Estágio Curricular

O estágio curricular foi desenvolvido no Gabinete de Controlo de Gestão (GCG) que está integrado na Direção Municipal de Recursos Financeiros da Câmara Municipal do Porto (CMP). Este estágio curricular iniciou no dia 13 de fevereiro de 2023 e terminou no dia 30 de junho de 2023, tendo sido supervisionado pela responsável pela área de controlo de gestão do Município do Porto. O GCG é uma unidade orgânica que foi criada formalmente em janeiro de 2022, através do Despacho n.º 527/2022, de 13 de janeiro de 2022.

1. Apresentação da Entidade

O Porto foi a cidade embrionária da extensa região que é hoje a área metropolitana do Porto (AMP). Portanto, pertence à AMP e ao distrito do Porto, sendo que o seu concelho é composto por sete freguesias e por cerca de 231 800⁹ habitantes, sendo um município de grande dimensão¹⁰.

Ora, a organização do Estado português é extensa, uma vez que integra um elevado número de entidades, pelo que atentemos ao foco do presente relatório que será na administração local (autónoma) que é composta pelas autarquias locais.

Segundo o artigo 235.º, nº2 da CRP, *“As autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”*.

De acordo com a Lei nº 75/2013, que estabelece o regime jurídico das autarquias locais, no seu artigo 3º encontram-se estabelecidas as suas competências, nomeadamente, *“(...) de consulta; planeamento; investimento; gestão; licenciamento e controlo prévio; e de fiscalização.”*

A CMP é uma autarquia local e, por isso, prossegue os interesses das pessoas que a compõe e define de forma autónoma e com independência a sua orientação e atividade.

Segundo o artigo 252.º da CRP, *“a câmara municipal é o órgão executivo colegial do município.”* Portanto, é o órgão que executa as políticas públicas que a Assembleia Municipal decide. Para além de executar as deliberações do órgão deliberativo, possui

⁹ Resultados provisórios Censos 2021, consultado em: <https://www.pordata.pt/Municipios>, no dia 22 de fevereiro de 2023.

¹⁰ No ponto 4. Resolução dos objetivos do estágio curricular, mais especificamente no ponto A1, será abordada a dimensão dos municípios.

outras funções tais como, elabora e executa as opções do plano e orçamento, prepara e apresenta à Assembleia Municipal o relatório de atividades e os documentos de prestação de contas (art.33.º do Anexo I à Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro).

Relativamente às competências da CMP que englobam 16 domínios, encontram-se descritas no artigo 23.º da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro.

Quanto à missão da CMP é *“Promover o bem-estar e o conforto dos Cidadãos, fomentando o desenvolvimento económico e cultural, a competitividade e sustentabilidade da cidade.”* (Manual de Gestão, 2022, p. 7).

Em relação à visão da instituição esta prevê que o município seja reconhecido como *“(…) socialmente coeso, economicamente competitivo, inovador, atrativo, sustentável e transparente, sujeito a escrutínio pelo cidadão.”* (Manual de Gestão, 2022, p. 7).

Os valores assumidos pela CMP como aqueles que orientam a sua atividade e a sua cultura organizacional são *“Rigor; Ética; Equidade; Transparência; Cultura de melhoria contínua; Responsabilidade; Inovação; Competitividade; Orientação para o cidadão.”* (Manual de Gestão, 2022, p. 7).

Quanto aos objetivos estratégicos, estes assentam num conjunto de valores estratégicos que são *“Desenvolvimento Cultural; Coesão Social; Economia e Desenvolvimento Social; Sustentabilidade; Competitividade; Regeneração Urbana; Relacionamento com o Município e funcionamento interno.”* (Manual de Gestão, 2022, p. 7).

2. Estrutura Organizacional

A estrutura orgânica da CMP é robusta, sendo possível consultar o seu organograma através do Despacho n.º 5602/2022. Para o presente relatório de estágio, considerou-se relevante apresentar apenas o organograma da DMRF, que integra o GCG, conforme demonstrado na Figura 4.

A DMRF integra dois departamentos: o Departamento Municipal de Finanças (DMF) e o Departamento Municipal de Compras, Ativos e Fontes de Financiamento (DMCAFF) e o Gabinete de Controlo de Gestão (GCG).

O DMF é constituído por três divisões: Divisão Municipal de Gestão Financeira e Orçamental (DMGFO); Divisão Municipal de Receita (DMR) e Divisão Municipal de Tesouraria (DMT).

O DMCAFF é composto também por três divisões: Divisão Municipal de Compras (DMC); Divisão Municipal de Gestão de Ativos (DMGA) E Divisão Municipal de Fontes de Financiamento (DMFF).

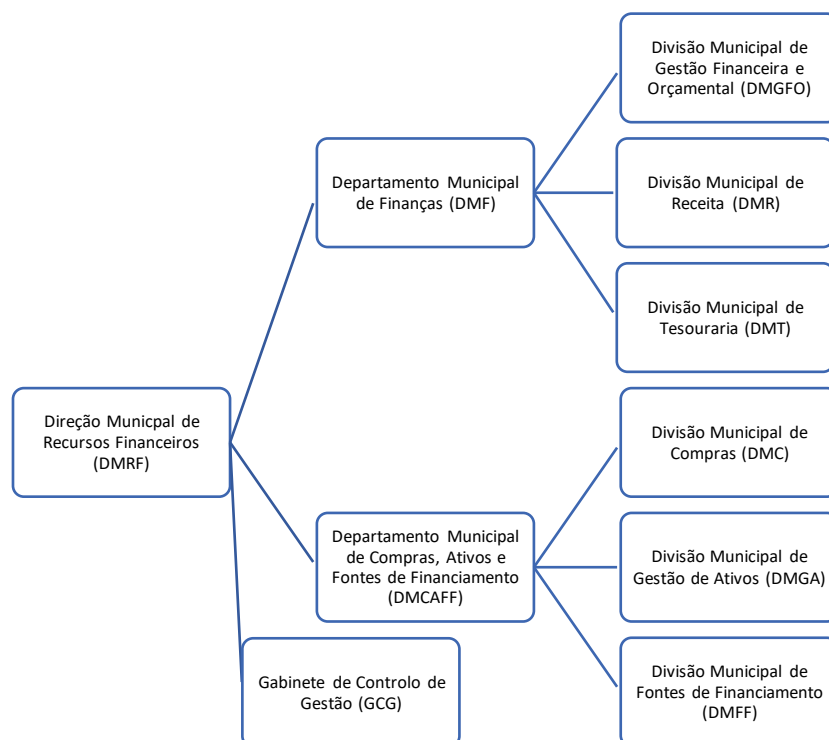


Figura 4: Organograma da DMRF da CMP

Fonte: Elaboração Própria

O Despacho n.º 5602/2022, para além de conter a estrutura orgânica do Município do Porto, elenca as atribuições e competências de cada unidade orgânica. Sendo que, para o presente relatório de estágio é relevante descrever as competências do GCG, que são as seguintes:

- a) *“Coordenar a gestão de projetos e atividades transversais à Direção ou que envolvam outras Unidades Orgânicas ou entidades externas ao Município;*
- b) *Assegurar a articulação e cooperação com Empresas Municipais, Empresas Participadas e Juntas de Freguesia, designadamente no que diz respeito à recolha, tratamento e monitorização de informação sobre as atividades com reflexo financeiro para o Município;*
- c) *Promover a realização de estudos de natureza financeira, pareceres, relatórios e análises preditivas que suportem à tomada de decisão;*
- d) *Conduzir os processos relacionados com a atribuição da notação de Rating ao Município;*

- e) *Reforçar as atividades de controlo de gestão, nomeadamente através da criação e manutenção de um dashboard com indicadores de gestão que permita assegurar a disponibilização, em permanência, de informação das atividades desenvolvidas e dos resultados alcançados;*
- f) *Implementar soluções de business intelligence que assegurem a recolha e tratamento dos dados financeiros, a monitorização da atividade e a divulgação, quer interna, quer externamente, de informação financeira relevante;*
- g) *Colaborar na elaboração e revisão dos instrumentos de gestão da Direção;*
- h) *Coordenar o processo de atualização dos instrumentos integrantes do sistema de controlo interno;*
- i) *Assegurar a otimização contínua do ERP Financeiro do Município, de forma a incrementar a desmaterialização, a eficiência e a eficácia do sistema financeiro e responder às necessidades dos seus diferentes utilizadores;*
- j) *Contribuir para a simplificação e uniformização dos procedimentos de trabalho existentes, em uma perspetiva de melhoria contínua e com vista ao incremento da transparência, eficácia e eficiência processual das atividades desenvolvidas.”*
(Despacho n.º 5602/2022 de 6 de maio de 2022, pp.667-668).

3. Objetivos do Estágio Curricular

Do estágio curricular foi pretendido o desenvolvimento de competências inerentes à atividade do GCG, nomeadamente através da criação e manutenção de um *dashboard* com indicadores de gestão que possibilitassem a constante disponibilização de informação das atividades desenvolvidas e dos resultados atingidos.

Portanto, foi proposto a identificação de alguns dos indicadores financeiros considerados os mais relevantes para a tomada de decisão e que, de alguma forma, fossem os mais escrutinados ao nível político, bem como a verificação da pertinência de passar a acompanhar de forma regular os indicadores que contribuem para o *ranking* global do AFMP.

Foram definidos os seguintes objetivos gerais:

- Apoiar o processo de tomada de decisão da Direção e do Executivo de forma célere, informada e livre de enviesamentos cognitivos;
- Identificar necessidades de otimização de processos e recursos;

- Desenvolver uma infraestrutura de dados e criar massa crítica para ter modelos que não se limitem a reportar o histórico, mas também a apresentar informação em tempo real e antecipar oportunidades ou riscos.

Como objetivos específicos foram definidos os seguintes:

- Traçar e apresentar uma metodologia consistente para abordar projeto, devendo também incluir um cronograma de trabalhos;
- Assegurar que a preparação/identificação, recolha, transformação e validação dos dados é efetuada de forma sólida, organizada e com atenção máxima ao detalhe;
- Aplicar capacidades e competências adquiridas nas áreas de finanças e gestão, nomeadamente no processo de desenvolvimento do *dashboard* (e potencial utilização de métodos quantitativos, de cariz estatístico, econométrico ou outros mais avançados) e na análise crítica dos resultados apresentados no *dashboard*;
- Fomentar a capacidade de exploração, análise e interpretação de bases de dados;
- Apresentação de sugestões de potenciais extensões do projeto aquando da entrega do projeto final;
- Desenvolver o domínio de ferramentas como *Excel* e *Power Query*, procurando alcançar um nível médio-alto ou alto;
- Utilizar o *Power Bi*, *Tableau* ou outra plataforma de *business intelligence* (não estritamente necessário nesta fase, mas valoriza-se qualquer desenvolvimento neste domínio);
- Assegurar a documentação para que o *dashboard* possa ser facilmente reutilizado por outros *stakeholders* de futuro.

De maneira a facilitar a compreensão da informação, os objetivos do estágio curricular foram organizados tendo em conta a resolução de três atividades, doravante designadas Atividade 1 (A1), Atividade 2 (A2) e Atividade 3 (A3):

- A1: Identificação dos indicadores financeiros que são mais relevantes para a tomada de decisão, no Município do Porto;
- A2: Construção de um *Dashboad*.
- A3: Análise dos resultados do Município do Porto relativamente aos indicadores financeiros que contribuem para o *ranking* global do AFMP;

4. Resolução dos objetivos do Estágio Curricular

A1) – Identificação dos indicadores financeiros que são mais relevantes para a tomada de decisão, no Município do Porto.

Após ter sido efetuada a revisão da literatura no Capítulo I, onde se realçaram os aspetos importantes a considerar tanto na definição dos objetivos e dos respetivos indicadores, como na avaliação do desempenho, apresenta-se de seguida o método utilizado para a resolução da A1.

Ciente da existência de uma variedade significativa de indicadores financeiros com finalidades distintas nas autarquias locais e que podem ser relevantes na tomada de decisão, optou-se por realizar uma análise de *benchmarking* consultando, para tal, os relatórios de prestações de contas mais recentes (relatórios que respeitassem o normativo contabilístico SNC-AP) das autarquias locais com uma dimensão comparável ao Município do Porto (autarquias de grande dimensão).

Portanto, o objetivo desta atividade seria a análise dos indicadores orçamentais nos vários municípios portugueses de grande dimensão que são divulgados nos relatórios de prestações de contas; de seguida, proceder à seleção de alguns indicadores orçamentais considerados os mais relevantes, tendo em conta a disponibilidade da informação e o alinhamento dos mesmos com a estratégia organizacional; e, por fim, a realização do seu cálculo entre o período de 2017 a 2021 para o Município do Porto.

Quanto à sua dimensão, os municípios podem ser classificados, tendo em conta o número de habitantes. Logo, os municípios podem ser agrupados em três categorias: *“Municípios Pequenos: com população inferior ou igual a 20 000 habitantes; Municípios Médios: com população superior a 20 000 habitantes e inferior ou igual a 100 000 habitantes; Municípios Grandes: com população superior a 100 000 habitantes.”* (AFMP, 2021, p.23). A dimensão de cada um dos municípios está apresentada na tabela 2, no campo designado “dimensão”.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa sobre os 18 municípios que pertencem a Portugal Continental, para que houvesse alguma representatividade do país e, portanto, procedeu-se a uma seleção em cada distrito, do município com o maior número de população residente, para verificar quais os municípios que podem ser posteriormente alvo de análise, comparativamente com a dimensão do Município do Porto.

Nº	Distrito	Municípios	População Residente	Dimensão
1	Aveiro	Santa Maria da Feira	136 674	Grande
2	Beja	Beja	33 394	Média
3	Braga	Braga	193 324	Grande
4	Bragança	Bragança	34 582	Média
5	Castelo Branco	Castelo Branco	52 272	Média
6	Coimbra	Coimbra	140 816	Grande
7	Évora	Évora	53 577	Média
8	Faro	Loulé	72 332	Média
9	Guarda	Guarda	40 117	Média
10	Leiria	Leiria	128 603	Grande
11	Lisboa	Lisboa	545 796	Grande
12	Portalegre	Portalegre	22 340	Média
13	Porto	Porto	231 800	Grande
14	Santarém	Santarém	58 662	Média
15	Setúbal	Almada	177 238	Grande
16	Viana do Castelo	Viana do Castelo	85 778	Média
17	Vila Real	Vila Real	49 571	Média
18	Viseu	Viseu	99 551	Média

Tabela 2: Caracterização dos Municípios de Portugal Continental

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a tabela 2 e sendo o Município do Porto de grande dimensão foram excluídos os municípios de média dimensão, restando os sete municípios apresentados na tabela 3.

Nº	Distrito	Municípios	População Residente	Dimensão
1	Aveiro	Santa Maria da Feira	136 674	Grande
2	Braga	Braga	193 324	Grande
3	Coimbra	Coimbra	140 816	Grande
4	Leiria	Leiria	128 603	Grande
5	Lisboa	Lisboa	545 796	Grande
6	Porto	Porto	231 800	Grande
7	Setúbal	Almada	177 238	Grande

Tabela 3: Municípios de grande dimensão de Portugal Continental

Fonte: Elaboração Própria

Da pesquisa efetuada nos vários *sites* municipais verificou-se alguma dificuldade no acesso à informação, assim como, o facto de alguns documentos financeiros serem de difícil análise. Consequentemente foram substituídos alguns municípios por outros de grande dimensão, sendo efetuada uma pesquisa pelos vários distritos. Foi tido em conta o facto de alguns municípios estarem representados no *ranking* global dos municípios de grande dimensão na lista dos 100 melhores classificados globalmente no AFMP de 2021 e, por isso, são considerados municípios de referência.

Portanto, foram seleccionados os municípios apresentados na tabela 4.

Nº	Distrito	Municípios	População Residente	Dimensão
1	Aveiro	Santa Maria da Feira	136 674	Grande
2	Braga	Barcelos	116 752	Grande
3	Braga	Guimarães	156 830	Grande
4	Lisboa	Lisboa	545 796	Grande
5	Lisboa	Sintra	385 606	Grande
6	Lisboa	Cascais	214 124	Grande
7	Porto	Porto	231 800	Grande
8	Porto	Maia	134 977	Grande
9	Porto	Matosinhos	172 557	Grande

Tabela 4: Municípios selecionados por Distrito e População Residente

Fonte: Elaboração Própria

Seguidamente, foram identificados os indicadores orçamentais que os nove municípios selecionados divulgaram no relatório de prestação de contas de 2021. Os mesmos constam do Anexo 13: “Análise dos Indicadores Orçamentais dos Municípios Selecionados”.

Para a etapa seguinte, foram selecionados os indicadores orçamentais relevantes, isto é, aqueles que foram divulgados de forma consistente em pelo menos quatro municípios, resultando na tabela apresentada de seguida:

Nº	Indicadores Orçamentais	Fórmula de Cálculo	Fonte
1	Grau de Execução da Receita	Receita cobrada líquida/Previsões Corrigidas	DEOR
2	Grau de Execução da Despesa	Despesa paga líquida / Dotações corrigidas	DEOD
3	Grau de Realização das Liquidações	Receita Cobrada Líquida/Receita Liquidada	DEOR
4	Independência Financeira	Receitas Próprias/Total Receita Cobrada	DEOR
5	Peso das Despesas com o Pessoal no Total da Despesa Corrente	Despesas Pessoal/Total Despesa Corrente Paga	DEOD
6	Equilíbrio Total	Total Receita Cobrada/Total Despesa Paga	DEOR/DEOD
7	Peso das Transferências Correntes no Total da Receita Corrente	Transferências Correntes/Receitas Correntes	DEOR
8	Peso das Despesas de Investimento nas Despesas Totais	Despesas de Investimentos/Despesa Total	DEOD

Tabela 5: Indicadores Orçamentais selecionados

Fonte: Elaboração própria

Portanto, procedeu-se a uma seleção rigorosa dos indicadores, tendo-se chegado a uma lista final com oito indicadores. A opção por este número de indicadores prendeu-se com a consciência de que a apresentação de um número elevado de indicadores dispersa

a atenção e minimiza a capacidade de análise dos gestores responsáveis pela tomada de decisão. Tal como recomendado por diversos autores ao longo do capítulo 1, foram selecionados apenas os indicadores que estavam alinhados e refletiam a estratégia da organização.

Selecionados os indicadores orçamentais procedeu-se ao seu cálculo no período compreendido entre 2017 e 2021, como pode ser verificado no Anexo 14: “Indicadores de Desempenho Orçamental”.

A variação dos oito indicadores pode ser consultada, no Anexo 15: “Variação dos Indicadores Orçamentais entre 2017 a 2021”.

No ponto “Resultados” deste relatório é possível verificar, através de gráficos dinâmicos, os resultados obtidos que decorrem do cálculo dos oito indicadores orçamentais, juntamente com a sua análise.

Para ser possível obter os resultados esperados da A1 foram realizadas as seguintes atividades:

- A recolha intensa de informação;
- A compilação e tratamento dos dados recolhidos recorrendo ao *microsoft excel*, ao *power bi* e ao *power query*, sendo necessário converter primeiramente os dados que estavam em formato *pdf*;
- A normalização dos dados (POCAL *versus* SNC-AP);
- A construção de uma base de dados única, recorrendo ao *microsoft excel*;
- A criação de tabelas dinâmicas que organizam e automatizam os resultados;
- A validação dos dados através do cruzamento com outros documentos e fontes como, por exemplo, a intersecção com valores constantes dos AFMP e/ou dos relatórios de prestação de contas;
- A criação de gráficos dinâmicos para dar visibilidade aos resultados atingidos, de uma forma simples e intuitiva.

A2) – Construção de um *Dashboard*

Foi proposto no estágio, a criação de um *dashboard* para facilitar a análise técnica dos resultados e assim, permitir demonstrar a sua evolução no período em análise,

possibilitando comparações entre diferentes indicadores orçamentais analisados na A1, o que torna a tomada decisão mais simples e assertiva.

Para a resolução desta tarefa foi utilizada uma ferramenta designada *Power BI*. O *Power BI* é alimentado por um conjunto de dados que pode ter várias origens como, por exemplo, folhas de cálculo do *excel*, *word*, *web*, entre outras. Neste caso, foi importada a bases de dados com os vários separadores, construída em *excel*, com os dados contidos na demonstração da execução orçamental da despesa e da receita, referente aos anos 2017 a 2021.

