



2020/2020

PLANO DE  
ATIVIDADES  
E ORÇAMENTO



R 74

## ÍNDICE

Índice de Tabelas.....	IV
Índice de Gráficos.....	V
Índice de Figuras.....	VI
Mensagem do Conselho de Administração.....	VII
Sumário Executivo.....	IX
Competências E estrutura da EMEL.....	XII
1. Introdução.....	1
2. Estacionamento na Via Pública.....	4
2.1. Fiscalização.....	11
3. Parques de Estacionamento.....	14
4. Mobilidade Sustentável.....	23
4.1. GIRA - Bicicletas de Lisboa.....	29
4.2. Ciclovias.....	34
4.3. Mobilidade Elétrica.....	37
4.4. Rede SLAT.....	42
5. Inovação.....	47
5.1. Soluções inovadoras de mobilidade.....	47
6. Imagem EMEL e o cidadão.....	52
6.1. CRM 360.....	53
7. Recursos Humanos.....	54
7.1. Academia EMEL.....	55
8. Investimentos.....	58
9. Contas Previsionais.....	64



## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 2.1</b>	Plano de aberturas na via pública para 2024 .....	10
<b>Tabela 8.1</b>	Projetos a Cargo da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (€) .....	61
<b>Tabela 8.2</b>	Projetos a cargo da Direção de Recursos Humanos (€) .....	62
<b>Tabela 8.3</b>	Projetos a cargo da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (€) .....	62
<b>Tabela 8.4</b>	Projetos a cargo da Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade (€) .....	62
<b>Tabela 8.5</b>	Projetos a cargo da Direção de Exploração do Estacionamento (€) .....	62
<b>Tabela 8.6</b>	Projetos a cargo da Direção de Sistemas de Informação (€) .....	63
<b>Tabela 8.7</b>	Lista de Contratos de Mandato e Total de Investimento EMEL (€) .....	63
<b>Tabela 8.8</b>	Fontes de financiamento do programa de investimentos 2024 – 2027 (€) ...	63
<b>Tabela 9.1</b>	Demonstração de Resultados Previsional 2024 - 2027 (€) .....	64
<b>Tabela 9.2</b>	Balanço Previsional 2024 - 2027 (€) .....	65
<b>Tabela 9.3</b>	Plano Financeiro Previsional 2024 - 2027 (€) .....	66

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

7  
f

<b>Gráfico 1.1</b> Evolução do IPC - Fonte INE .....	1
<b>Gráfico 1.2</b> Evolução da população empregada - Fonte: INE .....	2
<b>Gráfico 2.1</b> Evolução da proporção de lugares reservados para o estacionamento de residentes 2019 - 2027 .....	8
<b>Gráfico 2.2</b> Evolução do número de lugares em exploração na via pública 2019 - 2027	10
<b>Gráfico 3.1</b> Evolução do número de lugares em parques 2019 - 2027 .....	16
<b>Gráfico 4.1</b> Plano de implementação de bolsas de motociclos e velocípedes de sistemas de partilha .....	27
<b>Gráfico 4.2</b> Evolução das estações ativas do Gira considerando a expansão planeada ..	31
<b>Gráfico 4.3</b> Evolução das viagens pagas 2017 - 2023 .....	33
<b>Gráfico 4.4</b> Evolução do número de Dísticos Verdes 2013 - 2023 (setembro) .....	38
<b>Gráfico 4.5</b> Origem dos veículos com Dístico Verde ativo .....	39
<b>Gráfico 7.1</b> Evolução do quadro EMEL 2019 - 2027 .....	54
<b>Gráfico 8.1</b> Repartição do investimento do período 2024 - 2027 .....	58
<b>Gráfico 8.2</b> Distribuição do investimento por áreas .....	59
<b>Gráfico 8.3</b> Evolução da proporção do valor cobrado na via pública - parquímetros vs pagamento eletrónico .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1</b>	Organigrama da EMEL.....	14
<b>Figura 2-1</b>	Evolução das coroas tarifárias 2019-2023.....	5
<b>Figura 2-2</b>	Estrutura tarifária do estacionamento na via pública em 2023.....	6
<b>Figura 2-3</b>	Destaque das freguesias de Alvalade, Areeiro, Arroios e Avenidas Novas com zonas reservadas para residentes em 2019 e 2023 .....	7
<b>Figura 2-4</b>	Plano de expansão da área de estacionamento regulado na via pública 2023 - 2027.....	9
<b>Figura 2-5</b>	Elementos da equipa de fiscalização .....	13
<b>Figura 3-1</b>	Plano de aberturas de novos parques 2024 - 2027.....	15
<b>Figura 4-1</b>	Ponte ciclopedonal sobre o rio Trancão .....	23
<b>Figura 4-2</b>	Funicular da Graça – saída da gare inferior .....	24
<b>Figura 4-3</b>	Funicular da Graça - Percurso .....	25
<b>Figura 4-4</b>	Implementação de “ilha” para parquímetro .....	26
<b>Figura 4-5</b>	Oficina self-service no Campo Grande .....	28
<b>Figura 4-6</b>	Evolução da rede de estações GIRA 2019-2023.....	30
<b>Figura 4-7</b>	Mecânicos da EMEL em atividade na oficina do Gira .....	32
<b>Figura 4-8</b>	Rede ciclável existente e planos de desenvolvimento .....	35
<b>Figura 4-9</b>	Local de implementação e projeto da ponte ciclopedonal da Avenida Gago Coutinho .....	36
<b>Figura 4-10</b>	Esboço da ponte ciclopedonal sobre a Avenida Gago Coutinho.....	37
<b>Figura 4-11</b>	Hub de carregamento rápido de Pedrouços .....	39
<b>Figura 4-12</b>	Plano de expansão da rede LEVE em parques de estacionamento EMEL ...	41
<b>Figura 4-13</b>	Plano da rede de carregadores LEVE na via pública.....	42
<b>Figura 4-14</b>	Avenida da Liberdade - esquema da intervenção .....	43
<b>Figura 4-15</b>	Trabalhos em curso na Avenida da Liberdade .....	44
<b>Figura 4-16</b>	Plano de modernização da rede SLAT - conclusão em 2024.....	45
<b>Figura 5-1</b>	área de intervenção do projeto “Bairro Comercial Digital” de Alvalade .....	49

## MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



A EMEL é hoje uma empresa de mobilidade com foco muito bem definido no horizonte 2030. No seu planeamento a empresa coloca as pessoas no centro para onde todas as iniciativas convergem, visando proporcionar conveniência, acessibilidade e inclusão, sempre com uma abordagem de proximidade.

A ambição colocada no desenvolvimento de novas capacidades levará a EMEL a um patamar em que poderá aprofundar a sua participação na economia circular, acelerando a transição para uma mobilidade mais verde, com menos emissões, menos dependência do automóvel e oferecendo mais tempo às pessoas. É isto que a EMEL já faz nas suas atividades “tradicionais”. O desafio agora é fazê-lo mais, fazê-lo melhor e de forma eficiente.

Na operação da via pública, os próximos quatro anos serão de continuidade da expansão da área de estacionamento ordenado, de uma forma gradual. Ao mesmo tempo, será desenvolvido um esforço de capacitação da equipa de Fiscalização, procurando a homogeneização de processos e o foco na mobilidade, promovendo uma dimensão de modernidade e apoio ao residente.

Os parques de estacionamento terão a maior fatia de investimento, reforçando a oferta de forma significativa. Estão previstas oito infraestruturas, com vocações transversais às necessidades dos lisboetas e de quem se desloca em Lisboa, assim como do próprio espaço público e das intervenções que vai sofrendo.