Após a importação das bases de dados, utilizou-se o *Power Query Editor* para efetuar a transformação desses mesmos dados, no comando “*Data*”. De seguida, no comando “*Report*” criou-se o *dashboard* orçamental, utilizando as várias funcionalidades existentes no campo “*Visualizations*” como, por exemplo, “*KPI*”, “*Card*” e “*Line Chart*”.

Foi necessário criar uma tabela de medidas no *Power BI Desktop*, para cada um dos indicadores que se pretendia apresentar. Estas medidas criadas são utilizadas para preencher os campos das várias visualizações colocadas no *dashboard*.

De igual modo, são selecionados “*Filtros*”, consoante o “*Código*” que corresponde à mesma designação e contém a mesma informação (classes) da demonstração da execução orçamental da despesa e da receita.

Seguidamente, foi definido o visual do *dashboard*. Existe uma panóplia de visuais que se pode escolher, alterando cores, dimensões, ou seja, é possível personalizar o visual conforme pretendido, dentro daquilo que o *Power BI* permite. Para o *layout* do *dashboard* orçamental optou-se por um design sóbrio, que permitisse a leitura imediata dos resultados apresentados.

No ponto 5. Resultados será apresentado o resultado do *dashboard*.

A3) – Análise dos indicadores financeiros que contribuem para o *Ranking* Global do Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses (AFMP), para o Município do Porto;

Com esta atividade pretende-se analisar os resultados do Município do Porto¹¹ relativamente aos nove indicadores financeiros¹² que constituem o *ranking* global do AFMP¹³, no período correspondente ao último ciclo político, isto é, correspondeu ao início do segundo mandato (25.10.2017) do atual Presidente da CMP, Dr. Rui Moreira, contendo informação até ao último ano económico disponível (2021).

Esta análise assentou no conteúdo dos AFMP e dos relatórios de prestação de contas do Município do Porto. De acordo com o artigo 79.º, da Lei nº 73/2013, de 3 de setembro, os municípios devem publicitar os seus documentos de prestação de contas.

Logo, para a análise dos nove indicadores financeiros, foi necessário recolher a informação e criar uma base de dados única, em formato *excel*, que centraliza toda a informação contida dos balanços, demonstração de resultados, demonstração de execução orçamental da despesa e da receita, demonstração dos fluxos de caixa e o número de habitantes, para os cinco anos em análise.

Essa base de dados, por uma questão de organização, foi estruturada com diversos separadores (um para cada mapa) e, dentro de cada mapa, um para cada normativo contabilístico em vigor na altura. É possível consultar exemplos desses separadores no anexo 1 ao anexo 10.

Ora, o POCAL foi aplicado aos municípios até 31 de dezembro de 2019, tendo o SNC-AP, sido aplicado a partir de 01 de janeiro de 2020.

De seguida, procedeu-se ao cálculo desses nove indicadores financeiros, com recurso à funcionalidade das tabelas dinâmicas¹⁴ (Anexo 11 e 12). Estas tabelas dinâmicas foram utilizadas para calcular os resultados constantes da tabela presente no Anexo 16: “Resultado dos Indicadores Financeiros do Ranking Global do AFMP, de 2017 a 2021”.

¹¹ No âmbito do município, foram excluídas as empresas municipais e os serviços municipalizados ou outras instituições, por uma questão de exequibilidade.

¹² Foram calculados os nove indicadores financeiros que constam da tabela 1, que são os mesmos que foram calculados no AFMP de 2021.

¹³ No âmbito do município, foram excluídas as empresas municipais e os serviços municipalizados ou outras instituições, por uma questão de exequibilidade.

¹⁴ Uma tabela dinâmica ou *pivot table* é uma ferramenta utilizada para realizar o cálculo, resumo e análise de dados, onde é possível efetuar comparações, padrões e tendências nos dados.

Calculados os nove indicadores financeiros, procedeu-se à criação de nove gráficos dinâmicos para facilitar a visualização e a análise da evolução dos mesmos, encontrando-se apresentados no ponto “Resultados” deste relatório.

Por último, é possível verificar a variação dos nove indicadores entre 2017 a 2021, no Anexo 17: “Variação dos Indicadores do Ranking Global do AFMP entre 2017 a 2021” que será analisada, no ponto “Resultados”.

5. Resultados

De maneira a facilitar a compreensão, os resultados serão apresentados tendo em conta as três principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

Atividade 1

Durante a execução da A1 foram criados oito gráficos dinâmicos, que decorrem do cálculo dos oito indicadores orçamentais selecionados, que serão apresentados de seguida.

Grau de Execução Orçamental da Receita

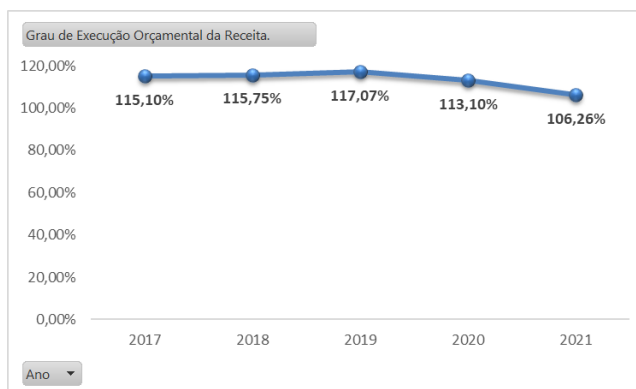


Gráfico 1: Grau de Execução Orçamental da Receita

Fonte: Elaboração Própria

Do gráfico 1 é possível verificar que o grau de execução orçamental da receita, não teve variações significativas ao longo dos cinco anos em análise, sendo que o ano com menor grau de execução da receita foi em 2021 (106,26%) com uma variação de -6,05% entre 2020-2021 e o ano com maior grau de execução da receita foi em 2019 (117,07%), com uma variação de 1,14% entre 2018-2019.

O ano 2021 foi o ano com o valor mais elevado quanto à receita cobrada (363 612 085,66€) e foi também o ano com o valor mais elevado relativamente às previsões corrigidas (342 196 355,40€).

O grau de execução orçamental da receita ficou sempre acima de 100%, isto significa que, as receitas cobradas ultrapassaram as previsões corrigidas, o que evidencia que os orçamentos municipais são elaborados com rigor e executados com eficiência.

É relevante referir que foi cumprida a diretriz determinada pelo art.º 56º da Lei nº73/2013, de 3 de setembro, que refere que a execução da receita não pode registar, durante dois anos consecutivos, valores inferiores a 85%.

Grau de Execução Orçamental da Despesa

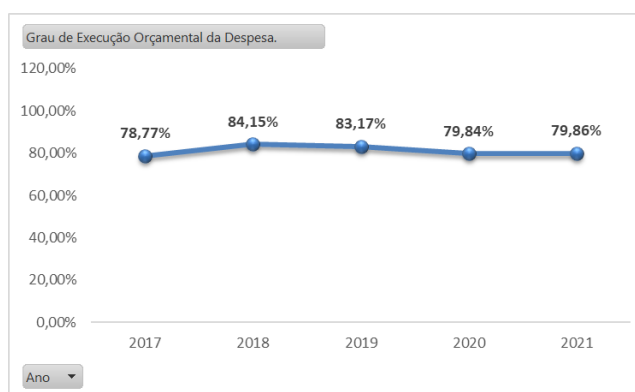


Gráfico 2: Grau de Execução Orçamental da Despesa

Fonte: Elaboração Própria

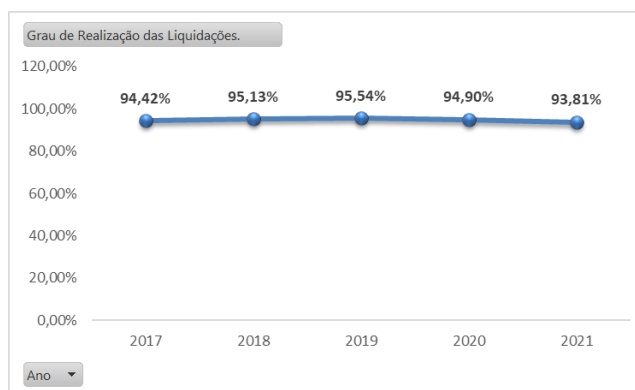
O grau de execução orçamental da despesa com o valor mais elevado foi registado em 2018 (84,15%), com uma variação de 6,83% relativamente a 2017. O ano com menor grau de execução da despesa ocorreu em 2017 (78,77%).

Depreende-se do Gráfico 2 que o grau de execução orçamental da despesa não registou variações significativas ao longo dos cinco anos em análise.

O ano de 2021 foi o ano com o valor mais elevado quanto à despesa paga líquida (273 267 319,52€) e registou igualmente o valor mais elevado relativamente às dotações corrigidas (342 196 355,43€). A variação do valor do grau de execução da despesa entre o ano de 2018 e o ano de 2021 foi somente -5%.

Verifica-se que o grau de execução da despesa relativamente a 2021 (79,86%) registou um ligeiro crescimento face a 2020.

Grau de Realização das Liquidações

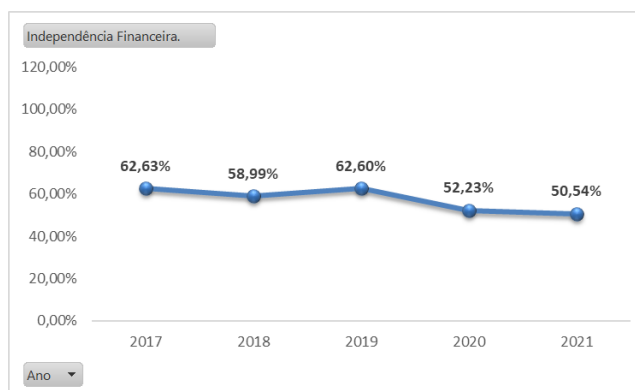


*Gráfico 3: Grau de Realização das Liquidações
Fonte: Elaboração Própria*

Do gráfico 3 é possível verificar que durante o período em análise não ocorreram variações significativas do grau de realização das liquidações. O valor mais elevado deste indicador foi registado em 2019 (95,13%) e o seu menor valor em 2021 (93,81%).

A variação mais acentuada do grau de realização das liquidações ocorreu entre 2020 e 2021 (-1,15%). É importante referir que o valor mais elevado de receita cobrada líquida é referente ao ano 2021 (363 612 085,66€) e registou nesse mesmo ano o valor mais elevado da receita liquidada (387 598 716,18€) e das liquidações anuladas (10 458 965,61€).

Independência Financeira



*Gráfico 4: Independência Financeira
Fonte: Elaboração Própria*

Ao longo do período em análise verificaram-se variações pouco significativas relativamente ao indicador de independência financeira. A variação mais acentuada ocorreu entre 2019 e 2020 (-16,57%).

Do gráfico 4 é possível depreender que a independência financeira com um valor mais elevado ocorreu no ano 2017 (62,63%) e o menor valor ocorreu em 2021 (50,54%).

O valor mais elevado de receitas próprias foi registado em 2019 (210 935 317,84€) e o menor valor em 2017 (171 415 382,11€).

Em 2021 foi obtido o valor mais acentuado quanto à receita cobrada líquida (363 612 085,66€) e o menor valor ocorreu em 2017 (280 099 520,19€).

Ao longo dos vários AFMP tem-se considerado “que um município apresenta independência financeira nos casos em que as receitas próprias representam pelo menos 50% das receitas totais.” (AFMP,2021).

Portanto, é possível depreender que nos cinco anos em análise, o Município do Porto possui independência financeira.

Peso das Transferências Correntes no Total da Receita Corrente

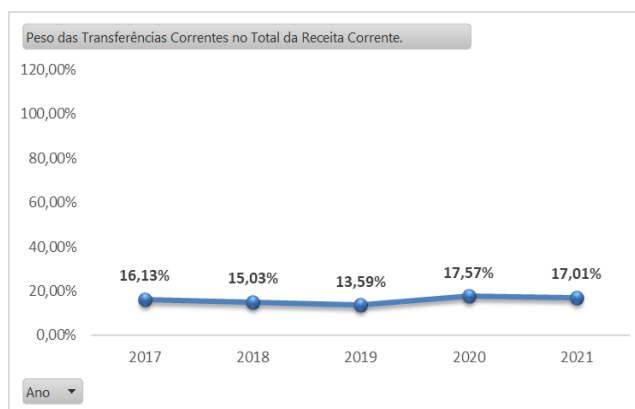


Gráfico 5: Peso das Transferências Correntes no Total da Receita Corrente
Fonte: Elaboração Própria

Do gráfico 5 é possível verificar que o peso das transferências correntes no total da receita corrente não sofreu alterações significativas ao longo dos cinco anos em análise. Em 2020, o indicador obteve o seu valor mais elevado (17,57%) e no ano anterior o seu valor mais baixo (13,59%).

A variação mais acentuada ocorreu entre o ano 2019 e 2020 com um valor de 29,27%.

O valor mais elevado das transferências correntes verificou-se no ano 2021 (37 514 395,06€) e o menor valor em 2017 (29 987 501,16€). O valor das transferências correntes aumentou porque houve um aumento significativo de algumas classes

económicas como, por exemplo, na referente à administração central e ao fundo de equilíbrio financeiro.

Quanto às receitas correntes o valor mais elevado registou-se no ano 2019 (233 464 569,56€) e no ano 2017 o seu valor mais baixo (185 860 154,97€).

Peso das Despesas com o Pessoal no Total da Despesa Corrente

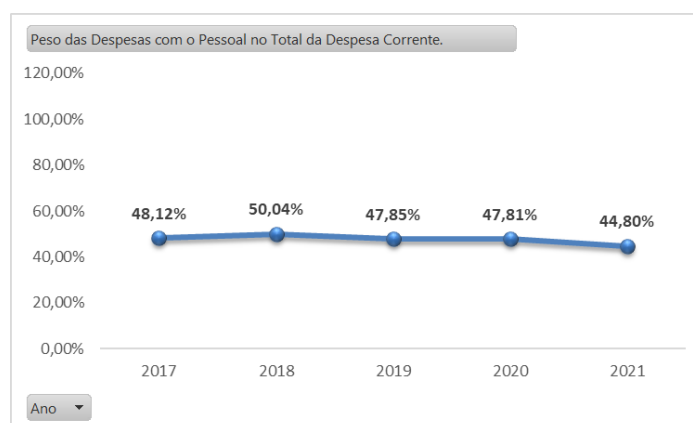


Gráfico 6: Peso das Despesas com o Pessoal no Total da Despesa Corrente

Fonte: Elaboração Própria

O peso das despesas com o pessoal no total da despesa corrente não registou alterações significativas durante o período em análise. O valor mais elevado deste indicador é o que corresponde ao ano 2018 (50,04%) e o menor valor ao ano 2021 (44,80%).

Registou-se uma redução do peso das despesas com o pessoal na despesa corrente, passando de 47,81% em 2020, para 44,80% em 2021. Esta variação foi a mais acentuada com um valor de -6,30%.

O valor das despesas com o pessoal tem vindo a aumentar desde 2017. Portanto, nesse ano 2017 registou o valor mais baixo (65 797 917,91€) e o valor mais elevado no ano 2021 (79 641 530,82€). Tal deve-se não só ao acréscimo do número de trabalhadores ao longo dos anos, mas também como resultados das valorizações remuneratórias (quer as que são impostas pelo Governo, quer as que decorrem da avaliação SIADAP).

O valor do total da despesa corrente paga de igual forma tem vindo a aumentar desde 2017, sendo que nesse ano o seu valor correspondeu a 136 741 770,07€ e no ano 2021 de 177 775 320,31€.

Peso das Despesas de Investimento nas Despesas Totais

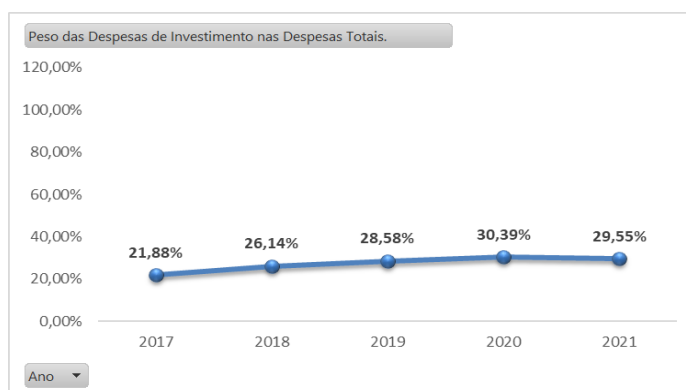


Gráfico 7: Peso das Despesas de Investimento nas Despesas Totais

Fonte: Elaboração Própria

Do gráfico 7 é possível depreender que o peso das despesas de investimento nas despesas totais possui o seu valor mais elevado no ano 2020 (30,39%) e o seu menor valor em 2017 (21,88%). A variação mais acentuada foi de 19,48%, na transição do ano 2017 para o ano 2018.

As despesas de investimento têm vindo a aumentar durante o período em análise. Portanto, em 2017 as despesas de investimento registaram o seu valor mais baixo (41 936 990,16€) e em 2021 o seu valor mais elevado (80 753 753,03€).

É importante referir que as despesas de investimento são cruciais para a concretização das políticas locais, sendo um instrumento essencial para a modernização, o aumento da competitividade da região e para a melhoria das condições de vida e bem-estar dos munícipes.

Quanto à despesa total o seu menor valor ocorreu em 2017 (191 686 791,16€) e o seu valor mais elevado em 2021 (273 267 319,52€).

Equilíbrio Total

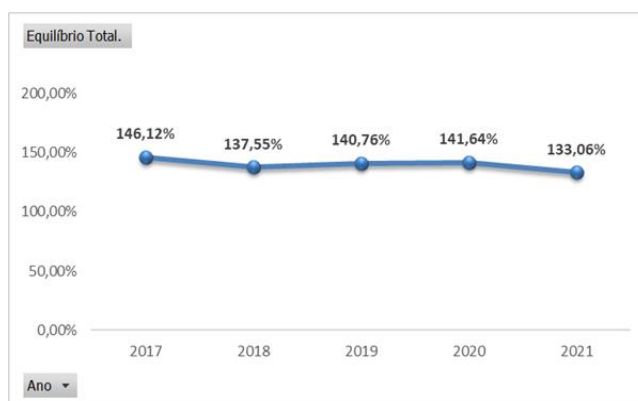


Gráfico 8: Equilíbrio Total

Fonte: Elaboração Própria

Do gráfico 8 é possível depreender que, ao longo do período em análise, o equilíbrio total não registou uma variação significativa. A variação mais acentuada foi registada no ano 2020 para 2021 com um valor de -6,06%.

O ano com o valor mais elevado do indicador equilíbrio total é 2017 com um valor de 146,12% e o ano com o valor mais baixo é 2021 com 133,06%.

O total da receita cobrada registou o seu valor mais elevado no ano 2021 (363 612 085,66€) e o seu menor valor em 2017 (280 099 520,19€).

Quanto ao total da despesa paga, o seu valor mais elevado (273 267 319,52€) e mais baixo (191 686 791,16€), foram também em 2021 e em 2017, respetivamente.

Portanto, ao longo dos cinco anos em análise, a despesa paga pelo município é totalmente coberta pela receita cobrada, sendo que o seu excedente transita para o ano seguinte e corresponde ao saldo de gerência.

Atividade 2

Da A2, resultou a criação de um *dashboard* (Figura 5) que contém os oito indicadores orçamentais analisados na A1.

Consoante os resultados que queremos visualizar de cada um dos oito indicadores orçamentais é possível realizar a seleção do ano no *dashboard*, através da visualização “Segmentação de dados”, designada “Ano”.

Desta atividade resultou a criação de um *dashboard* que permite visualizar os resultados dos indicadores, provenientes de informação de vários documentos financeiros de uma forma interativa, rápida e simples.

A partir deste momento existe uma ferramenta que sendo alimentada constantemente pode trazer inúmeros benefícios, tais como:

- Otimizar o processo de tomada de decisão do executivo da CMP;
- Detetar riscos para que seja possível reduzi-los;
- Alinhar a estratégia;
- Identificar padrões e tendências;
- Centralizar as informações financeiras;
- Atualizar e acompanhar facilmente os indicadores financeiros;
- Manter a transparência das informações.

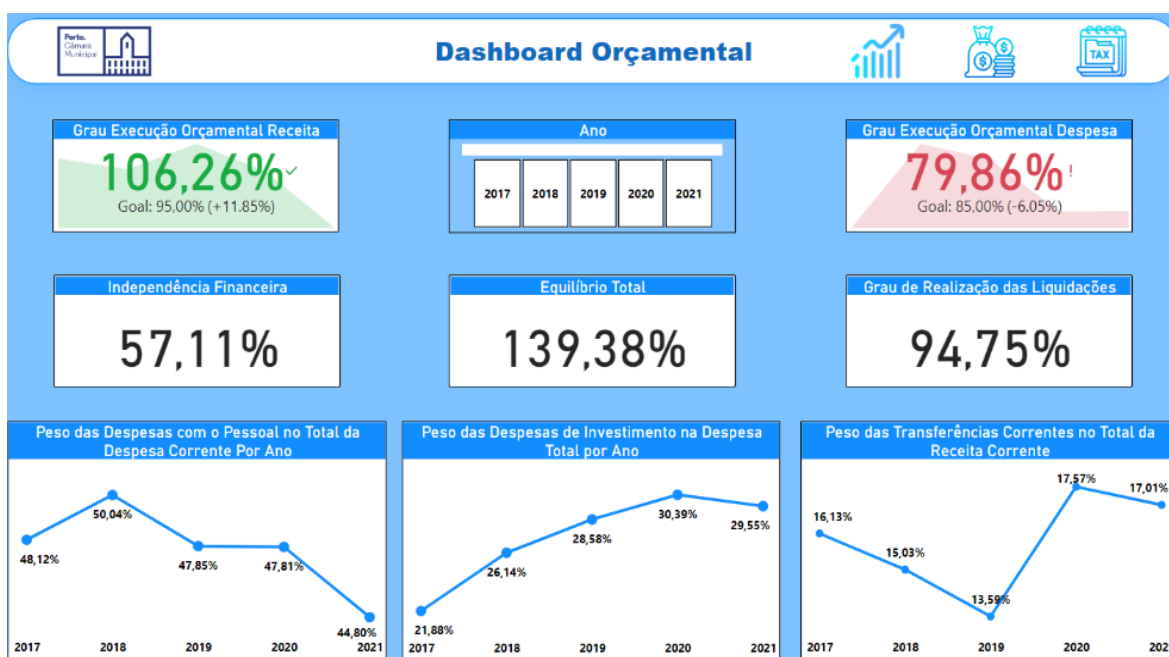


Figura 5: Dashboard Orçamental de 2017 a 2021

Fonte: Elaboração Própria

Atividade 3

Da A3, resultou a criação de nove gráficos dinâmicos referentes aos nove indicadores financeiros que foram analisados anteriormente e que serão apresentados de seguida.

Índice de Liquidez

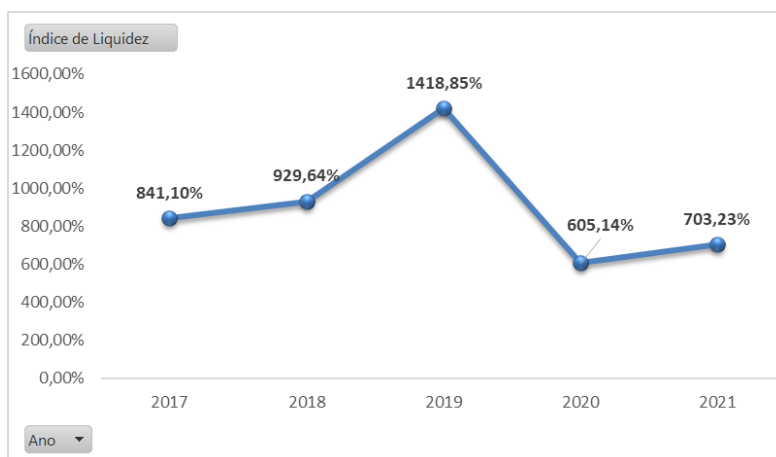


Gráfico 9: Índice de Liquidez
Fonte: Elaboração Própria

Do gráfico 9 é possível verificar que no ano 2019 foi registado o valor mais elevado quanto ao Índice de Liquidez (1418,85%) e no ano 2020 o valor mais baixo (605,14%).

A variação mais acentuada para este indicador foi a que ocorreu do ano 2019 para 2020, com um valor de -57,35%. Tal verificou-se porque relativamente a 2019 o valor das dívidas a receber correntes mais caixa e depósitos foi de 107 986 893,95€, em comparação com o valor de 2020 de 215 862 923,16€. Mas também devido ao valor das dívidas a pagar correntes, que em 2019 o seu valor foi de 7 610 901,13€, comparativamente ao valor de 35 671 587,60€ de 2020.

O índice de liquidez traduz a regra de equilíbrio financeiro mínimo e realça a robustez financeira de curto prazo.

Portanto, é possível depreender do gráfico 9 que o município do Porto não teve, ao longo destes cinco anos, dificuldades em pagar os seus compromissos de curto prazo.

Aliás, no AFMP de 2019, o município do Porto ficou em 17º lugar no *ranking* dos 20 municípios com melhor índice de liquidez, sendo que foi o 2º melhor tendo em comparação os municípios de grande dimensão (AFMP,2019, p.291).

Razão entre o EBITDA e os Rendimentos Operacionais

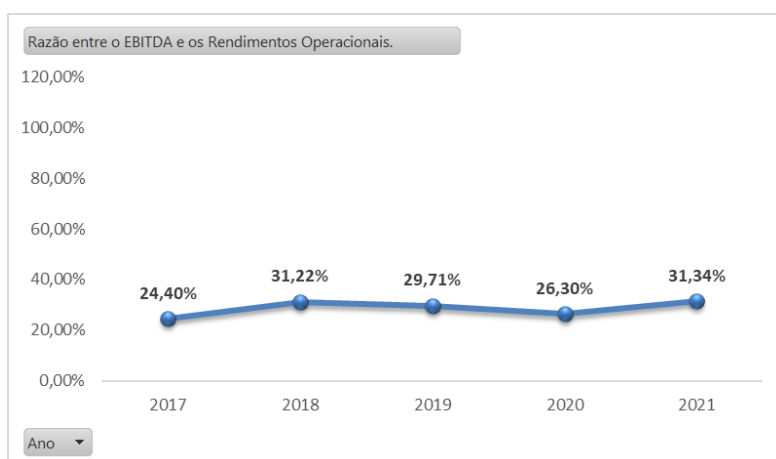


Gráfico 10: Razão entre o EBITDA e os Rendimentos Operacionais

Fonte: Elaboração Própria

No gráfico 10 verifica-se que 2017 foi o ano com o valor mais baixo do indicador em análise (24,40%) e que, em contrapartida, 2021 foi o ano com o valor mais elevado (31,34%).

Ao longo dos cinco anos em análise é possível verificar que o peso do EBITDA face aos rendimentos operacionais, não apresentou oscilações significativas, tendo atingido a sua variação mais acentuada no ano 2017 para 2018, com um valor de 27,97%.

Os resultados antes de depreciações e gastos de financiamento tiveram o seu valor mais baixo em 2017 (42 507 298,12€) e o valor mais elevado em 2021 (78 200 322,75€).

Os rendimentos operacionais tiveram um aumento ao longo dos anos, portanto o ano com o menor valor foi registado em 2017 (174 234 847,65€) e o ano com o valor mais elevado foi em 2021 (249 528 477,26€).

Verifica-se que ao longo destes cinco anos os resultados operacionais são sempre positivos, isto significa que, apesar de o Município do Porto não ter como objetivo o lucro, estes resultados são a consequência de uma gestão cuidada dos seus proveitos e custos.

Peso do Passivo exigível no Ativo

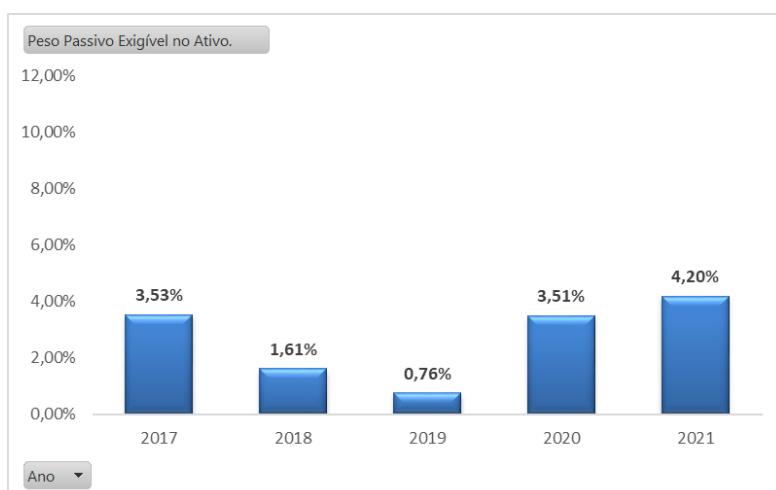


Gráfico 11: Peso Passivo Exigível no Ativo
Fonte: Elaboração Própria

O peso do passivo exigível no ativo possuiu o seu melhor valor (menor) no ano 2019 com um valor de 0,76%, enquanto, em 2021, apresentou o seu valor mais alto de 4,20%. A variação mais acentuada foi de 362,38%, do ano 2019 para 2020.

Este indicador mede o nível de comprometimento obtido pela dívida total sobre o ativo. O denominador deste indicador (Ativo Total-Ativos Fixos Tangíveis: Bens de Domínio Público) aumentou ao longo do período em análise, tendo portanto o seu maior valor em 2021 (1 549 687 408,68€).

Quanto ao numerador deste indicador (dívidas a pagar) o seu valor mais elevado também foi registado em 2021 com 65 071 731,07€ e o seu menor valor em 2019 com 10 416 461,20€.

Salienta-se que ao longo destes cinco anos em análise, o único ano em que o município do Porto não ocupou o *ranking* total dos “20 municípios com menor Peso do Passivo Exigível no Ativo” foi em 2021 (AFMP, 2021).

Relativamente a esse mesmo *ranking*, no AFMP de 2018, o Município do Porto ficou em 7º lugar (AFMP,2018, p.307), no AFMP de 2019, ficou em 4º lugar (AFMP,2019, p.293) e no AFMP de 2020, ficou em 12º lugar (AFMP,2020, p.281).

Passivo por habitante



Gráfico 12: Passivo por Habitante

Fonte: Elaboração Própria

Do gráfico 12 é possível aferir que o seu melhor valor (menor) do indicador em análise foi registado em 2019 (48,09€) e o seu valor mais elevado em 2021 (280,72€).

A variação mais acentuada deste indicador foi de 383,77%, ocorrida entre o ano 2019 e 2020. Esta variação ocorreu porque o valor das dívidas a pagar (passivo exigível) relativamente ao ano 2020 (50 456 632,45€) teve um aumento significativo, comparativamente ao ano 2019 (10 416 461,20€).

No ano 2019, no AFMP, o Município do Porto ficou em 6º lugar no *ranking* dos 20 municípios com menor passivo por habitante (48,1€) e no AFMP de 2018 ficou em 14º lugar (98,5€).

Porém, é preciso ter em consideração que o valor do número de habitantes deste indicador não é o mesmo valor apresentado nos AFMP, porque foram relevados para o cálculo os valores mais atualizados. Ainda assim são mantidas as posições que o Município do Porto obteve no *ranking* pois os valores obtidos são bastante similares.

Taxa de Cobertura Financeira da despesa realizada no exercício

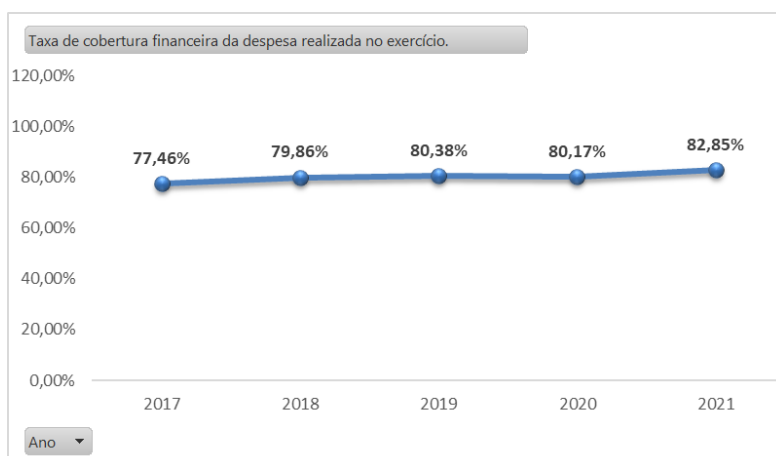


Gráfico 13: Taxa de Cobertura Financeira da despesa realizada no exercício

Fonte: Elaboração Própria

Do indicador em análise, verifica-se que o ano com melhor grau de cobertura das despesas ocorreu em 2017 (77,46%). Sendo que a partir desse ano, os valores do indicador têm aumentado. Portanto, 2021 foi o ano com o pior resultado (82,85%).

A variação mais acentuada verificou-se na transição do ano 2020 para o ano 2021, com um valor de 3,34%.

O ano com o valor mais elevado de despesas comprometidas para o exercício foi 2021 com um valor de 306 522 337,75€ e o menor valor foi em 2017 com 220 045 751,68€.

Quanto às receitas liquidadas líquidas o seu valor mais elevado também foi registado em 2021 (369 951 025,44€) e o seu menor valor em 2017 (284 062 899,87€).

No ano de 2017, o município do Porto ficou em 11º lugar no *ranking* dos 20 municípios com melhor grau de cobertura das despesas, o segundo melhor município de grande dimensão (AFMP,2017, p.310).

O valor deste indicador nunca deverá ser superior a 100%, uma vez que, representaria que o município se encontra numa situação que não está alinhada com as boas práticas de gestão. Isto significa que um município não deve assumir compromissos num valor superior à receita cobrada, ou quando muito, em casos excecionais, à receita prevista a receber com elevado grau de certeza.

Grau de Execução do Saldo Efetivo

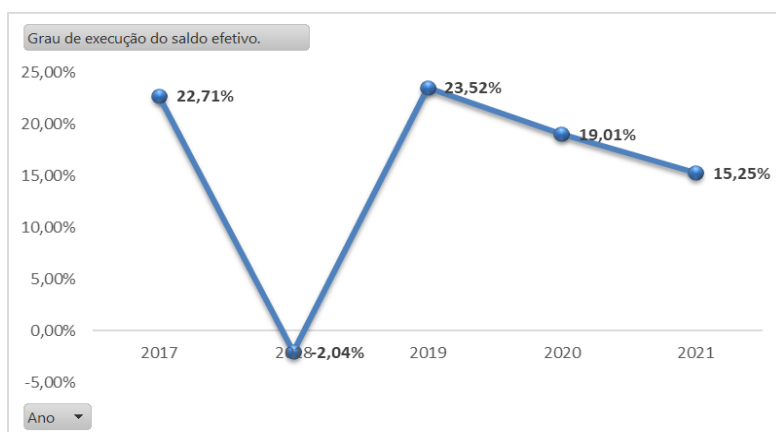


Gráfico 14: Grau de Execução do Saldo Efetivo
Fonte: Elaboração Própria

Do gráfico 14 verifica-se que o ano 2019 foi o ano em que se registou o melhor valor do grau de execução do saldo efetivo, na ótica dos compromissos (23,52%), em contrapartida ao valor negativo apresentado no ano 2018 (-2,04%). Isto significa que no ano 2018, o município do Porto, apresentou este indicador com um valor menor que zero, ou seja, apresentou um saldo efetivo negativo.

Este indicador relaciona o saldo efetivo (Receitas Efetivas Liquidadas – Despesas Efetivas Comprometidas) com as receitas efetivas.

No ano 2018, as receitas efetivas liquidadas registaram o seu valor mais baixo (220 307 796,98€) e o seu valor mais elevado foi registado em 2021 (353 204 197,04€).

Quanto ao numerador deste indicador (Saldo Efetivo), registou o seu valor mais elevado em 2019 (79 103 782,57€) e o seu menor valor em 2018 (-4 504 711,52€). No período em análise, o valor do saldo efetivo apresenta um valor negativo apenas em 2018 porque é o único ano em que se verifica que as receitas efetivas liquidadas são inferiores às despesas efetivas comprometidas.

Da transição do ano 2018 para o ano 2019, ocorreu a variação mais acentuada, com um valor de 1250,25%.

Entende-se que para uma boa gestão autárquica as receitas efetivas deveriam ser sempre superiores às despesas efetivas.

Índice de Dívida Total

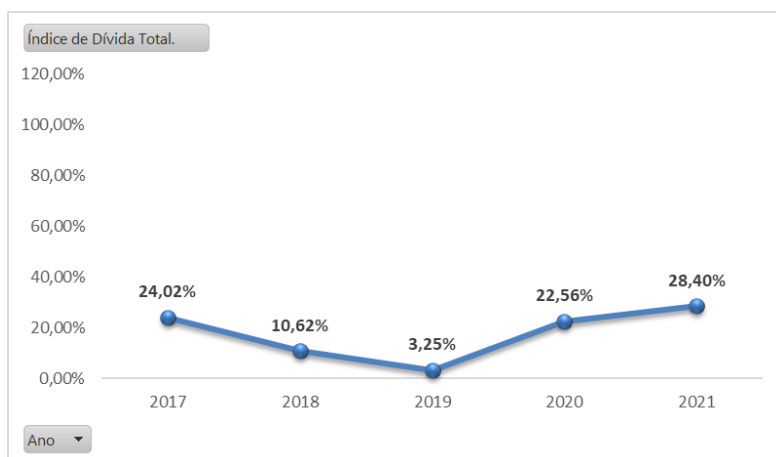


Gráfico 15: Índice de Dívida Total

Fonte: Elaboração Própria

Do indicador em análise, no gráfico 15, verifica-se que o ano com melhor resultado foi em 2019 (3,25%).

Aliás, em 2019, o Município do Porto ficou em 7º lugar no *ranking* global dos “20 municípios com menor índice de dívida total do município” do AFMP (AFMP,2019, p.298) e em 1º lugar enquanto município de grande dimensão. E em 2018, ficou em 17º lugar nesse mesmo *ranking* (AFMP,2018, p.312).

A variação mais acentuada do índice de dívida total ocorreu do ano 2019 para o ano 2020, no valor de 593,88%. Tal ocorreu devido ao facto de em 2019 o valor da dívida total ser de 6 308 964,70€ e em 2020 ser de 47 408 552,64€. De igual modo, fruto das políticas implementadas e da boa gestão dos recursos nos últimos anos foi possível em 2019 ter dívida bancária nula, desonerando o Município do Porto do pagamento de amortizações e juros.

O valor mais elevado de dívida total foi registado em 2021 (61 127 197,43€) e o valor mais baixo em 2019 (6 308 964,70€).

No ano 2021, foi registado o valor mais elevado do índice de dívida total (28,40%), sendo que é possível verificar que desde o ano 2019 esse valor tem vindo a aumentar.

A Lei nº 73/2013, de 3 de setembro que estabelece o regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais, no nº1 do artigo 52.º define que “a dívida total de operações orçamentais do município não pode ultrapassar, em 31 de dezembro de cada ano, 1,5 vezes a média da receita corrente líquida cobrada nos três exercícios

anteriores". Portanto, do gráfico 15 é possível verificar que ao longo do período em análise, o município não obteve um índice de dívida total superior a 150%, o que demonstra um forte controlo do seu endividamento.

Índice de *Superavit*

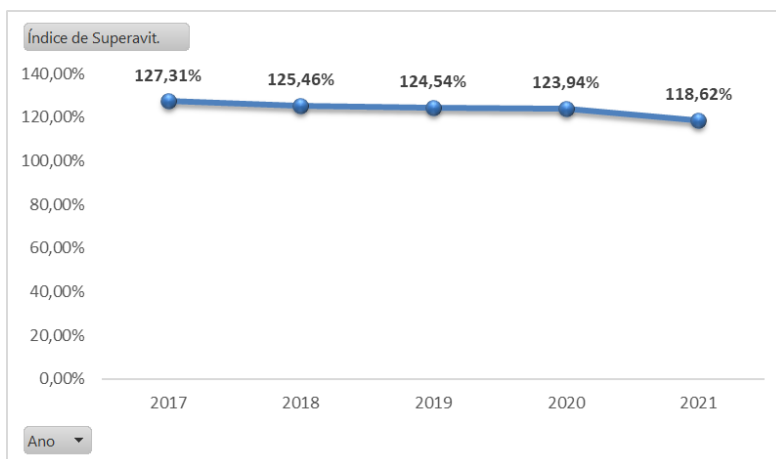


Gráfico 16: Índice de *Superavit*
Fonte: Elaboração Própria

Do gráfico 16 é perceptível que o índice de *superavit* não sofreu variações significativas ao longo do período em análise. A variação mais acentuada deste indicador ocorreu do ano 2020 para o ano 2021, com um valor de -4,29%.