Na mobilidade ciclável o Gira irá contar com mais estações e mais bicicletas, agregando as condições necessárias para se assumir, cada vez mais, como a alternativa de transporte mais adequada para a *first mile/last mile* de cada deslocação. A rede de ciclovias também entrará numa nova fase de expansão, garantindo sempre a sua consensualização com as juntas de freguesia.

Na mobilidade elétrica a EMEL tem assegurada a expansão da sua rede de carregamento, a LEVE, nos parques sob sua gestão.

A gestão da rede SLAT aponta para a conclusão da modernização de todas as interceções da cidade, estando então reunidas todas as condições necessárias para o desenvolvimento, e aproveitamento, do sistema de gestão central do tráfego. A partir de 2024 também iniciaremos a implementação de melhorias nas condições de atravessamento junto de escolas e *hubs* intermodais.

fn

fn

Em todas os projetos que desenvolve, a EMEL integra o conhecimento que vem adquirindo através da sua participação em projetos europeus, onde contacta com as melhores práticas e com as soluções mais inovadoras, conseguindo assim implementar respostas para os problemas enfrentados pelos cidadãos, e que impedem que muitos deles optem por modos suaves nas suas escolhas modais.

Os colaboradores da EMEL são fundamentais para toda esta mudança. A alteração de perspetiva que está em curso exige uma adaptação e a Academia EMEL está já a implementar um abrangente plano de formação que, sistematicamente, abordará todas as dimensões que concorrem para este processo. Estamos seguros de que o objetivo será alcançado, é a dedicação de sempre destes trabalhadores que o garante.

O Conselho de Administração

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Nos próximos quatro anos a EMEL implementará um programa de investimentos que ultrapassa os 79 milhões de euros. A este montante somam-se 25,7 milhões de euros em Contratos de Mandato – 12,3 para o desenvolvimento da rede ciclável, 6,3 para a gestão da rede semaforizada e 7,0 para a intervenção na Avenida Infante Dom Henrique.

Com a concretização deste extenso plano, a EMEL leva a estratégia de mobilidade sustentável a dar passos seguros, de uma forma alinhada com a conveniência do cidadão que se desloca em Lisboa, e de acordo com as necessidades dos residentes do Município.

Os próprios processos adotados na empresa serão colocados em equação, procurando-se que acolham esta perspetiva e a consolidem numa materialização da filosofia EMEL na implementação de cada projeto, em cada interação com os utilizadores da cidade.

Um programa extensivo de formação com incidência na área comportamental e um esforço de consolidação e homogeneização dos procedimentos operacionais, permitirão à equipa de Fiscalização obter uma melhoria significativa da relação com o cidadão. Por outro lado, será implementada uma reestruturação organizativa da operação, acompanhada pelo investimento em soluções tecnológicas e meios de transporte, que viabilizará maior flexibilidade, abrangência e prontidão. As operações de bloqueio terão uma abordagem diferente, estando previsto o envio de informações por SMS a confirmar a receção do pedido de desbloqueio e a assinalar a proximidade do mesmo. Por seu turno, será implementado um projeto piloto de descentralização do depósito de viaturas rebocadas, conferindo maior proximidade para a recolha do veículo.

Na via pública a expansão do estacionamento ordenado prosseguirá, mas a um ritmo gradual:

- 2024: 5 000 novos lugares
- 2025: 2 500 novos lugares
- 2026: 2 500 novos lugares
- 2027: 2 500 novos lugares

No planeamento definido está prevista a preservação da proporção de lugares reservados ao estacionamento de residentes, que ronda já os 14%.

FM  
p

O estacionamento em parques representa a maior aposta do plano, absorvendo mais de 45,5 milhões de euros. Serão construídos oito novos parques, quase 2 500 lugares, com enquadramento estratégico diversificado: em termos de lugares é a dissuasão que concentra maior volume, com os dois parques na Pontinha (700 + 387 lugares) e outro na Azinhaga da Cidade (165). Na Travessa do Bahuto (89) há um maior foco nas necessidades dos residentes, que também estão presentes nos projetos do Alto de São João (215) e da Maria da Fonte (170). No Beato (270) a nova infraestrutura visa a adequação da oferta ao crescimento da procura decorrente da atividade do Hub Criativo e na Cidade Universitária (484) o parque de estacionamento está inserido no projeto da Universidade de Lisboa, de construção de residências universitárias.