O melhor valor do indicador foi registado em 2017 com um valor de 127,31%. Aliás, nesse ano 2017, o município do Porto ficou em 20.º lugar no *ranking* dos 20 municípios com melhor índice de *superavit* (AFMP,2017, p.314).

Desde o ano 2017, os valores do índice de *superavit* têm vindo a diminuir, sendo que em 2021 foi registado o seu menor valor (118,62%).

As despesas comprometidas para o exercício registaram o seu menor valor em 2017 (220 045 751,68€) e o seu valor mais elevado em 2021 (306 522 337,75€).

Considera-se que uma boa gestão financeira deve refletir o pagamento dentro do ano económico das despesas comprometidas e executadas. Por isso, é bom que a razão entre as despesas pagas e os compromissos assumidos fosse acima dos 100% (incluído o saldo de caixa e excluídas as operações de tesouraria).

Porém, nem sempre a totalidade dos compromissos são pagos à data de 31 de dezembro do ano em questão, por ainda não se terem convertido em obrigações. Assim,

este indicador traduz o grau de execução da despesa relativamente aos compromissos assumidos, considerando-se a existência de um *superavit* sempre que a despesa paga somada do saldo final de tesouraria, seja superior à despesa assumida para o ano económico em análise, tenha sido ou não paga.

É possível verificar que ao longo destes cinco anos em análise este indicador apresentou sempre um valor superior a 100%, o que revela a sustentabilidade económica do município.

Impostos diretos por habitante

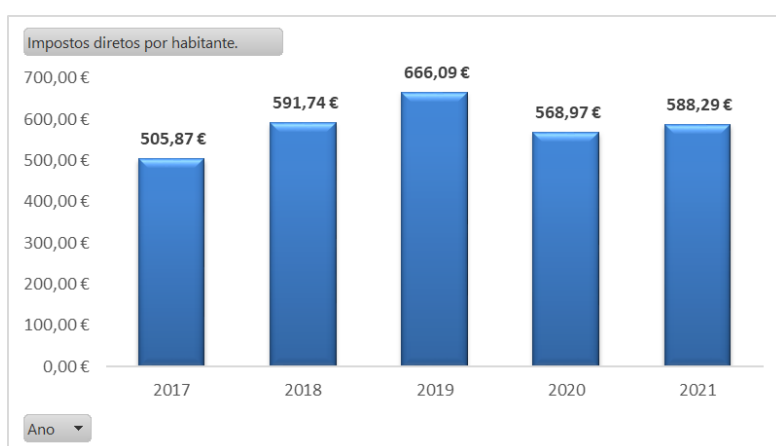


Gráfico 17: Impostos Diretos por Habitante

Fonte: Elaboração Própria

Do gráfico 17 é possível verificar que o valor dos impostos diretos por habitante teve o seu valor mais elevado no ano 2019 (666,09€). Nesse ano 2019, o município do Porto ficou em 12º lugar no *ranking* dos 20 municípios com melhor índice de impostos por habitante, sendo que obteve o 2º lugar nesse mesmo ranking, enquanto um município de grande dimensão (AFMP,2019, p.301).

O ano 2017 apresentou o menor valor do indicador em análise, com 505,87€. Este valor é diferente ao que foi calculado no AFMP de 2017 com um valor de 456,9€ (AFMP,2017, p.315).

Neste indicador é necessário ter atenção uma vez mais ao valor do número de habitantes, que não é o mesmo apresentado nos AFMP visto que optou-se pela utilização de dados atualizados sobre o número de habitantes, de forma a obter resultados mais realistas. O mesmo ocorreu na análise dos resultados do indicador Passivo por habitante.

A variação mais acentuada verificou-se no ano 2017 para o ano 2018, com um valor de 16,97%.

Este indicador mede o nível de contribuição média de impostos por habitante. Porém, este valor não significa, obrigatoriamente, que os residentes de um determinado município paguem mais impostos que os de outro, visto que podem existir receitas superiores de não residentes, como por exemplo de IMI e IMT.

6. Dificuldades apresentadas e Sugestões de Melhoria

Para o desenvolvimento da atividade 1 foi inicialmente realizada uma análise de *benchmarking* para conhecer quais foram os indicadores orçamentais que os municípios portugueses de grande dimensão divulgaram no relatório de prestação de contas de 2021. Ora, este relatório pode ser consultado nos *sites* municipais e deste é possível extrair os indicadores orçamentais.

Porém, em muitos desses *sites* municipais tornou-se difícil encontrar onde esse relatório de prestação de contas estava publicado. De igual modo, a estrutura e informação contida nos relatórios de prestação de contas relativamente aos indicadores encontrava-se muito díspar de município para município. Somente os indicadores relativos ao AFMP é que normalmente estavam inseridos numa única tabela.

Numa administração pública que sofre a influência da globalização e das tecnologias e que cada vez mais se adota normas internacionais de contabilidade para aplicação no setor público, seria importante atentar à estrutura e forma de disposição da informação nos documentos de gestão, facilitando a sua leitura e compreensão pelo cidadão, assim como, a sua acessibilidade e comparabilidade.

A construção do *Dashboard* foi uma tarefa igualmente desafiante, atendendo à densidade da informação que é necessário colocar no *Power BI* e também pelo facto de que essa informação representa, não foi fácil representar de forma simplificada, dados que por si só são bastante complexos. A construção do *Dashboard* teve como fonte de alimentação as bases de dados utilizadas para a realização das restantes atividades. Esta ferramenta é de um potencial enorme, sendo que poderá futuramente ser alimentada automaticamente, sendo para tal, necessário acautelar uma integração via *webservice* com

os dados financeiros do ERP financeiro, o que permitiria, em simultâneo, obter dados em tempo real.

Para a análise dos resultados do Município do Porto relativamente aos indicadores financeiros que contribuem para o *ranking* global do AFMP, foi agrupada toda a informação necessária e procedeu-se a uma criação de base de dados. Essa criação da base de dados foi uma tarefa bastante desafiante, tendo em conta, o período temporal compreendido entre 2017 a 2021 e o volume dos dados que foram trabalhados. Portanto, foi dispensado bastante tempo para a realização desta tarefa, pois os documentos estavam em formato *pdf* e foi necessário converter para formato *excel*.

Uma das dificuldades também apresentadas no desenvolvimento da atividade 3 foi o facto de que, como ocorreu a transição do POCAL para o SNC-AP, a partir de 2020, foi necessário realizar o tratamento de dados em bases de dados separadas, ou seja, uma base de dados para os anos 2017, 2018 e 2019 (respeitando o normativo POCAL) e outra base de dados para 2020 e 2021 (de acordo com o normativo SNC-AP). Apesar disso, foram calculados os nove indicadores financeiros numa única tabela (Anexo 16), sendo necessário criar várias tabelas dinâmicas, interligando e tornando consistente a informação proveniente de diferentes folhas *excel*. Em consequência da dimensão e diversidade dos dados, o ficheiro tornou-se bastante complexo, ainda que a automatização deste processo para períodos futuros tenha sido conseguida.

Como sugestões para projetos futuros poderia ser interessante proceder ao acompanhamento dos indicadores trabalhados neste relatório nos anos seguintes. De igual modo, sugere-se a criação de novos indicadores de desempenho que possam ser considerados úteis para a tomada de decisão.

Numa perspetiva nacional, seria aliciante o desenvolvimento de uma plataforma que permitisse a introdução de dados e que de uma forma simples, rápida e transparente fosse possível obter o resultado de indicadores previamente definidos relativamente aos vários municípios.

Para concluir, sugere-se a identificação de estruturas de Controlo de Gestão existentes ao nível nacional, dos vários municípios, tendo em vista a realização de eventos com a finalidade de identificar as melhores práticas de cada município e, com isso, permitir a implementação de novas ferramentas, realizar melhorias e apostar na inovação da gestão pública.

Conclusão

O controlo de gestão tem sido considerado fundamental nas organizações públicas, na medida em que, procura incentivar mudanças, tanto na forma de pensar, como na forma de mensurar os serviços públicos, com o fim de que as organizações públicas possam ser associadas à obtenção do bem comum na sociedade.

Na procura de avaliar o desempenho da gestão pública tem sido consideradas várias ferramentas, como a preparação do orçamento e o controlo orçamental, o *balanced scorecard*, o *dashboard*, entre outras, que utilizam indicadores de gestão. Por isso, existe motivação na administração pública para a utilização de instrumentos, cada vez mais inovadores, o que constitui um passo importante na modernização do setor público do Estado. Mas não só, a própria globalização e evolução também assim o exige, o que auxilia os gestores públicos a alcançarem os objetivos de uma forma transparente, eficaz e eficiente.

Coloca-se em evidência a importância do contributo do controlo de gestão na modernização da gestão pública.

O controlo de gestão é um meio de controlar a utilização dos recursos públicos e possui um potencial elevado para criar valor e construir um serviço público melhor.

Como foi possível verificar ao longo do relatório, um controlo de gestão adequado utiliza medidas que podem ser alvo de comparação com outras organizações públicas semelhantes, permitindo a avaliação do desempenho dos gestores públicos.

Embora que não seja alvo de estudo no presente relatório, os indicadores não financeiros são igualmente importantes para a medição de desempenho de uma organização, quando conjugados com os indicadores financeiros, pois oferecem ao gestor uma visão de longo prazo.

Ressalta-se assim, a realização das atividades desenvolvidas no estágio, em que foram analisados alguns indicadores orçamentais selecionados para o Município do Porto, assim como, os indicadores financeiros que contribuem para o *ranking* global do AFMP e a utilização do *dashboard*, como forma transparente e fácil de visualizar alguns desses indicadores.

Sendo assim, a utilização dos indicadores são uma parte essencial no desenvolvimento e robustez da administração pública, na qualidade dos serviços que são realizados e no nível de satisfação das necessidades dos cidadãos.

Em suma, o controlo de gestão possui uma grande missão, a de medir e avaliar o desempenho dos gestores públicos, fortalecendo a confiança dos cidadãos no Estado, enquanto gestores dos recursos da sociedade.

Referências Bibliográficas

Adair, C., Simpson, E., Casebeer, A., Birdsell, J., Hayden, K., & Lewis, S. (2006). *Performance Measurement in Healthcare: Part II - State of the Science Findings by Stage of the Performance Measurement Process*. *Healthcare Policy | Politiques de Santé*, 2(1), 56–78. <https://doi.org/10.12927/hcpol.2006.18338> (Consultado em 26.04.2023).

Anthony, R., Govindarajan, V., Hartman, F., Kraus, K & Nilson, G. (2014). *Management Control Systems*, First European Edition, McGraw-Hill Education.

Caldeira, J. (2010). *Dashboards - Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão*. Edições Almedina.

Carapeto, C., F. Fonseca, (2014). *Administração Pública — Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, 3.ª edição.

Cunha Callado, A. L., Cunha Callado, A. A., & Araújo Almeida, M. (2008). *A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NÃO-FINANCEIROS EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO*. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 10(1),35-48. ISSN:1517-3879. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87812566003> (Consultado em 25.05.2023).

Despacho n.º 5602/2022 de 6 de maio (2022). *Diário da República* n.º 88, Série II de 2022-05-06: *Diário da República*.

Fernandes, C., Vieira, E., Neiva, J., Peguinho, C., (2022), *Análise Financeira – Teoria e Prática*, 6ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Fernandes, M., Camões, P. e Jorge, S., (2021), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses – 2022*, Ordem dos Contabilistas Certificados.

Fernandes, M., Camões, P. e Jorge, S., (2020), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses – 2021*, Ordem dos Contabilistas Certificados.

Fernandes, M., Camões, P. e Jorge, S., (2019), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses – 2021*, Ordem dos Contabilistas Certificados.

Fernandes, M., Camões, P. e Jorge, S., (2018), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses – 2019*, Ordem dos Contabilistas Certificados.

Fernandes, M., Camões, P. e Jorge, S., (2017), *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses – 2018*, Ordem dos Contabilistas Certificados.

Franceschini, F., Galetto, M. & Maisano, D., (2007). *Management by Measurement – Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*, Heidelberg/ Berlin: Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-73212-9> (Consultado em 17.03.2023)

Grateron, I. R. G. (1999). *Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público*. Caderno de Estudos, 21, 01-18. <https://doi.org/10.1590/s141392511999000200002> (Consultado em 21.04.2023)

Hirst, R. (2007). *Guide to key performance indicators Communicating the measures that matter* *connectedthinking pwc*. https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf (Consultado em 24.04.2023)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (Consultado em 10.05.2023)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Harvard Business School Press. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/194-The-Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-into-Action-Robert-S.-Kaplan-David-P.-Norton-Edisi-1-1996.pdf> (Consultado em 10.05.2023)

Jordan, H., J. Neves e J. Rodrigues (2008). *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Áreas Editora, 10ª edição, Lisboa.

Marengo, S. T., & Diehl, C. A. (2012). *A Divulgação de Indicadores não Financeiros em Sites Municipais Gaúchos*. *Gestão & Regionalidade*, 27(81). <https://doi.org/10.13037/gr.vol27n81.1274> (Consultado em 27.04.2023).

Merchant, K. & Stede, W. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 4th Edition. Pearson Education Limited..

Miranda, G. J., & dos Reis, E. A. (2005). *Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras*. Anais Do Congresso Brasileiro De Custos – ABC. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2158> (Consultado em 25.05.2023).

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). *Designing performance measures: a structured approach*. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131–1152. <https://doi.org/10.1108/01443579710177888> (Consultado em 26.04.2023).

Niven, Paul (2003), *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, New York: John Wiley & Sons, Inc. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/197-Balanced-Scorecard-Step-by-Step-for-Government-and-Nonprofit-Agencies-Paul-R.-Niven-Edisi-1-2003.pdf> (Consultado em 15.05.2023).

OECD (1996), *Management Control in Modern Government Administration: Some Comparative Practices*, SIGMA Papers, No. 4, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kml6gb4gn32-en> (Consultado em 21.04.2023).

Pearce, J. & Robinson, R. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. McGraw-hill International Editions.

Pina e Cunha, M. (2013). *Para uma reforma abrangente da organização e gestão do setor público*. (2014). Fundação Calouste Gulbenkian, 43-76. <https://gulbenkian.pt/publications/para-uma-reforma-abrangente-da-organizacao-e-gestao-do-setor-publico/> (Consultado em 02.05.2023).

Rocha, J. A. Oliveira (2000). *Modelos de Gestão Pública*. Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas, Fórum: Modernizar a Administração Pública, volume I, nº1, pp. 6-16

Santos, D. C. dos. (2015). *Controlo de Gestão na Função Pública Portuguesa*. Repositorio.ual.pt. <http://hdl.handle.net/11144/4088> (Consultado em 21.04.2023).

Legislação:

Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro (2009). Diário da República n.º 206, Série I de 2009-10-23: Diário da República.

Despacho n.º 527/2022 de 13 de janeiro (2022). Diário da República n.º 9, Série II de 2022-01-13: Diário da República.

Despacho n.º 5602/2022 de 6 de maio (2022). Diário da República n.º 88, Série II de 2022-05-06: Diário da República.

Lei nº 3/2004 de 15 de janeiro (2004). Diário da República n.º 12, Série I-A de 2004-01-15: Diário da República.

Lei nº 4/2004 de 15 de janeiro (2004). Diário da República n.º 12, Série I-A de 2004-01-15: Diário da República.

Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro (2007). Diário da República n.º 250/2007, 1º Suplemento, Série I de 2007-12-28: Diário da República.

Lei nº 8/2012 de 21 de fevereiro (2012). Diário da República n.º 37/2012, Série I de 2012-02-21.

Lei n.º 73/2013 de 3 de setembro (2013). Diário da República n.º 169/2013, Série I de 2013-09-03.

Lei nº 75/2013 de 12 de setembro (2013). Diário da República n.º 176/2013, Série I de 2013-09-12: Diário da República.

Lei nº 192/2015 de 11 de setembro (2015). Diário da República n.º 178/2015, Série I de 2015-09-11: Diário da República.

Documentos da CMP:

Elementos Económico-Financeiros | Câmara Municipal do Porto. <https://www.cm-porto.pt/elementos-economico-financeiros> (Consultado em 22.02.2023).

Estrutura Orgânica | Câmara Municipal do Porto. <https://www.cm-porto.pt/estrutura-organica> (Consultado em 17.02.2023).

Relatório de Prestação de Contas de 2021. <https://www.cm-porto.pt/files/uploads/cms/cmp/166/files/Relatorio%20da%20Prestacao%20de%20Contas%202021.pdf> (Consultado em 23.02.2023).

Relatório de Prestação de Contas de 2020. <https://www.cm-porto.pt/files/uploads/cms/cmp/166/files/Relatorio%20de%20Prestacao%20de%20Contas%20de%202020.pdf> (Consultado em 23.02.2023).

Relatório de Gestão de 2019. <https://www.cm-porto.pt/files/uploads/cms/cmp/241/files/3935/2019-relatorio-de-gestao.pdf> (Consultado em 23.02.2023)

Relatório de Gestão de 2018. <https://www.cm-porto.pt/files/uploads/cms/cmp/241/files/3934/relatorio-de-gestao-2018.pdf>

(Consultado em 23.02.2023).

Relatório de Gestão de 2017. <https://www.cm-porto.pt/files/uploads/cms/cmp/241/files/3933/2017-relatorio-prestacao-de-contas.pdf>

(Consultado em 23.02.2023).

Relatório de Gestão de 2016. <https://www.cm-porto.pt/files/uploads/cms/cmp/241/files/3932/2016-relatorio-prestacao-de-contas.pdf>

(Consultado em 28.02.2023).

Relatório de Gestão de 2015. <https://www.cm-porto.pt/files/uploads/cms/cmp/241/files/3931/2015-relatorio-prestacao-de-contas.pdf>

(Consultado em 28.02.2023).

Relatório de Gestão de 2014. <https://www.cm-porto.pt/files/uploads/cms/cmp/241/files/3930/relatorio-prestacao-contas-2014.pdf>

(Consultado em 28.02.2023).

Outros Documentos Bibliográficos Consultados:

Criar uma Tabela Dinâmica para analisar dados de uma folha de cálculo – Suporte da Microsoft. Support.microsoft.com. <https://support.microsoft.com/pt-pt/office/criar-uma-tabela-din%C3%A2mica-para-analisar-dados-de-uma-folha-de-c%C3%A1lculo-a9a84538-bfe9-40a9-a8e9-f99134456576> (Consultado em 19.04.2023).

Distritos/Concelhos – GEE. (n.d.). [Www.gee.gov.pt. https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos](https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos) (Consultado em 05.05.2023).

Instituto Nacional de Estatística. <População residente (N.º) por Local de residência (à data dos Censos 2021), Sexo, Grupo etário e Naturalidade; Decenal – INE, Recenseamento da

população e habitação – Censos 2021> e <População residente (N.º) por Local de residência (NUTS – 2013), Sexo e Grupo etário; Anual – INE, Estimativas anuais da população residente> disponível em <http://www.ine.pt> (Consultado em 05.05.2023).

Microsoft. (2021). *Overview of PivotTables and PivotCharts*. Support.microsoft.com. <https://support.microsoft.com/en-us/office/overview-of-pivottables-and-pivotcharts-527c8fa3-02c0-445a-a2db-7794676bce96> (Consultado em 04.04.2023).

<População residente (N.º) por Local de residência (à data dos Censos 2021), Sexo, Grupo etário e Naturalidade; Decenal – INE, Recenseamento da população e habitação – Censos 2021> e <População residente (N.º) por Local de residência (NUTS – 2013), Sexo e Grupo etário; Anual – INE, Estimativas anuais da população residente> em <http://www.ine.pt>, consultados em 07 e 08 de março de 2023.

Anexos

Anexo 1: Exemplo do Balanço 2017-2019

Anexo 2: Exemplo do Balanço 2020_2021

Anexo 3: Exemplo da Demonstração de Resultados 2017-2019

Anexo 4: Exemplo da Demonstração de Resultados 2020_2021

Anexo 5: Exemplo dos Fluxos de Caixa 2017-2019

Anexo 6: Exemplo da Demonstração de Fluxos de Caixa 2020_2021

Anexo 7: Exemplo do Controlo Orçamental da Despesa 2017-2019

Anexo 8: Exemplo da Demonstração da Execução Orçamental da Despesa 2020_2021

Anexo 9: Exemplo do Controlo Orçamental da Receita 2017-2019

Anexo 10: Exemplo da Demonstração da Execução Orçamental da Receita 2020_2021

Anexo 11: Exemplo das Tabelas Dinâmicas 2017-2019

Anexo 12: Exemplo das Tabelas Dinâmicas 2020_2021

Anexo 13: Análise dos Indicadores Orçamentais dos municípios selecionados

Anexo 14: Indicadores de Desempenho Orçamental

Anexo 15: Variação dos Indicadores Orçamentais entre 2017 a 2021

Anexo 16: Resultado dos Indicadores Financeiros do Ranking Global do AFMP, de 2017 a 2021.

Anexo 17: Variação dos Indicadores do Ranking Global do AFMP entre 2017 a 2021

Anexo 1: Exemplo do Balanço 2017-2019

	A	B	C	E	F	G
1	Ano	Código	Designação	AB	AP	AL
234	2019	451	Terrenos e recursos naturais	8 661 547,83 €	0,00 €	8 661 547,83 €
235	2019	452	Edifícios	8 818 210,93 €	6 089 161,25 €	2 729 049,68 €
236	2019	453	Outras construções e infra-estruturas	531 711 555,65 €	278 003 321,84 €	253 708 233,81 €
237	2019	455	Bens do património histórico, artístico e cultural	4 743 221,47 €	19 252,37 €	4 723 969,10 €
238	2019	459	Outros bens de domínio público	65 515 296,04 €	45 450 486,79 €	20 064 809,25 €
239	2019	445	Imobilizações em curso	8 816 318,61 €	0,00 €	8 816 318,61 €
240	2019	446	Adiantamentos por conta de bens de domínio público	0,00 €	0,00 €	0,00 €
241	2019		Imobilizações incorpóreas			
242	2019	431	Despesas de instalação	0,00 €	0,00 €	0,00 €
243	2019	432	Despesas de investigação e desenvolvimento	609 924,19 €	609 924,19 €	0,00 €
244	2019	433	Propriedade industrial e outros direitos	5 890 676,10 €	5 292 858,12 €	597 817,98 €
245	2019	443	Imobilizações em curso	0,00 €	0,00 €	0,00 €
246	2019	449	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas	0,00 €	0,00 €	0,00 €
247	2019		Imobilizações Corpóreas			
248	2019	421	Terrenos e recursos naturais	457 395 261,54 €	0,00 €	457 395 261,54 €
249	2019	422	Edifícios e outras construções	798 371 608,43 €	323 512 288,44 €	474 859 319,99 €
250	2019	423	Equipamento básico	27 192 110,87 €	21 662 090,08 €	5 530 020,79 €
251	2019	424	Equipamento de transporte	8 631 824,72 €	3 764 346,26 €	4 867 478,46 €
252	2019	425	Ferramentas e utensílios	848 007,81 €	711 833,17 €	136 174,64 €
253	2019	426	Equipamento administrativo	21 209 782,34 €	20 290 976,04 €	918 806,30 €
254	2019	427	Taras e vasilhame	0,00 €	0,00 €	0,00 €
255	2019	429	Outras imobilizações corpóreas	4 795 200,21 €	2 995 038,91 €	1 800 161,30 €
256	2019	442	Imobilizações em curso	88 169 571,45 €	0,00 €	88 169 571,45 €
257	2019	448	Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas	0,00 €	0,00 €	0,00 €
258	2019	428	Bens de património histórico, artístico e cultural	0,00 €	0,00 €	0,00 €
259	2019		Investimentos Financeiros			
260	2019	411	Partes de capital	92 710 948,43 €	464 301,50 €	92 246 646,93 €
261	2019	412	Obrigações e títulos de participação	4 317 111,00 €	0,00 €	4 317 111,00 €
262	2019	414	Investimentos em imóveis	20 158 030,29 €	4 542 822,20 €	15 615 208,09 €
263	2019	415	Outras aplicações financeiras	9 969 947,00 €	200 398,46 €	9 769 548,54 €
264	2019	441	Imobilizações em curso	0,00 €	0,00 €	0,00 €
265	2019	447	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
266	2019		Circulante			
267	2019		Existências			
268	2019	36	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	599 453,95 €	0,00 €	599 453,95 €
269	2019	35	Produtos e trabalhos em curso	0,00 €	0,00 €	0,00 €
270	2019	34	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0,00 €	0,00 €	0,00 €
271	2019	33	Produto acabados e intermédios	193 333,46 €	0,00 €	193 333,46 €

Anexo 2: Exemplo do Balanço 2020_2021

	A	B	C	D	E
1	Ano	Categoria	Subcategoria	Rúbrica	Valor
2	2020	Ativo	Ativo não corrente	Ativos fixos tangíveis: Bens de domínio público, património histórico, artístico e cultural	312 372 178,12 €
3	2020	Ativo	Ativo não corrente	Ativos fixos tangíveis: Ativos fixos em concessão	39 441 805,14 €
4	2020	Ativo	Ativo não corrente	Ativos fixos tangíveis: Outros ativos fixos tangíveis	1 022 545 509,13 €
5	2020	Ativo	Ativo não corrente	Propriedades de investimento	41 513 078,37 €
6	2020	Ativo	Ativo não corrente	Ativos intangíveis	2 328 425,86 €
7	2020	Ativo	Ativo não corrente	Ativos biológicos	0,00 €
8	2020	Ativo	Ativo não corrente	Participações financeiras	109 439 192,13 €
9	2020	Ativo	Ativo não corrente	Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis	0,00 €
10	2020	Ativo	Ativo não corrente	Acionistas/sócios/associados	0,00 €
11	2020	Ativo	Ativo não corrente	Diferimentos	0,00 €
12	2020	Ativo	Ativo não corrente	Outros ativos financeiros	0,00 €
13	2020	Ativo	Ativo não corrente	Ativos por impostos diferidos	0,00 €
14	2020	Ativo	Ativo não corrente	Clientes, contribuintes e utentes	0,00 €
15	2020	Ativo	Ativo não corrente	Outras contas a receber	5 521 732,49 €
16	2020	Ativo	Ativo corrente	Inventários	518 087,91 €
17	2020	Ativo	Ativo corrente	Ativos biológicos	239 499,99 €
18	2020	Ativo	Ativo corrente	Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis	4 196,12 €
19	2020	Ativo	Ativo corrente	Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis	0,00 €
20	2020	Ativo	Ativo corrente	Clientes, contribuintes e utentes	5 045 512,52 €
21	2020	Ativo	Ativo corrente	Estado e outros entes públicos	45 831,65 €
22	2020	Ativo	Ativo corrente	Acionistas/sócios/associados	0,00 €
23	2020	Ativo	Ativo corrente	Outras contas a receber	111 206 095,34 €
24	2020	Ativo	Ativo corrente	Diferimentos	273 240,58 €
25	2020	Ativo	Ativo corrente	Ativos financeiros detidos para negociação	0,00 €
26	2020	Ativo	Ativo corrente	Outros ativos financeiros	0,00 €
27	2020	Ativo	Ativo corrente	Ativos não correntes detidos para venda	0,00 €
28	2020	Ativo	Ativo corrente	Caixa e depósitos	99 561 287,53 €
29	2020	Património Líquido	Património Líquido	Património/Capital	114 216 897,57 €
30	2020	Património Líquido	Património Líquido	Ações (quotas) próprias	0,00 €
31	2020	Património Líquido	Património Líquido	Outros instrumentos de capital próprio	0,00 €
32	2020	Património Líquido	Património Líquido	Prémios de emissão	0,00 €
33	2020	Património Líquido	Património Líquido	Reservas	13 471 207,74 €
34	2020	Património Líquido	Património Líquido	Resultados transitados	248 251 287,47 €
35	2020	Património Líquido	Património Líquido	Ajustamentos em ativos financeiros	0,00 €
36	2020	Património Líquido	Património Líquido	Excedentes de revalorização	0,00 €
37	2020	Património Líquido	Património Líquido	Outras variações no Património Líquido	224 764 994,29 €
38	2020	Património Líquido	Património Líquido	Resultado líquido do período	6 958 648,97 €
39	2020	Património Líquido	Património Líquido	Dividendos antecipados	0,00 €

Anexo 3: Exemplo da Demonstração de Resultados 2017-2019

	A	B	C	D	E
1	Ano	Código	Categoria	Subcategoria	Val
11	2017	67	Custos e Perdas	Provisões do exercício	4 516 284,68 €
12	2017	65	Custos e Perdas	Outros custos e perdas operacionais	225 788,94 €
13	2017	68	Custos e Perdas	Custos e perdas financeiras	551 287,85 €
14	2017	69	Custos e Perdas	Custos e perdas extraordinárias	4 350 221,08 €
15	2017	88	Custos e Perdas	Resultado líquido do exercício	0,00 €
16	2017	71	Proveitos e Ganhos	Vendas e prestações de serviços:	
17	2017	7111	Proveitos e Ganhos	Vendas de mercadorias	0,00 €
18	2017	7112 + 7113	Proveitos e Ganhos	Vendas de produtos	0,00 €
19	2017	712	Proveitos e Ganhos	Prestações de serviços	12 412 881,69 €
20	2017	713	Proveitos e Ganhos	Rendas e Alugueres	2 640 965,74 €
21	2017	72	Proveitos e Ganhos	Impostos e taxas	121 813 966,16 €
22	2017		Proveitos e Ganhos	Varição da produção	-66 636,99 €
23	2017	75	Proveitos e Ganhos	Trabalhos para a própria entidade	0,00 €
24	2017	73	Proveitos e Ganhos	Proveitos suplementares	427 938,57 €
25	2017	74	Proveitos e Ganhos	Transferências e subsídios obtidos	32 078 901,97 €
26	2017	76	Proveitos e Ganhos	Outros proveitos e ganhos operacionais	4 926 830,51 €
27	2017	78	Proveitos e Ganhos	Proveitos e ganhos financeiros	10 607 819,83 €
28	2017	79	Proveitos e Ganhos	Proveitos e ganhos extraordinários	14 974 132,61 €
29	2018	61	Custos e Perdas	Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:	
30	2018	612	Custos e Perdas	Mercadorias	0,00 €
31	2018	616	Custos e Perdas	Matérias	1 795 645,58 €
32	2018	62	Custos e Perdas	Fornecimentos e serviços externos	40 950 777,34 €
33	2018	64	Custos e Perdas	Custos com o pessoal:	
34	2018	641+ 642	Custos e Perdas	Remunerações	53 769 199,31 €
35	2018	643 a 648	Custos e Perdas	Encargos sociais	16 040 768,78 €
36	2018	63	Custos e Perdas	Transf. e subsídios correntes concedidos e prestações sociais	22 159 598,70 €
37	2018	66	Custos e Perdas	Amortizações do exercício	45 957 499,25 €
38	2018	67	Custos e Perdas	Provisões do exercício	11 239 489,64 €
39	2018	65	Custos e Perdas	Outros custos e perdas operacionais	196 467,23 €
40	2018	68	Custos e Perdas	Custos e perdas financeiras	802 635,93 €
41	2018	69	Custos e Perdas	Custos e perdas extraordinárias	6 471 292,53 €
42	2018	88	Custos e Perdas	Resultado líquido do exercício	0,00 €
43	2018	71	Proveitos e Ganhos	Vendas e prestações de serviços:	
44	2018	7111	Proveitos e Ganhos	Vendas de mercadorias	0,00 €
45	2018	7112 + 7113	Proveitos e Ganhos	Vendas de produtos	0,00 €
46	2018	712	Proveitos e Ganhos	Prestações de serviços	3 812 132,71 €
47	2018	713	Proveitos e Ganhos	Rendas e Alugueres	2 562 570,55 €
48	2018	72	Proveitos e Ganhos	Impostos e taxas	154 184 591,58 €

Anexo 4: Exemplo da Demonstração de Resultados 2020_2021

	A	B	C	D
1	Ano	Categoria	Subcategoria	Val
2	2020	Rendimentos Gerais	Impostos, contribuições e taxas	145 327 623,09 €
3	2020	Rendimentos Gerais	Vendas	34 662,37 €
4	2020	Rendimentos Gerais	Prestações de serviços e concessões	10 504 857,28 €
5	2020	Rendimentos/Gastos Gerais	Rendimentos/Gastos imputados de entidades controladas, associadas e empre	258 747,30 €
6	2020	Rendimentos Gerais	Transferências e subsídios correntes obtidos	37 311 083,06 €
7	2020	Rendimentos Gerais	Variações nos inventários da produção	0,00 €
8	2020	Rendimentos Gerais	Trabalhos para a própria entidade	0,00 €
9	2020	Gastos Gerais	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	700 854,75 €
10	2020	Gastos Gerais	Fornecimentos e serviços externos	39 041 786,54 €
11	2020	Gastos Gerais	Gastos com pessoal	75 313 687,50 €
12	2020	Gastos Gerais	Transferências e subsídios concedidos	38 951 686,60 €
13	2020	Gastos Gerais	Prestações sociais	1 527 879,02 €
14	2020	Gastos Gerais	Imparidade de inventários e ativos biológicos (perdas/reversões)	39 134,71 €
15	2020	Gastos Gerais	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	153 571,44 €
16	2020	Gastos Gerais	Provisões (aumentos/reduções)	6 814 786,67 €
17	2020	Gastos Gerais	Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	19 114,34 €
18	2020	Gastos Gerais	Aumentos/reduções de justo valor	53 370,16 €
19	2020	Rendimentos Gerais	Outros rendimentos	30 524 862,46 €
20	2020	Gastos Gerais	Outros gastos	2 924 815,34 €
21	2020	Gastos de Depreciações	Gastos/reversões de depreciação e amortização	51 720 538,40 €
22	2020	Gastos de Depreciações	Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0,00 €
23	2020	Rendimentos de Financiamento	Juros e rendimentos similares obtidos	70 235,90 €
24	2020	Gastos de Financiamento	Juros e gastos similares suportados	226 080,22 €
25	2020	Imposto sobre o rendimento	Imposto sobre o rendimento	0,00 €
26	2021	Rendimentos Gerais	Impostos, contribuições e taxas	177 274 340,90 €
27	2021	Rendimentos Gerais	Vendas	11 810,73 €
28	2021	Rendimentos Gerais	Prestações de serviços e concessões	12 608 726,97 €
29	2021	Rendimentos/Gastos Gerais	Rendimentos/Gastos imputados de entidades controladas, associadas e empre	2 885 164,71 €
30	2021	Rendimentos Gerais	Transferências e subsídios correntes obtidos	37 493 945,49 €
31	2021	Rendimentos Gerais	Variações nos inventários da produção	0,00 €
32	2021	Rendimentos Gerais	Trabalhos para a própria entidade	0,00 €
33	2021	Gastos Gerais	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	574 801,06 €
34	2021	Gastos Gerais	Fornecimentos e serviços externos	47 728 289,98 €
35	2021	Gastos Gerais	Gastos com pessoal	79 397 154,00 €
36	2021	Gastos Gerais	Transferências e subsídios concedidos	48 106 372,59 €
37	2021	Gastos Gerais	Prestações sociais	282 596,16 €
38	2021	Gastos Gerais	Imparidade de inventários e ativos biológicos (perdas/reversões)	61 452 10,00 €

Anexo 5: Exemplo dos Fluxos de Caixa 2017-2019

	A	B	C	D
1	Ano	Categoria	Rúbrica	Valor
2	2017	Recebimentos	Saldo da Gerência Anterior	68 496 344,98 €
3	2017	Recebimentos	Execução Orçamental	66 033 962,01 €
4	2017	Recebimentos	Operações de Tesouraria (SGA)	2 462 382,97 €
5	2017	Recebimentos	Total das Receitas Orçamentais	214 098 531,71 €
6	2017	Recebimentos	Receitas Correntes	185 893 128,50 €
7	2017	Recebimentos	Receitas Capital	27 731 764,06 €
8	2017	Recebimentos	Receitas Outras	473 639,15 €
9	2017	Recebimentos	Operações de Tesouraria	14 679 157,33 €
10	2017	Pagamentos	Total das Despesas Orçamentais	191 686 791,16 €
11	2017	Pagamentos	Despesas Correntes	136 741 770,07 €
12	2017	Pagamentos	Despesas Capital	54 945 021,09 €
13	2017	Pagamentos	Operações de Tesouraria	14 855 549,67 €
14	2017	Pagamentos	Saldo para a Gerência Seguinte	90 731 693,19 €
15	2017	Pagamentos	Execução Orçamental	88 445 702,56 €
16	2017	Pagamentos	Operações de Tesouraria (SGA)	2 285 990,63 €
17	2018	Recebimentos	Saldo da Gerência Anterior	90 731 693,19 €
18	2018	Recebimentos	Execução Orçamental	88 445 702,56 €
19	2018	Recebimentos	Operações de Tesouraria (SGA)	2 285 990,63 €
20	2018	Recebimentos	Total das Receitas Orçamentais	225 316 106,04 €
21	2018	Recebimentos	Receitas Correntes	211 177 062,59 €
22	2018	Recebimentos	Receitas Capital	13 636 802,31 €
23	2018	Recebimentos	Receitas Outras	502 241,14 €
24	2018	Recebimentos	Operações de Tesouraria	17 681 912,43 €
25	2018	Pagamentos	Total das Despesas Orçamentais	228 025 198,87 €
26	2018	Pagamentos	Despesas Correntes	140 047 902,16 €
27	2018	Pagamentos	Despesas Capital	87 977 296,71 €
28	2018	Pagamentos	Operações de Tesouraria	17 336 786,37 €
29	2018	Pagamentos	Saldo para a Gerência Seguinte	88 367 726,42 €
30	2018	Pagamentos	Execução Orçamental	85 736 609,73 €
31	2018	Pagamentos	Operações de Tesouraria (SGA)	2 631 116,69 €
32	2019	Recebimentos	Saldo da Gerência Anterior	88 367 726,42 €
33	2019	Recebimentos	Execução Orçamental	85 736 609,73 €
34	2019	Recebimentos	Operações de Tesouraria (SGA)	2 631 116,69 €
35	2019	Recebimentos	Total das Receitas Orçamentais	251 412 654,82 €
36	2019	Recebimentos	Receitas Correntes	233 662 460,80 €
37	2019	Recebimentos	Receitas Capital	15 063 003,84 €
38	2019	Recebimentos	Receitas Outras	2 687 190,18 €