Na mobilidade ciclável, 2024 marca um novo impulso na construção de ciclovias, depois de um período de auditoria aos projetos em *pipeline*. Estima-se que das obras iniciadas no próximo ano se atinjam cerca de 11,6 quilómetros de nova infraestrutura, enquanto em 2025 estarão concluídos projetos para mais 33 quilómetros de implementação. A expansão do Gira conduzirá a uma rede com 184 estações, mais 44 que o planeado no lançamento do sistema, e uma frota com mais de 2 000 bicicletas, com o objetivo de assegurar uma disponibilidade média de 10 bicicletas por estação. No próximo ano o Gira chegará a todas as freguesias da cidade.

Na promoção da mobilidade elétrica, prosseguirá a densificação da rede LEVE, estando assegurada a ativação de carregadores em sete parques de superfície geridos pela EMEL, já em 2024, estando definida a instalação para vários dos novos parques que a empresa planeia abrir. Na via pública a EMEL está prevista a instalação de 24 novos pontos de carregamento, para além dos equipamentos a colocar na bolsa de estacionamento da Azinhaga das Carmelitas. Está também planeada a criação de dois Hubs de carregamento super-rápido.

No próximo ano todas as interseções semaforizadas ficarão modernizadas – a intervenção que inclui as da Avenida da Liberdade está já em curso – e estarão reunidos todos os requisitos necessários para o desenvolvimento do sistema de gestão centralizada de tráfego. Terá também início a implementação do plano de melhoria das condições de atravessamento nas imediações de escolas e interfaces de transportes públicos, assente em objetivos de sinistralidade Zero.

O caminho para uma mobilidade mais sustentável passa sempre pela inovação. A EMEL continuará a investir na sua agenda de inovação, posicionando-se como interveniente ativo na geração de conhecimento e no desenvolvimento de soluções que respondam aos desafios atuais e futuros da cidade. Neste sentido, a empresa envolve-se em projetos que assentam na análise e implementação de soluções de vanguarda, com objetivos muito

concretos na resolução dos problemas da mobilidade. Destaque para os projetos com financiamento europeu já em curso como o C-Streets, que financia ações que agilizem a implementação da Diretiva Europeia para Sistemas Inteligentes de Transportes, e o DeployEMDS, um novo projeto que dará continuidade ao trabalho desenvolvido no VoxPop.

A EMEL irá, também, implementar o projeto Bairro Comercial Digital de Alvalade, um projeto, financiado pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), liderado pela Freguesia de Alvalade. No âmbito do projeto a empresa irá, até 2025, testar um conjunto de soluções inovadoras que ambicionam melhorar a gestão do estacionamento na via pública, incluindo a promoção da eficiência das atividades de logística urbana, tais como um sistema de monitorização de lugares de cargas e descargas e de estacionamento de rotação nas principais artérias do Bairro de Alvalade, bem como a desmaterialização de parquímetros.

O reforço da comunicação da EMEL, quer a nível interno, quer externo, é fundamental à difusão e consolidação da imagem da empresa enquanto agente essencial da nova mobilidade na cidade das sete colinas. Ainda mais numa altura em que a preocupação ambiental põe em equação a forma como se olha para a mobilidade urbana. Um conjunto de medidas será adotado para a consolidação de um vínculo a uma imagem positiva, desde o reforço da marca EMEL através de campanhas e presença em eventos; o desenvolvimento da comunicação interna como meio motivacional e agregador da cultura da empresa; o estabelecimento de parcerias com *stakeholders* de referência incorporando a dimensão de Responsabilidade Social Corporativa, e fundamentalmente, melhorar o relacionamento com os clientes e utilizadores com o apoio de ferramentas tecnológicas mais capazes, designadamente com a implementação de uma nova solução de CRM.