Anexo 6: Exemplo da Demonstração de Fluxos de Caixa 2020_2021

	A	B	C	D	E
1	Ano	Categoria	Subcategoria	Rúbrica	Valor
2	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Recebimentos	Recebimentos de clientes	5 425 809,89 €
3	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Recebimentos	Recebimentos de contribuintes	145 654 676,97 €
4	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Recebimentos	Recebimentos de transferências e subsídios correntes	35 349 196,01 €
5	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Recebimentos	Recebimentos de utentes	3 059 634,58 €
6	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Pagamentos	Pagamentos a fornecedores	44 584 065,62 €
7	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Pagamentos	Pagamentos ao pessoal	72 130 655,38 €
8	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Pagamentos	Pagamentos a contribuintes / Utentes	0,00 €
9	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Pagamentos	Pagamentos de transferências e subsídios	33 673 242,64 €
10	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Pagamentos	Pagamentos de prestações sociais	1 523 161,02 €
11	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Recebimentos	Recebimento do imposto sobre o rendimento	0,00 €
12	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Pagamentos	Pagamento do imposto sobre o rendimento	0,00 €
13	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Recebimentos	Outros recebimentos	8 412 194,44 €
14	2020	Fluxos de caixa das atividades operacionais	Pagamentos	Outros pagamentos	6 842 271,25 €
15	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Pagamentos	Ativos fixos tangíveis	70 930 856,48 €
16	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Pagamentos	Ativos intangíveis	1 417 014,31 €
17	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Pagamentos	Propriedades de investimento	0,00 €
18	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Pagamentos	Investimentos financeiros	3 105 000,00 €
19	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Pagamentos	Outros ativos	0,00 €
20	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Recebimentos	Ativos fixos tangíveis	14 568 184,72 €
21	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Recebimentos	Ativos intangíveis	0,00 €
22	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Recebimentos	Propriedades de investimento	0,00 €
23	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Recebimentos	Investimentos financeiros	0,00 €
24	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Recebimentos	Outros ativos	0,00 €
25	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Recebimentos	Subsídios ao investimento	11 891 491,11 €
26	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Recebimentos	Transferências de capital	92 222,00 €
27	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Recebimentos	Juros e rendimentos similares	8 927,21 €
28	2020	Fluxos de caixa das atividades de investimento	Recebimentos	Dividendos	258 747,30 €
29	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Recebimentos	Financiamentos obtidos	7 180 037,21 €
30	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Recebimentos	Realizações de capital e de outros instrumentos de capital	0,00 €
31	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Recebimentos	Cobertura de prejuízos	0,00 €
32	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Recebimentos	Doações	0,00 €
33	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Recebimentos	Outras operações de financiamento	0,00 €
34	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Pagamentos	Financiamentos obtidos	0,00 €
35	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Pagamentos	Juros e gastos similares	15 098,19 €
36	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Pagamentos	Dividendos	0,00 €
37	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Pagamentos	Reduções de capital e de outros instrumentos de capital	0,00 €
38	2020	Fluxos de caixa das atividades de financiamento	Pagamentos	Outras operações de financiamento	0,00 €

Anexo 7: Exemplo do Controlo Orçamental da Despesa 2017-2019

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Ano	Código	Código2	Designação	Dotações Corrigidas	Compromissos Assumidos Exercício	Compromissos Assumidos Exercícios Futuros	Compromissos Assumidos Total	Despesas Pagas Exercício Corrente	Despesas Pagas Exercícios Anteriores	Despesas Pagas Total	Diferenças Dotação não comprometidas	Diferenças Saldo	Diferenças Compromissos por pagar	Grau de Execução Orçamental da Despesa
2017	1		Assembleia Municipal	87 337,00 €	72 034,71 €	337,64 €	72 372,35 €	71 733,62 €	0,00 €	71 733,62 €	15 302,29 €	15 603,38 €	301,09 €	82,13
2017	1		Despesas com o pessoal	85 000,00 €	70 542,15 €	0,00 €	70 542,15 €	70 542,15 €	0,00 €	70 542,15 €	14 457,85 €	14 457,85 €	0,00 €	82,99
2017	1	102	Abonos variáveis ou eventuais	500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	0,00 €	0,00
2017	1	10204	Ajudas de custo	84 500,00 €	70 542,15 €	0,00 €	70 542,15 €	70 542,15 €	0,00 €	70 542,15 €	13 957,85 €	13 957,85 €	0,00 €	83,48
2017	1	1021303	Senhas de presença	84 500,00 €	70 542,15 €	0,00 €	70 542,15 €	70 542,15 €	0,00 €	70 542,15 €	13 957,85 €	13 957,85 €	0,00 €	83,48
2017	1	2	Aquisição de bens e serviços	2 337,00 €	1 492,56 €	337,64 €	1 830,20 €	1 191,47 €	0,00 €	1 191,47 €	844,44 €	1 145,53 €	301,09 €	50,98
2017	1	201	Aquisição de bens	1 661,00 €	1 068,36 €	0,00 €	1 068,36 €	841,78 €	0,00 €	841,78 €	592,64 €	819,22 €	226,58 €	50,68
2017	1	20108	Material de escritório	980,00 €	803,36 €	0,00 €	803,36 €	595,06 €	0,00 €	595,06 €	176,64 €	384,94 €	208,30 €	60,72
2017	1	20115	Prémios, condecorações e ofertas	196,00 €	181,00 €	0,00 €	181,00 €	180,00 €	0,00 €	180,00 €	15,00 €	16,00 €	1,00 €	91,84
2017	1	20121	Outros bens	485,00 €	84,00 €	0,00 €	84,00 €	66,72 €	0,00 €	66,72 €	401,00 €	418,28 €	17,28 €	13,76
2017	1	202	Aquisição de serviços	676,00 €	424,20 €	337,64 €	761,84 €	349,69 €	0,00 €	349,69 €	251,80 €	326,31 €	74,51 €	51,73
2017	1	20208	Locação de outros bens	132,00 €	5,50 €	0,00 €	5,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	126,50 €	132,00 €	5,50 €	0,00
2017	1	20209	Comunicações	23,00 €	21,00 €	0,00 €	21,00 €	7,25 €	0,00 €	7,25 €	2,00 €	15,75 €	13,75 €	31,52
2017	1	20210	Transportes	23,00 €	9,00 €	0,00 €	9,00 €	5,00 €	0,00 €	5,00 €	14,00 €	18,00 €	4,00 €	21,74
2017	1	20212	Seguros	400,00 €	378,70 €	337,64 €	716,34 €	337,44 €	0,00 €	337,44 €	21,30 €	62,56 €	41,26 €	84,36
2017	1	20220	Outros trabalhos especializados	98,00 €	10,00 €	0,00 €	10,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	88,00 €	98,00 €	10,00 €	0,00
2017	2		Câmara Municipal	237 814 212,71 €	214 889 875,50 €	204 918 302,52 €	419 808 177,99 €	185 286 714,00 €	1 644 503,08 €	186 931 217,04 €	22 924 337,24 €	50 882 995,67 €	27 958 658,43 €	78,60
2017	2		Despesas com o pessoal	68 072 554,50 €	66 710 676,75 €	26 492 420,22 €	93 203 096,97 €	65 661 570,22 €	45 805,54 €	65 727 375,76 €	1 361 877,75 €	2 345 178,74 €	983 900,99 €	96,56
2017	2	101	Remunerações certas e permanentes	47 145 542,50 €	46 653 240,84 €	19 487 065,20 €	66 140 306,04 €	46 592 821,42 €	1 370,65 €	46 594 192,07 €	492 301,66 €	551 350,43 €	59 048,77 €	98,83
2017	2	10101	Titulares órgãos soberania e memb. órgãos autárq.	316 000,00 €	240 770,70 €	0,00 €	240 770,70 €	240 770,70 €	0,00 €	240 770,70 €	75 229,30 €	75 229,30 €	0,00 €	76,19
2017	2	10104	Pessoal dos quadros-Reg.cont.indiv.de trabalho	30 884 750,00 €	30 862 312,40 €	19 000 000,00 €	49 862 312,40 €	30 862 311,40 €	0,00 €	30 862 311,40 €	22 437,60 €	22 438,60 €	1,00 €	99,93
2017	2	1010401	Pessoal em funções	30 682 750,00 €	30 665 753,95 €	19 000 000,00 €	49 665 753,95 €	30 665 752,95 €	0,00 €	30 665 752,95 €	16 996,05 €	16 997,05 €	1,00 €	99,95
2017	2	1010404	Recrutamento pessoal para novos postos trabalho	202 000,00 €	196 558,45 €	0,00 €	196 558,45 €	196 558,45 €	0,00 €	196 558,45 €	5 441,55 €	5 441,55 €	0,00 €	97,31
2017	2	10106	Pessoal contratado a termo	587 000,00 €	505 717,96 €	0,00 €	505 717,96 €	505 717,96 €	0,00 €	505 717,96 €	81 282,04 €	81 282,04 €	0,00 €	86,15
2017	2	1010601	Pessoal em funções	285 000,00 €	279 482,18 €	0,00 €	279 482,18 €	279 482,18 €	0,00 €	279 482,18 €	5 517,82 €	5 517,82 €	0,00 €	98,06
2017	2	1010604	Recrutamento pessoal para novos postos trabalho	302 000,00 €	226 235,78 €	0,00 €	226 235,78 €	226 235,78 €	0,00 €	226 235,78 €	75 764,22 €	75 764,22 €	0,00 €	74,91
2017	2	10107	Pessoal em regime de tarefa ou avença	768 610,50 €	613 274,31 €	487 065,20 €	1 100 339,51 €	552 857,89 €	1 370,65 €	554 228,54 €	153 336,19 €	214 881,96 €	59 045,77 €	72,11
2017	2	10108	Pessoal aguardando aposentação	98 800,00 €	88 632,10 €	0,00 €	88 632,10 €	88 632,10 €	0,00 €	88 632,10 €	10 167,90 €	10 167,90 €	0,00 €	89,71
2017	2	10109	Pessoal em qualquer outra situação	3 280 933,00 €	3 269 998,95 €	0,00 €	3 269 998,95 €	3 269 998,95 €	0,00 €	3 269 998,95 €	10 934,05 €	10 934,05 €	0,00 €	99,67
2017	2	10111	Representação	364 109,00 €	326 267,10 €	0,00 €	326 267,10 €	326 267,10 €	0,00 €	326 267,10 €	37 841,90 €	37 841,90 €	0,00 €	89,61
2017	2	10112	Suplementos e prémios	616 000,00 €	530 745,95 €	0,00 €	530 745,95 €	530 745,95 €	0,00 €	530 745,95 €	85 254,05 €	85 254,05 €	0,00 €	86,16
2017	2	10113	Subsidio de refeição	2 865 386,00 €	2 858 001,14 €	0,00 €	2 858 001,14 €	2 858 001,14 €	0,00 €	2 858 001,14 €	7 384,86 €	7 384,86 €	0,00 €	99,74
2017	2	1011399	Subsidio de refeição	2 865 386,00 €	2 858 001,14 €	0,00 €	2 858 001,14 €	2 858 001,14 €	0,00 €	2 858 001,14 €	7 384,86 €	7 384,86 €	0,00 €	99,74
2017	2	10114	Subsidio de férias e de Natal	6 239 954,00 €	6 235 008,96 €	0,00 €	6 235 008,96 €	6 235 007,96 €	0,00 €	6 235 007,96 €	4 945,04 €	4 946,04 €	1,00 €	99,92

Anexo 8: Exemplo da Demonstração da Execução Orçamental da Despesa 2020_2021

1	Ano	Código	Designação	Despesas por pagar period. anteriores	Dotações corrigidas	Compromissos	Obrigações	Despesas pagas líquidas de reposições Períodos anteriores	Despesas pagas líquidas de reposições Período corrente	Despesas pagas líquidas de reposições Total	Compromissos a transitar	Obrigações por pagar	Grau de execução orçamental Períodos anteriores	Grau de execução orçamental Período corrente
8	2020	101004	Recrutamento pessoal para novos postos trabalho	0,00 €	200 000,00 €	51 721,00 €	51 721,00 €	0,00 €	47 168,40 €	47 168,40 €	0,00 €	4 552,60 €	0,00	23,58
9	2020	10106	Pessoal contratado a termo	0,00 €	1 664 752,02 €	1 662 752,02 €	1 574 231,93 €	0,00 €	1 542 488,92 €	1 542 488,92 €	88 520,09 €	31 743,01 €	0,00	92,66
10	2020	1010601	Pessoal em funções	0,00 €	1 140 159,48 €	1 140 159,48 €	1 140 159,48 €	0,00 €	1 124 565,74 €	1 124 565,74 €	0,00 €	15 593,74 €	0,00	98,63
11	2020	1010604	Recrutamento pessoal para novos postos trabalho	0,00 €	524 592,54 €	522 592,54 €	434 072,45 €	0,00 €	417 923,18 €	417 923,18 €	88 520,09 €	16 149,17 €	0,00	79,67
12	2020	10107	Pessoal em regime de férias ou avença	0,00 €	510 000,00 €	418 415,83 €	262 090,09 €	0,00 €	258 887,12 €	258 887,12 €	151 325,58 €	3 202,95 €	0,00	50,76
13	2020	10108	Pessoal aguardando aposentação	0,00 €	137 174,24 €	137 174,24 €	137 174,24 €	0,00 €	136 897,24 €	136 897,24 €	0,00 €	277,00 €	0,00	99,80
14	2020	10109	Pessoal em qualquer outra situação	0,00 €	4 425 206,29 €	4 425 206,29 €	4 425 206,29 €	0,00 €	4 313 389,95 €	4 313 389,95 €	0,00 €	111 816,94 €	0,00	97,47
15	2020	10111	Representação	0,00 €	387 502,58 €	387 502,58 €	384 698,09 €	0,00 €	371 838,48 €	371 838,48 €	2 804,49 €	12 859,61 €	0,00	95,96
16	2020	10112	Suplementos e prémios	0,00 €	879 650,98 €	879 650,98 €	879 650,97 €	0,00 €	857 789,01 €	857 789,01 €	0,01 €	21 861,96 €	0,00	97,52
17	2020	10113	Subsídio de refeição	0,00 €	3 076 567,66 €	3 076 567,66 €	3 072 565,62 €	0,00 €	3 072 565,62 €	3 072 565,62 €	4 002,04 €	0,00 €	0,00	99,87
18	2020	1011399	Subsídio de refeição	0,00 €	3 076 567,66 €	3 076 567,66 €	3 072 565,62 €	0,00 €	3 072 565,62 €	3 072 565,62 €	4 002,04 €	0,00 €	0,00	99,87
19	2020	10114	Subsídio de férias e de natal	0,00 €	7 268 127,32 €	7 268 127,30 €	7 255 790,02 €	0,00 €	7 251 018,50 €	7 251 018,50 €	12 337,28 €	4 771,52 €	0,00	99,77
20	2020	1011499	Subsídio de férias e de natal	0,00 €	7 268 127,32 €	7 268 127,30 €	7 255 790,02 €	0,00 €	7 251 018,50 €	7 251 018,50 €	12 337,28 €	4 771,52 €	0,00	99,77
21	2020	10115	Remunerações por doença e maternidade/paternidade	0,00 €	1 439 240,57 €	1 439 240,57 €	1 439 240,56 €	0,00 €	1 414 788,71 €	1 414 788,71 €	0,01 €	24 451,85 €	0,00	98,50
22	2020	102	Abonos variáveis ou eventuais	0,00 €	3 701 231,89 €	3 635 309,49 €	3 635 308,44 €	0,00 €	3 570 710,32 €	3 570 710,32 €	1,05 €	64 588,12 €	0,00	96,47
23	2020	10201	Gratificações variáveis ou eventuais	0,00 €	607 218,59 €	607 218,59 €	607 218,59 €	0,00 €	592 124,74 €	592 124,74 €	0,00 €	15 093,85 €	0,00	97,51
24	2020	10202	Horas extraordinárias	0,00 €	205 298,93 €	205 298,93 €	205 298,92 €	0,00 €	199 947,72 €	199 947,72 €	0,01 €	5 351,20 €	0,00	97,39
25	2020	10204	Ajudas de custo	0,00 €	8 811,96 €	8 811,96 €	8 811,96 €	0,00 €	8 811,96 €	8 811,96 €	0,00 €	0,00 €	0,00	94,33
26	2020	10205	Abono para falhas	0,00 €	16 248,56 €	16 248,56 €	16 248,56 €	0,00 €	16 130,84 €	16 130,84 €	0,00 €	117,72 €	0,00	99,28
27	2020	10206	Formação	0,00 €	12 000,00 €	552,50 €	552,50 €	0,00 €	552,50 €	552,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00	4,60
28	2020	1020602	Outros	0,00 €	12 000,00 €	552,50 €	552,50 €	0,00 €	552,50 €	552,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00	4,60
29	2020	10210	Subsídio de trabalho noturno	0,00 €	75 975,37 €	75 975,37 €	75 975,35 €	0,00 €	74 640,14 €	74 640,14 €	0,02 €	1 335,21 €	0,00	98,24
30	2020	10211	Subsídio de turno	0,00 €	1 545 135,09 €	1 545 135,09 €	1 545 135,07 €	0,00 €	1 511 434,90 €	1 511 434,90 €	0,02 €	33 700,17 €	0,00	97,82
31	2020	10212	Indemnizações por cessação de funções	0,00 €	29 011,31 €	29 011,31 €	29 011,31 €	0,00 €	29 011,31 €	29 011,31 €	1,00 €	0,00 €	0,00	100,00
32	2020	10213	Outros suplementos e prémios	0,00 €	296 994,61 €	243 019,71 €	243 019,71 €	0,00 €	242 428,71 €	242 428,71 €	0,00 €	591,00 €	0,00	81,63
33	2020	1021302	Outros	0,00 €	138 300,34 €	138 300,34 €	138 300,34 €	0,00 €	138 300,34 €	138 300,34 €	0,00 €	0,00 €	0,00	100,00
34	2020	1021303	Senhas de presença	0,00 €	158 694,27 €	104 719,37 €	104 719,37 €	0,00 €	104 128,37 €	104 128,37 €	0,00 €	591,00 €	0,00	65,62
35	2020	10214	Outros abonos em numerário ou espécie	0,00 €	904 536,47 €	904 536,47 €	904 536,47 €	0,00 €	896 127,50 €	896 127,50 €	0,00 €	8 408,97 €	0,00	99,07
36	2020	103	Segurança social	429,63 €	19 322 017,71 €	19 321 729,71 €	17 660 259,18 €	429,63 €	17 659 602,47 €	17 660 032,10 €	1 661 470,53 €	227,08 €	0,00	91,40
37	2020	10301	Encargos com a saúde	233,83 €	2 075 322,12 €	2 075 322,12 €	1 961 704,98 €	233,83 €	1 961 471,15 €	1 961 704,98 €	113 617,14 €	0,00 €	0,01	94,51
38	2020	10302	Outros encargos com a saúde	0,00 €	411 116,17 €	411 116,17 €	411 116,17 €	0,00 €	411 116,17 €	411 116,17 €	0,00 €	0,00 €	0,00	100,00
39	2020	10303	Subsídio familiar a criança e jovens	0,00 €	177 266,54 €	177 266,53 €	177 266,53 €	0,00 €	177 266,53 €	177 266,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00	100,00
40	2020	10304	Outras prestações familiares	0,00 €	245 000,00 €	245 000,00 €	180 552,59 €	0,00 €	180 552,59 €	180 552,59 €	64 447,41 €	0,00 €	0,00	73,70
41	2020	10305	Contribuições para a segurança social	0,00 €	14 105 175,16 €	14 105 175,16 €	11 847 605,45 €	0,00 €	12 647 605,45 €	12 647 605,45 €	1 457 569,71 €	0,00 €	0,00	89,67
42	2020	1030502	Segurança social do pessoal em RCTFP	0,00 €	14 105 175,16 €	14 105 175,16 €	11 847 605,45 €	0,00 €	12 647 605,45 €	12 647 605,45 €	1 457 569,71 €	0,00 €	0,00	89,67
43	2020	1035408	Caixa Geral de Aposentações	0,00 €	10 115 175,16 €	10 115 175,16 €	9 270 031,06 €	0,00 €	9 270 031,06 €	9 270 031,06 €	845 144,10 €	0,00 €	0,00	91,65
44	2020	1035408	Segurança social regime geral	0,00 €	3 990 000,00 €	3 990 000,00 €	3 377 574,39 €	0,00 €	3 377 574,39 €	3 377 574,39 €	612 425,61 €	0,00 €	0,00	84,65
45	2020	1030503	Outros	0,00 €	1,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00	0,00

Anexo 9: Exemplo do Controlo Orçamental da Receita 2017-2019

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Ano	Código	Designação	Previsões contidas	Rec. por Cobrar no início do ano	Receitas Liquidadas	Liquidadas Anuladas	Rec. Cobradas Brutas	Reembolsos e Rest. Emitidos	Reembolsos e Rest. Pagos	Receita Cobrada Líquida	Rec. pl Cobrar no final do Ano	Grav de Execução Orçamental da Receita
2014	1	Impostos diretos	79 109 620,00	0,00	96 639 612,81	0,00	96 639 612,81	176,75	176,75	96 637 837,06	0,00	122,23%
2014	102	Ciutos	79 109 620,00	0,00	96 639 612,81	0,00	96 639 612,81	176,75	176,75	96 637 837,06	0,00	122,23%
2014	10202	Imposto municipal sobre imóveis	41 271 345,00	0,00	43 695 690,43	0,00	43 695 690,43	1694,73	1694,73	43 693 995,70	0,00	106,84%
2014	10203	Imposto unico de circulação	5 317 625,00	0,00	6 279 793,37	0,00	6 279 793,37	0,00	0,00	6 279 793,37	0,00	118,09%
2014	10204	Imposto municipal sobre trans. onerosas imóveis	19 732 251,00	0,00	31 433 397,63	0,00	31 433 397,63	0,00	0,00	31 433 397,63	0,00	159,33%
2014	10205	Derama	12 789 351,00	0,00	15 069 432,18	0,00	15 069 432,18	0,00	0,00	15 069 432,18	0,00	117,83%
2014	10207	Impostos alcobol	30,00	0,00	231 305,20	0,00	231 305,20	0,00	0,00	231 305,20	0,00	77026,66%
2014	1020701	Contribuição autológica	10,00	0,00	29 723,56	0,00	29 723,56	0,00	0,00	29 723,56	0,00	29723,56%
2014	1020702	Imposto municipal de stta	10,00	0,00	204 585,64	0,00	204 585,64	0,00	0,00	204 585,64	0,00	204585,64%
2014	1020709	Diversas	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
2014	10209	Impostos indiretos	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
2014	2	Impostos indiretos	7 989 970,00	3 860 312,54	7 117 522,81	28 397,70	7 145 464,82	17 066,27	17 066,27	7 128 398,35	3 803 973,03	89,21%
2014	202	Ciutos	7 989 970,00	3 860 312,54	7 117 522,81	28 397,70	7 145 464,82	17 066,27	17 066,27	7 128 398,35	3 803 973,03	89,21%
2014	20206	Impostos indiretos específicos das autarc locais	7 989 970,00	3 860 312,54	7 117 522,81	28 397,70	7 145 464,82	17 066,27	17 066,27	7 128 398,35	3 803 973,03	89,21%
2014	2020601	Mercados e feiras	24 731,00	1658,35	19 443,46	0,00	19 679,94	0,00	0,00	19 679,94	14 422,47	75,53%
2014	2,02E+08	Inscrições e emissões de cartões	19,00	22,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,67	0%
2014	2,02E+08	Ocupação e utilização de locais	24 562,00	1636,28	19 443,46	0,00	19 679,94	0,00	0,00	19 679,94	13 999,80	76,05%
2014	2,02E+08	Diversas	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
2014	2020602	Loteamentos e obras	2 942 368,00	354 055,73	2 193 436,49	25 460,31	2 174 202,12	0,00	0,00	2 174 202,12	347 823,79	73,89%
2014	2,02E+08	Operações de urbanização e edificação	8 419,00	24,00	39 894,40	0,00	39 894,40	0,00	0,00	39 894,40	24,00	621,50%
2014	2,02E+08	Infraestruturas urbanísticas	1646 912,00	62 783,85	123 061,87	0,00	123 061,87	0,00	0,00	123 061,87	62 783,85	74,70%
2014	2,02E+08	Licenças/autorizações de construção	348 650,00	2 150,05	250 454,37	0,00	250 454,37	0,00	0,00	250 454,37	2 150,05	11,83%
2014	2,02E+08	Propriedade horizontal e licenciament utilização	198 357,00	4 983,81	12 412,08	25 460,31	103 243,89	0,00	0,00	103 243,89	591,89	52,04%
2014	2,02E+08	Vistorias	2 592,00	0,00	3 796,80	0,00	3 796,80	0,00	0,00	3 796,80	0,00	146,49%
2014	2,02E+08	Informação urbana	19,00	2,94	21,89	0,00	21,89	0,00	0,00	21,89	2,94	154,95%
2014	2,02E+08	Taxa de compensação	707 346,00	269 331,21	536 631,37	0,00	536 631,37	0,00	0,00	536 631,37	269 331,21	75,86%
2014	2,02E+08	Diversas	30 073,00	14 874,27	6 863,91	0,00	8 297,93	0,00	0,00	8 297,93	10 940,25	27,59%
2014	2020603	Ocupação da via pública	2 966 217,00	2 003 352,60	2 636 250,23	2 300,35	2 667 930,21	754,61	754,61	2 667 276,41	1 969 331,46	69,32%
2014	2,02E+08	Resguardos ou tapumes	86 911,00	85 303,56	98 693,38	0,00	96 302,14	0,00	0,00	96 302,14	85 094,60	111,49%
2014	2,02E+08	Ocupação do espaço aéreo	96 264,00	72 748,13	82 182,00	0,00	82 430,24	311,31	311,31	82 178,93	72 439,89	83,63%
2014	2,02E+08	Const. ou inst. especiais no solo ou subsolo	17 794,00	333 917,69	10 382,17	0,00	10 382,17	0,00	0,00	10 382,17	333 917,69	58,34%
2014	2,02E+08	Ocupação diversa do solo ou subsolo	594 241,00	12 29 211,98	572 194,17	2 288,35	574 607,41	121,20	121,20	573 896,21	12 29 198,39	103,54%
2014	2,02E+08	Rampas fixas	305 662,00	171 260,99	277 310,72	0,00	278 489,79	106,25	106,25	278 383,54	170 081,92	31,07%
2014	2,02E+08	Instalações abast. de carbur. líquido ar e água	6 575,00	5 869,56	5 163,32	0,00	5 163,32	0,00	0,00	5 163,32	5 869,56	78,53%
2014	2,02E+08	Pavimentos	1446 922,00	24 718,31	114 495,26	32,00	116 717,57	10,50	10,50	116 717,57	61,00	80,70%
2014	2,02E+08	Parques privados	450 146,00	77 231,51	414 697,28	0,00	418 170,25	0,00	0,00	418 170,25	73 156,94	92,86%
2014	2,02E+08	Diversas	500,00	3 009,47	35 199,53	0,00	35 199,53	206,35	206,35	34 993,18	3 009,47	6998,83%
2014	2020605	Publicidade	1 332 200,00	761 947,32	1 493 796,54	0,00	1 506 193,32	12 703,36	12 703,36	1 493 490,96	761 625,94	121,19%
2014	2,02E+08	Anúncios luminosos	89 676,00	300 347,64	259 819,48	0,00	300 631,69	6 661,17	6 661,17	294 070,51	293 050,44	321,84%
2014	2,02E+08	Publicidade comida	2 503,00	585,69	19 802,03	0,00	19 802,03	0,00	0,00	19 802,03	585,69	791,13%
2014	2,02E+08	Publicidade móvel	49 947,00	21 509,11	51 415,05	0,00	51 415,05	363,01	363,01	51 052,04	21 509,11	102,12%
2014	2,02E+08	Parque e bandeirolas	1 054 564,00	63 368,79	810 655,11	0,00	812 233,17	0,00	0,00	812 233,17	62 693,76	71,02%
2014	2,02E+08	Diversas	35 507,00	394 975,30	376 806,81	0,00	321 977,39	5 659,18	5 659,18	316 318,21	389 804,72	890,86%
2014	2020609	Ciutos	824 354,00	719 897,94	777 586,09	1 237,04	778 489,82	3 608,30	3 608,30	774 881,32	717 151,37	93,39%
2014	2,02E+08	Taxa municipal de direitos de passagem	70 345,00	426,35	66 071,65	0,00	66 071,65	0,00	0,00	66 071,65	426,35	63,32%
2014	2,02E+08	Taxa de depósito da ficha técnica da habitação	3 869,00	502,17	2 193,00	0,00	2 193,00	0,00	0,00	2 193,00	502,17	58,10%
2014	2,02E+08	Emolumentos e taxas de secretaria	26 081,00	1658,31	36 289,65	0,00	36 289,65	0,00	0,00	36 289,65	1658,31	139,06%
2014	2,02E+08	Passagens avião registos alvarás estab. diversas	40 846,00	646 017,35	794,12	0,00	1674,34	0,00	0,00	1674,34	645 127,13	4,09%
2014	2,02E+08	Atenção cont. perso. medida aparelho medição	104 862,00	19 793,70	195,01	0,00	1727,33	0,00	0,00	1727,33	17 296,36	1,65%
2014	2,02E+08	Inst. armaz. prod. petróleo postos abast. combust. - Lic.	8 770,00	0,00	4 643,65	0,00	4 643,65	0,00	0,00	4 643,65	0,00	53,08%
2014	2,02E+08	Inst. armaz. prod. petróleo postos abast. combust. - Via	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
2014	2,02E+08	Atividade industrial	24,00	0,00	4 050,58	0,00	4 050,58	0,00	0,00	4 050,58	0,00	16877,41%
2014	2,02E+08	Atividade Industrial - Vistorias	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%

Anexo 10: Exemplo da Demonstração da Execução Orçamental da Receita 2020_2021

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
Ano	Rubrica	Descrição	Previsões corrigidas	Rec. p/ cobrar per. Anteriores	Receitas líquidas	Liquidações anuladas	Receitas cobradas brutas	Reembolsos e Restituições Emitidos	Reembolsos e Restituições Pagos	Receitas cobradas líquidas Período	Receitas cobradas líquidas Período corrente	Total	Rec. p/ cobrar final do período	Grav. exec. Orçamental Períodos anteriores	Grav. exec. Orçamental Período corrente	
66	2020	40123	Taxas específicas das autarquias locais	16 949 623,52	7 010 151,74	23 681 311,89	596 198,94	22 680 016,01	591 566,83	587 685,20	876 334,09	21 215 996,72	22 092 330,81	8 000 810,47	5,36	129,764
67	2020	401201	Mercados e feiras	38 666,04	96 386,26	37 733,46	12 389,64	39 699,85	1 659,97	1 043,98	17 394,17	21 261,70	38 653,87	83 709,20	0	54,988
68	2020	40120102	Inscrições e emissões de cartões	0,00	957,69	0,00	-63,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
69	2020	40120103	Ocupação e utilização de locais	38 656,00	95 428,57	37 733,46	12 453,47	39 699,85	1 658,97	1 043,98	17 394,17	21 261,70	38 655,87	82 887,88	44,997	55,002
70	2020	40120109	Outras	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
71	2020	4012302	Loteamentos e obras	8 268 373,00	1 919 641,24	12 423 013,76	91 381,13	12 060 394,57	47 448,90	46 836,67	427 714,98	11 565 843,71	12 013 570,90	2 238 328,10	5,173	140,124
72	2020	401230201	Operações de urbanização e edificação	851 612,00	24,00	851 611,51	0,00	851 611,51	0,00	0,00	0,00	851 611,51	851 611,51	24,00	0	100
73	2020	401230202	Infraestruturas urbanísticas	3 934 328,00	776 647,58	5 786 370,50	44 386,41	5 400 068,48	37 430,97	37 430,97	0,00	5 362 637,51	5 362 637,51	1 159 994,16	0	136,304
74	2020	401230203	Licenças/autorizações de construção	949 857,00	7 541,56	956 380,01	943,69	956 380,01	6 723,39	6 723,39	0,00	949 656,62	949 656,62	13 421,15	0	100
75	2020	401230204	Propriedades horizontais/licenças/autorizações/Utilização	244 511,00	4 510,56	251 190,25	2 158,43	246 839,76	2 328,97	2 328,97	5 886,29	238 624,50	244 510,79	9 031,59	2,407	97,583
76	2020	401230205	Visitas	73 118,00	6 490,44	84 434,76	106,32	79 270,19	535,50	153,00	1 582,94	71 534,25	73 117,19	18 084,19	2,165	97,884
77	2020	401230206	Informação urbana	16 374,00	40,23	16 503,21	5,15	16 390,55	5,66	5,66	15,12	16 380,37	16 384,99	163,40	0,095	99,972
78	2020	401230207	Taxa de compensação	2 147 970,00	1 111 819,89	4 422 225,73	43 881,12	4 460 229,50	0,00	0,00	418 922,66	4 041 306,84	4 460 229,50	1 029 935,00	19,503	188,145
79	2020	401230209	Outras	50 703,00	1 12 557,98	54 297,79	0,00	55 604,57	424,41	194,68	1 306,78	54 103,11	55 409,89	11 675,81	2,577	106,706
80	2020	4012303	Ocupação de vias públicas	2 256 755,00	2 294 804,99	2 796 246,57	53 895,48	2 762 214,84	506 782,67	505 984,14	87 788,60	2 166 881,90	2 256 850,50	2 788 126,11	3,889	96,106
81	2020	401230301	Resguardos ou tapumes	321 086,00	77 050,94	476 214,06	0,00	476 214,06	1 445,70	1 445,70	48 317,40	474 768,36	503 085,76	90 381,24	9,237	90,763
82	2020	401230302	Ocupação do espaço aéreo	197 094,00	80 219,18	207 373,92	-12,27	206 974,44	10 242,03	10 107,08	28,83	196 838,73	196 867,36	90 872,96	0,015	99,887
83	2020	401230303	Construção ou inst. especial no solo e subsolo	-20 701,00	352 837,08	14 017,60	0,00	13 643,09	34 345,01	34 345,01	0,00	-20 701,92	387 556,60	0	0	100,004
84	2020	401230304	Ocupação diversa no solo ou subsolo	358 717,00	2 292 498,89	834 347,35	24 545,67	815 883,66	458 247,03	457 263,45	29 499,49	329 118,72	358 818,21	1 744 765,94	8,224	91,746
85	2020	401230305	Rampas fixas	544 707,00	286 241,83	545 448,36	-247,92	546 178,44	1 247,90	1 247,90	730,08	544 200,46	544 930,54	287 007,57	0,134	99,907
86	2020	401230306	Parâmetros	597 450,00	84 089,00	655 493,96	29 210,00	597 524,23	75,00	75,00	6 985,00	590 464,23	597 449,23	112 929,73	1,169	98,831
87	2020	401230307	Parques privados	53 229,00	112 413,99	62 180,48	0,00	54 308,48	1 080,00	1 080,00	2 208,00	51 020,48	53 228,48	121 365,99	4,148	95,851
88	2020	401230308	Outras	3 173,00	3 512,52	3 172,84	0,00	3 172,84	0,00	0,00	3 172,84	3 172,84	3 512,52	0	99,995	
89	2020	401230309	Instalações abast. de carbur. líquido ar e água	0,00	5 939,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 939,56	0	0	0
90	2020	4012304	Animais	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
91	2020	4012305	Caça e Pesca	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
92	2020	4012306	Saneamento	12,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
93	2020	4012307	Arrendamento Urbano	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
94	2020	4012308	Aut. Municipal de Direitos de Passagem (TMAP)	49 488,00	426,35	49 537,73	0,00	49 487,46	0,00	0,00	0,00	49 487,46	49 487,46	476,62	0	99,988
95	2020	4012309	Taxa sobre o ruído	488,00	0,00	487,37	0,00	487,37	0,00	0,00	0,00	487,37	487,37	0,00	0	99,871
96	2020	4012310	Licença sobre o ruído	148 925,52	0,00	149 170,98	0,00	149 170,98	245,64	245,64	0,00	148 925,34	148 925,34	245,64	0	100
97	2020	4012399	Outras taxas específicas das autarquias locais	5 586 986,00	2 698 892,90	8 223 100,02	-438 932,63	7 618 561,14	35 425,65	33 994,77	343 457,13	7 241 109,24	7 584 565,37	2 899 824,80	6,147	129,607
98	2020	401239901	taxa depósito ficha técnica de habitação (DTFH)	23 904,00	502,17	27 611,90	0,00	27 611,90	0,00	0,00	0,00	27 611,90	27 611,90	502,17	0	115,512
99	2020	401239902	Taxa pela emissão do certificado de registo	14 873,00	0,00	14 872,17	0,00	14 872,17	0,00	0,00	0,00	14 872,17	14 872,17	0,00	0	99,994
100	2020	401239903	Taxa de Proteção Civil	10,00	0,00	0,00	-52,48	0,00	23,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
101	2020	401239904	Taxa Turística	3 473 908,00	1 000 134,00	5 906 640,00	337 900,00	5 467 484,75	2 260,00	2 360,00	328 036,00	5 137 188,75	5 465 214,75	1 106 555,25	9,443	147,879
102	2020	401239905	Taxa de Gestão de Resíduos-TGR	0,00	1 674,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 674,06	0	0	0
103	2020	401239906	Publicidade	672 379,00	780 670,33	685 621,80	-174,22	681 025,80	8 846,37	8 674,18	2 239,11	670 112,51	672 351,62	794 687,12	0,333	99,663
104	2020	401239907	Utilização da rede viária municipal	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
105	2020	401239908	Controlo Metrológico	52 871,00	145 070,33	52 694,50	-19,48	52 869,72	0,00	0,00	175,22	52 694,50	52 869,72	144 914,59	0,331	99,666
106	2020	401239909	Cemitérios	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
107	2020	401239910	Incl. ativi. divers. inspet. elevadores e outras instalações	642 908,00	1 943,52	693 162,76	33 880,76	647 325,36	5 651,04	4 418,00	0,00	642 907,36	642 907,36	18 555,60	0	100
108	2020	401239911	Incl. ativi. divers. expl. máquinas divers. o	1,00	13 807,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13 807,06	0	0	0
109	2020	401239912	Licenciamento de atividades diversaria	12 195,00	-8 876,96	27 987,24	0,00	27 987,24	15 793,19	15 793,19	0,00	12 194,05	12 194,05	6 916,23	0	99,992
110	2020	401239913	Emolumentos e taxas de secretaria	71 269,00	757,01	74 678,67	0,00	74 207,67	305,40	0,00	0,00	73 902,27	73 902,27	1 533,41	0	103,695
111	2020	401239914	condução e registos de veículos/Licenciamento	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0

Anexo 11: Exemplo de Tabelas Dinâmicas 2017-2019

	A	B	C	D	E
74	Passivo por habitante				
75	Rótulos de Linha	Soma de Nº de Habitantes			
76	2017	214587			
77	2018	215284			
78	2019	216606			
79	2020	216887			
80	2021	231800			
81	Total Geral	1095164			
82					
83	Dívidas totais (passivo exigível)				
84	Soma de P	Rótulos de Coluna			
85	Rótulos de Linha	2017	2018	2019	Total Geral
86	24	1 499 493,50 €	1 620 077,14 €	1 936 662,79 €	5 056 233,43 €
87	Estado e outros entes públicos	1 499 493,50 €	1 620 077,14 €	1 936 662,79 €	5 056 233,43 €
88	217	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
89	Clientes e utentes c/ cauções	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
90	219	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
91	Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
92	221	699 022,90 €	862 623,45 €	577 317,78 €	2 138 964,13 €
93	Fornecedores, c/c	699 022,90 €	862 623,45 €	577 317,78 €	2 138 964,13 €
94	224	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
95	Fornecedores c/c - Factoring	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
96	228	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
97	Fornecedores - Facturas em recepção e conferência	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
98	252	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
99	Credores pela execução do orçamento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
100	264	0,00 €	0,00 €	182 205,84 €	182 205,84 €
101	Administração Autárquica	0,00 €	0,00 €	182 205,84 €	182 205,84 €
102	269	3 360 295,67 €	3 332 055,61 €	1 447 157,67 €	8 139 508,95 €
103	Adiantamentos por conta de vendas	3 360 295,67 €	3 332 055,61 €	1 447 157,67 €	8 139 508,95 €
104	2311	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
105	Empréstimos de curto prazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
106	2312	27 812 997,45 €	10 815 487,40 €	0,00 €	38 628 484,85 €
107	Dívidas a instituições de crédito	27 812 997,45 €	10 815 487,40 €	0,00 €	38 628 484,85 €
108	2611	190 120,08 €	292 563,83 €	370 780,89 €	853 464,80 €
109	Fornecedores de imobilizado, c/c	190 120,08 €	292 563,83 €	370 780,89 €	853 464,80 €
110	2612	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
111	Dívidas a fornecedores de imobilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Anexo 12: Exemplo de Tabelas Dinâmicas 2020_2021

	A	B	C	D
77	Dívidas a pagar (passivo exigível)			
78	Soma de Valor	Rótulos de Coluna ▼		
79	Rótulos de Linha ▼	2020	2021	Total Geral
80	Passivo	50 456 632,45 €	65 071 731,07 €	115 528 363,52 €
81	Passivo corrente	35 671 587,60 €	30 549 174,65 €	66 220 762,25 €
82	Acionistas/sócios/associad	0,00 €	0,00 €	0,00 €
83	Adiantamentos de clientes,	2 191 525,50 €	874 206,13 €	3 065 731,63 €
84	Credores por transferências	151 685,73 €	23 790,64 €	175 476,37 €
85	Estado e outros entes públic	1 658 263,82 €	1 614 643,96 €	3 272 907,78 €
86	Financiamentos obtidos	7 180 037,21 €	0,00 €	7 180 037,21 €
87	Fornecedores	427 782,81 €	576 633,30 €	1 004 416,11 €
88	Fornecedores de investime	410 933,83 €	147 323,39 €	558 257,22 €
89	Outras contas a pagar	23 651 358,70 €	27 312 577,23 €	50 963 935,93 €
90	Outros passivos financeiros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
91	Passivos financeiros detido:	0,00 €	0,00 €	0,00 €
92	Passivo não corrente	14 785 044,85 €	34 522 556,42 €	49 307 601,27 €
93	Financiamentos obtidos	0,00 €	16 746 828,41 €	16 746 828,41 €
94	Fornecedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €
95	Fornecedores de investime	0,00 €	0,00 €	0,00 €
96	Outras contas a pagar	14 785 044,85 €	17 775 728,01 €	32 560 772,86 €
97	Passivos por impostos diferi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
98	Responsabilidades por bene	0,00 €	0,00 €	0,00 €
99	Total Geral	50 456 632,45 €	65 071 731,07 €	115 528 363,52 €
100				
101	Soma de Valor	Rótulos de Coluna ▼		
102	Rótulos de Linha ▼	2020	2021	Total Geral
103	Ativo	1 437 683 494,76 €	1 549 687 408,68 €	2 987 370 903,44 €
104	Ativo corrente	216 893 751,64 €	215 909 484,43 €	432 803 236,07 €
105	Acionistas/sócios/associad	0,00 €	0,00 €	0,00 €
106	Ativos biológicos	239 499,99 €	246 241,82 €	485 741,81 €
107	Ativos financeiros detidos p	0,00 €	0,00 €	0,00 €
108	Ativos não correntes detido	0,00 €	0,00 €	0,00 €
109	Caixa e depósitos	99 561 287,53 €	94 289 299,78 €	193 850 587,31 €
110	Cientes, contribuintes e ut	5 045 512,52 €	10 339 809,48 €	15 385 322,00 €
111	Devedores por empréstimo	0,00 €	0,00 €	0,00 €
112	Devedores por transferênci	4 196,12 €	2 500,00 €	6 696,12 €
113	Diferimentos	273 240,58 €	414 383,15 €	687 623,73 €
114	Estado e outros entes públic	45 831,65 €	22 915,83 €	68 747,48 €
115	Inventários	518 087,91 €	418 951,08 €	937 038,99 €

Anexo 13: Análise dos Indicadores Orçamentais dos Municípios Selecionados

Indicadores Orçamentais 2021	Fórmula de Cálculo	Município	Quantidade
Indicadores da Receita:			
Grau de Execução da Receita	Receita Cobrada Líquida (Receita executada)/Previsões Corrigidas (Receita Orçamentada)	Porto, Maia, Sintra, Lisboa, Guimarães, Cascais, Matosinhos, Barcelos	8
Variação da Receita Total	Receita Cobrada Líquida Ano (n)/Receita Cobrada Líquida Ano (n-1)	Porto	1
Grau de Execução da Receita Corrente	Receita Corrente Cobrada Líquida (Executada)/Previsões receita corrente	Porto, Cascais, Matosinhos	3
Variação das Receitas Correntes	Receita Corrente Cobrada Líquida ano (n)/Receita Corrente Cobrada Líquida ano (n-1)	Porto	1
Peso das Receitas Correntes no Total da Receita	Receita Corrente Cobrada Líquida/Total	Porto, SMF, Sintra	3
Peso dos Impostos e Taxas no Total da Receita Corrente	Impostos e Taxas (Receita cobrada líquida dos impostos e taxas)/Total das Receitas	Porto, Cascais, Matosinhos	3
Peso das Taxas, Multas e outras penalidades no Total da Receita	Receita cobrada taxas (...)/Receita Total Cobrada	Barcelos	1
Peso dos Impostos Diretos no Total da Receita Corrente	Impostos Diretos/Receitas Correntes	SMF	1
Peso dos Impostos Diretos no Total da Receita Cobrada	Impostos Diretos/Receita Total Cobrada	Barcelos	1
Independência Financeira ou Peso das Receitas Próprias no Total da Receita	Receitas Próprias/Total Receita Cobrada	Porto, Sintra, Cascais, Matosinhos	4
Estrutura da Receita Efetiva	Receita Cobrada Efetiva/Total da Receita Cobrada Efetiva (líquida)	Porto, Maia, Lisboa	3
Grau de Realização das Liquidações	Receita Cobrada Líquida (ou Recebimentos)/Liquidações (Receita)	Porto, Maia, Sintra, Lisboa, Guimarães,	6
Peso das Transferências Correntes no Total da Receita	Transferências Correntes/Receitas Correntes	SMF, Cascais, Matosinhos, Barcelos	4
Peso da Venda de Bens e Serviços no Total da Receita	Venda Bens e Serviços/Receitas Correntes	SMF	1
Peso da Venda de Bens e Serviços no Total da Receita	Venda Bens e Serviços/Receita Total Cobrada	Barcelos	1
Peso das Receitas Capital no Total da Receita	Receitas Capital/Receitas Totais	SMF	1
Peso das Receitas Previstas no Total das Receitas	Receitas Previstas/Receitas Cobradas	SMF	1
Receita Efetiva	Receita Cobrada Líquida-Ativos Financeiros-	Lisboa, Barcelos	2
Indicadores da Despesa:			
Grau de Execução da Despesa	Despesas pagas líquidas / Dotações corrigidas	Porto, Maia, Sintra, Lisboa, Guimarães,	6
Variação da Despesa Total	Despesa paga líquida ano (n) / Despesa paga	Porto	1
Grau de Execução da Despesa Corrente	Despesa Corrente Paga Líquida/Dotações Despesa Corrente Corrigidas	Porto	1
Variação das Despesas Correntes	Despesa corrente paga líquida ano (n)/Despesa corrente paga líquida ano (n-1)	Porto	1
Peso das Despesas Correntes no Total da Despesa	Despesa Corrente (Paga Líquida)/Total	Porto, Sintra, SMF	3
Peso das Despesas com o Pessoal no Total da Despesa	Despesas Pessoal/Total Despesa Corrente	Porto, SMF, Sintra, Cascais	4
Peso das Despesas com o Pessoal nas Despesas Totais	Despesas com pessoal (pagas)/Despesas	Matosinhos, Barcelos	2
Peso das Despesas de Investimento nas Despesas Totais	Despesas de Investimentos/Despesa Total	Cascais, Matosinhos, Sintra, Barcelos	4
Peso das Despesas de Investimento nas Despesas Capital	Despesas de Investimentos/Despesa Capital	SMF	1
Estrutura da Despesa Efetiva	Despesa Paga efetiva/Total da Despesa Paga	Porto, Maia, Sintra, Lisboa	4
Grau de Execução das Obrigações	Despesa Paga Líquida (ou	Porto, Maia, Sintra, Lisboa, Guimarães,	6
Peso das Despesas de Aquisição Bens e Serviços no Total da Despesa Corrente	Aquisição Bens e Serviços/Despesas Correntes	SMF	1
Peso das Despesas de Aquisição Bens e Serviços no Total da Despesa	Aquisição Bens e Serviços/Despesas Totais	Barcelos	1
Peso dos Passivos Financeiros no Total da Despesa de	Passivos Financeiros/Despesa Capital	SMF	1
Peso da Despesa de Capital no Total da Despesa	Despesas Capital/Despesa Total	SMF	1
Peso da Despesa Prevista no Total da Despesa	Despesas Previstas/Despesas	SMF	1
Peso das Transferências no Total da Despesa	Pagamentos Transferências/Despesa Total	Barcelos	1
Peso do Serviço da Dívida no Total de Despesa Corrente	Serviço da Dívida/Total Despesa Corrente Cobrada	Barcelos	1
Despesa Efetiva	Despesa Total - Despesa com Ativos e	Lisboa, Barcelos	2
Indicadores Equilíbrio Orçamental e Dívida:			
Peso do Saldo Corrente no Total da Receita Corrente	Saldo Corrente/Total Receita Cobrada	Porto	1
Peso do Serviço da Dívida no Total de Receita Corrente	Serviço da Dívida/Total Receita Corrente	Porto	1
Grau de Cobertura da Despesa ou Equilíbrio Total	Total Receita Cobrada/Total Despesa Paga	Porto, Lisboa, Cascais, Matosinhos	4
Equilíbrio Orçamental ou Grau de Cobertura da Despesa Corrente e Amort. Médias EMPL	Total Receita Corrente Bruta Cobrada/(Despesa Corrente	Porto, Lisboa, Matosinhos	3
Grau de Cobertura da Despesa de Capital	Total Receita Capital Cobrada/Total Despesa	Porto, SMF, Matosinhos	3
Peso da Despesa Pessoal no Total da Receita Corrente	Despesas Pessoal/Receitas Correntes	SMF	1
Peso das Amortizações+Juros no Total das Receitas Totais	Amortizações+Juros/Receitas Totais	SMF	1
Equilíbrio Corrente	Receitas Correntes/Despesas Correntes	SMF, Sintra, Lisboa	3
Saldo Corrente	Receita Corrente - Despesa Corrente	Maia, Sintra, Lisboa, Guimarães, Barcel	5
Saldo de Capital	Receita de Capital - Despesa de Capital	Maia, Sintra, Lisboa, Guimarães, Barcel	5
Saldo Primário	Receita Efetiva - Despesa Efetiva + Juros e	Maia, Sintra, Lisboa, Guimarães, Barcel	5
Saldo Global	Receita Efetiva - Despesa Efetiva	Maia, Sintra, Lisboa, Guimarães, Barcel	5
Saldo de Gerência	Receita Total-Despesa Total	Barcelos	1
Peso dos Impostos e Taxas no Total da Despesa	Impostos e Taxas/Despesa Total	Matosinhos	1
Arrecadação de impostos e taxas, por habitante	Impostos e taxas cobradas /Nº habitantes	Cascais, Matosinhos, Maia	3
Investimentos (incluindo as transferências de capital), por habitante nos dois últimos anos	(Aquisições de bens de capital + Transferências de capital)/Nº habitantes	Matosinhos, Cascais	2
Despesa por habitante	Despesa total paga/Nº de habitantes	Maia	1
Superavit por habitante	(Saldo para gerência seguinte-compromissos por pagar a transitar para ano seguinte)/Nº	Maia	1
Endividamento relativo	Dívida municipal "Stricto Sensu"/Orçamento	Maia	1

Anexo 14: Indicadores de Desempenho Orçamental

Indicadores Orçamentais	2017	2018	2019	2020	2021
Receita Cobrada Líquida	280 099 520,19 €	313 645 203,16 €	336 951 307,12 €	328 266 674,78 €	363 612 085,66 €
Previsões Corrigidas	243 352 907,71 €	270 965 668,00 €	287 815 361,60 €	290 254 430,00 €	342 196 355,40 €
Grau de Execução Orçamental da Receita	115,10%	115,75%	117,07%	113,10%	106,26%
Despesa Paga Líquida	191 686 791,16 €	228 025 198,87 €	239 375 230,07 €	231 753 467,06 €	273 267 319,52 €
Dotações corrigidas	243 352 907,71 €	270 965 668,00 €	287 815 361,60 €	290 254 430,00 €	342 196 355,43 €
Grau de Execução Orçamental da Despesa	78,77%	84,15%	83,17%	79,84%	79,86%
Receita Cobrada Líquida	280 099 520,19 €	313 645 203,16 €	336 951 307,12 €	328 266 674,78 €	363 612 085,66 €
Receitas Líquidas	284 719 149,74 €	315 293 786,78 €	340 079 035,30 €	334 827 728,61 €	380 409 991,05 €
Liquidações Anuladas	656 249,87 €	2 114 938,44 €	3 310 318,70 €	4 482 926,69 €	10 458 965,61 €
Rec. P/Cobrar Períodos Anteriores	12 578 785,92 €	16 509 192,07 €	15 926 231,81 €	15 545 683,86 €	17 647 690,74 €
Grau de Realização das Liquidações	94,42%	95,13%	95,54%	94,90%	93,81%
Receitas Próprias	165 890 691,97 €	169 027 464,51 €	197 395 805,68 €	171 448 786,06 €	183 753 279,53 €
Receita Cobrada Líquida	280 099 520,19 €	313 645 203,16 €	336 951 307,12 €	328 266 674,78 €	363 612 085,66 €
Independência Financeira	59,23%	53,89%	58,58%	52,23%	50,54%
Transferências Correntes	29 987 501,16 €	31 717 528,77 €	31 731 423,09 €	35 349 196,01 €	37 514 395,06 €
Receitas Correntes	176 335 464,83 €	195 422 446,86 €	220 362 421,88 €	201 189 777,91 €	220 536 316,76 €
Peso das Transferências Correntes no Total da Receita Corrente	17,01%	16,23%	14,40%	17,57%	17,01%
Despesas Pessoal	65 797 917,91 €	70 081 396,31 €	74 270 941,92 €	74 351 247,48 €	79 641 530,82 €
Total Despesa Corrente Paga	136 741 770,07 €	140 047 902,16 €	155 220 760,84 €	155 502 286,14 €	177 775 320,31 €
Peso das Despesas com o Pessoal no Total da Despesa Corrente	48,12%	50,04%	47,85%	47,81%	44,80%
Despesas de Investimentos	41 936 990,16 €	59 603 865,44 €	68 415 862,24 €	70 423 773,01 €	80 753 753,03 €
Despesa Total	191 686 791,16 €	228 025 198,87 €	239 375 230,07 €	231 753 467,06 €	273 267 319,52 €
Peso das Despesas de Investimento nas Despesas Totais	21,88%	26,14%	28,58%	30,39%	29,55%
Total Receita Cobrada	280 099 520,19 €	313 645 203,16 €	336 951 307,12 €	328 266 674,78 €	363 612 085,66 €
Total Despesa Paga	191 686 791,16 €	228 025 198,87 €	239 375 230,07 €	231 753 467,06 €	273 267 319,52 €
Equilíbrio Total	146,12%	137,55%	140,76%	141,64%	133,06%

Anexo 15: Variação dos Indicadores Orçamentais entre 2017 a 2021

Indicadores Orçamentais	Variação 2017-2018	Variação 2018-2019	Variação 2019-2020	Variação 2020-2021
Grau de Execução Orçamental da Receita	0,57%	1,14%	-3,40%	-6,05%
Grau de Execução Orçamental da Despesa	6,83%	-1,17%	-4,00%	0,01%
Grau de Realização das Liquidações	0,75%	0,42%	-0,66%	-1,15%
Indepêndencia Financeira	-9,01%	8,71%	-10,85%	-3,24%
Peso das Transferências Correntes no Total da Receita Corrente	-4,56%	-11,28%	22,02%	-3,18%
Peso das Despesas com o Pessoal no Total da Despesa Corrente	4,00%	-4,38%	-0,07%	-6,30%
Peso das Despesas de Investimento nas Despesas Totais	19,48%	9,34%	6,32%	-2,75%
Equilíbrio Total	-5,87%	2,34%	0,63%	-6,06%

Anexo 16: Resultado dos Indicadores Financeiros do Ranking Global do AFMP, de 2017 a 2021.

INDICADORES RANKING GLOBAL AFMP	2017	2018	2019	2020	2021
Dívidas a receber correntes + caixa e depósitos	97 269 147,28 €	94 438 567,86 €	107 986 893,95 €	215 862 923,16 €	214 829 908,38 €
Dívidas a pagar correntes	11 564 471,96 €	10 158 632,72 €	7 610 901,13 €	35 671 587,60 €	30 549 174,65 €
Índice Liquidez	841,10%	929,64%	1418,85%	605,14%	703,23%
Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)	42 507 298,12 €	61 241 169,50 €	61 984 536,95 €	58 835 031,69 €	78 200 322,75 €
Rendimentos Operacionais	174 234 847,65 €	196 153 626,44 €	208 597 650,13 €	223 703 088,26 €	249 528 477,26 €
Razão entre o EBITDA e os Rendimentos Operacionais	24,40%	31,22%	29,71%	26,30%	31,34%
Dívidas a pagar (passivo exigível)	42 495 383,56 €	21 213 959,62 €	10 416 461,20 €	50 456 632,45 €	65 071 731,07 €
Ativo Total - ATF: Bens de Domínio Público	1 202 298 778,66 €	1 313 750 294,76 €	1 372 338 184,39 €	1 437 683 494,76 €	1 549 687 408,68 €
Peso Passivo exigível no Ativo	3,53%	1,61%	0,76%	3,51%	4,20%
Dívidas a pagar (passivo exigível)	42 495 383,56 €	21 213 959,62 €	10 416 461,20 €	50 456 632,45 €	65 071 731,07 €
N.º de habitantes	214587	215284	216606	216887	231800
Passivo por habitante	198,03 €	98,54 €	48,09 €	232,64 €	280,72 €
Despesas comprometidas para o exercício	220 045 751,68 €	250 091 307,10 €	270 708 676,45 €	264 849 416,42 €	306 522 337,75 €
Receitas liquidadas liquidas	284 062 899,87 €	313 178 848,34 €	336 768 716,60 €	330 344 801,92 €	369 951 025,44 €
Taxa de cobertura financeira da despesa realizada no exercício	77,46%	79,86%	80,38%	80,17%	82,85%
Receitas efetivas liquidadas	278 385 470,79 €	220 307 796,98 €	336 331 352,12 €	323 164 764,71 €	353 204 197,04 €
Despesas efetivas comprometidas	215 154 357,24 €	224 812 508,50 €	257 227 569,55 €	261 744 315,42 €	299 342 199,55 €
Receitas efetivas liquidadas - Despesas efetivas comprometidas	63 231 113,55 €	-4 504 711,52 €	79 103 782,57 €	61 420 449,29 €	53 861 997,49 €
Grau de execução do saldo efetivo	22,71%	-2,04%	23,52%	19,01%	15,25%
Dívida Total (passivo exigível - operações de tesouraria)	40 209 392,93 €	18 582 842,93 €	6 308 964,70 €	47 408 552,64 €	61 127 197,43 €
Média das receitas correntes nos últimos 3 anos	167 392 248,40 €	175 020 320,58 €	194 030 855,51 €	210 128 393,89 €	215 238 268,21 €
Índice de Dívida Total	24,02%	10,62%	3,25%	22,56%	28,40%
Despesas Pagas	191 686 791,16 €	228 025 198,87 €	239 375 230,07 €	231 753 467,06 €	273 267 319,52 €
Saldo orçamental (caixa e depósitos - operações de tesouraria)	88 445 702,56 €	85 736 609,73 €	97 774 034,48 €	96 513 207,72 €	90 344 766,14 €
Despesas comprometidas para o exercício	220 045 751,68 €	250 091 307,10 €	270 708 676,45 €	264 849 416,42 €	306 522 337,75 €
Índice de Superavit	127,31%	125,46%	124,54%	123,94%	118,62%
IMI+IMT+IUC+ derrama	108 554 164,21 €	127 391 287,67 €	144 278 090,28 €	123 402 709,87 €	136 366 103,22 €
N.º de habitantes	214587	215284	216606	216887	231800
Impostos diretos por habitante	505,87 €	591,74 €	666,09 €	568,97 €	588,29 €

Anexo 17: Variação dos Indicadores do Ranking Global do AFMP entre 2017 a 2021

Ano	Variação Índice Liquidez	Variação Razão entre EBITDA e Resultados Operacionais	Variação Peso Passivo Exigível no Ativo	Variação Passivo por habitante	Variação Taxa de cobertura financeira da despesa realizada no exercício	Variação do Grau de execução do saldo efetivo	Variação Índice de Dívida Total	Variação Índice de Superavit	Variação Impostos diretos por habitante
2017-2018	10,53%	27,97%	-54,31%	-50,24%	3,09%	-109,00%	-55,80%	-1,45%	16,97%
2018-2019	52,62%	-4,82%	-52,99%	-51,20%	0,66%	-1250,25%	-69,38%	-0,73%	12,56%
2019-2020	-57,35%	-11,49%	362,38%	383,77%	-0,26%	-19,19%	593,88%	-0,48%	-14,58%
2020-2021	16,21%	19,16%	19,64%	20,67%	3,34%	-19,76%	25,88%	-4,29%	3,40%