Para o desenvolvimento deste PAO a EMEL está focada numa busca constante de ganhos de eficiência, planeando preservar um quadro de pessoal estável, em redor dos 806 colaboradores. Apesar da abordagem ambiciosa ao próximo quadriénio, a expectativa é de que a aposta tecnológica venha a proporcionar ganhos de eficiência significativos ao nível dos Recursos Humanos, seja pelo robustecimento da operação centralizada dos parques de estacionamento, ou pela nova planificação das operações de Fiscalização, que contará com soluções mais sofisticadas que viabilizam, simultaneamente, maior capacidade de intervenção e flexibilidade, mas também menor exigência de disponibilidade dos AFT.



## COMPETÊNCIAS E ESTRUTURA DA EMEL

A última revisão de estatutos da EMEL, que teve lugar em 2019, veio conferir ao objeto social da empresa uma abrangência que viabiliza uma participação plena na gestão da mobilidade, em Lisboa. Eis algumas das competências consideradas:

- Construção, gestão, exploração e manutenção de infraestruturas de estacionamento público urbano
- Construção e operação de infraestruturas de suporte a todos os modos de mobilidade
- Construção e operação de sistemas de mobilidade elétrica
- Gestão e operação de produtos partilhados de mobilidade
- Prestação de serviços de transporte público urbano de passageiros
- Prestação de serviços de implementação e gestão de redes semaforicas
- Promoção de estudos e desenvolvimento de experiências-piloto no âmbito da aplicação de novas tecnologias, no contexto das suas atividades
- Administrar o domínio público e privado do Município de Lisboa que lhe venha a ser afeto para a prossecução das suas atribuições, no contexto das suas atividades

Os órgãos sociais designados estatutariamente são os que se encontram definidos na Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, que institui o regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único. Os mandatos dos titulares destes órgãos seguem os mandatos autárquicos do Município de Lisboa.

### ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral da EMEL é constituída pelo seu único acionista, a Câmara Municipal de Lisboa (CML), cujo representante é designado nos termos do n.º 2 do artigo 26.º da lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, exercendo, em cada Assembleia Geral, o mandato expresso que o Município previamente lhe conferir. Reúne ordinariamente duas vezes por ano, uma para aprovação dos instrumentos de gestão previsional e outra para apreciação das contas do exercício. Para além disso poderá haver lugar à realização de assembleias extraordinárias sempre que sejam convocadas nos termos legais.

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é o órgão de gestão da empresa, cujos membros podem ter funções executivas ou não executivas, nos termos da deliberação que os eleger. É composto por um presidente e até dois vogais eleitos pela Assembleia Geral. É aplicável aos membros do Conselho de Administração o disposto no artigo 30.º da Lei nº 50/2012, de 31 de agosto, e, subsidiariamente, o disposto no Estatuto do Gestor Público, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro. O Conselho de Administração da EMEL tem a seguinte composição:

**Presidente:** Carlos Manuel dos Santos Batista da Silva

**Vogal:** Francisca Leal da Silva Ramalhosa

**Vogal:** Ana Maria Loureiro Raimundo

## FISCAL ÚNICO

O Fiscal Único, obrigatoriamente um revisor oficial de contas, ou uma sociedade de revisores oficiais de contas, designado pela Assembleia Municipal de Lisboa sob proposta da Câmara Municipal de Lisboa (CML), é o órgão de fiscalização responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da empresa.

TH

R

## ESTRUTURA DA EMPRESA

A estrutura orgânica da EMEL sofreu uma alteração correspondente à dissolução da Direção de Assistência Técnica, cujas competências foram redistribuídas por outras Direções e Departamentos da empresa. Por seu turno, as competências do organismo responsável pelas Relações com a Imprensa foram integradas na Direção de Comunicação Marketing e Relações Externas.

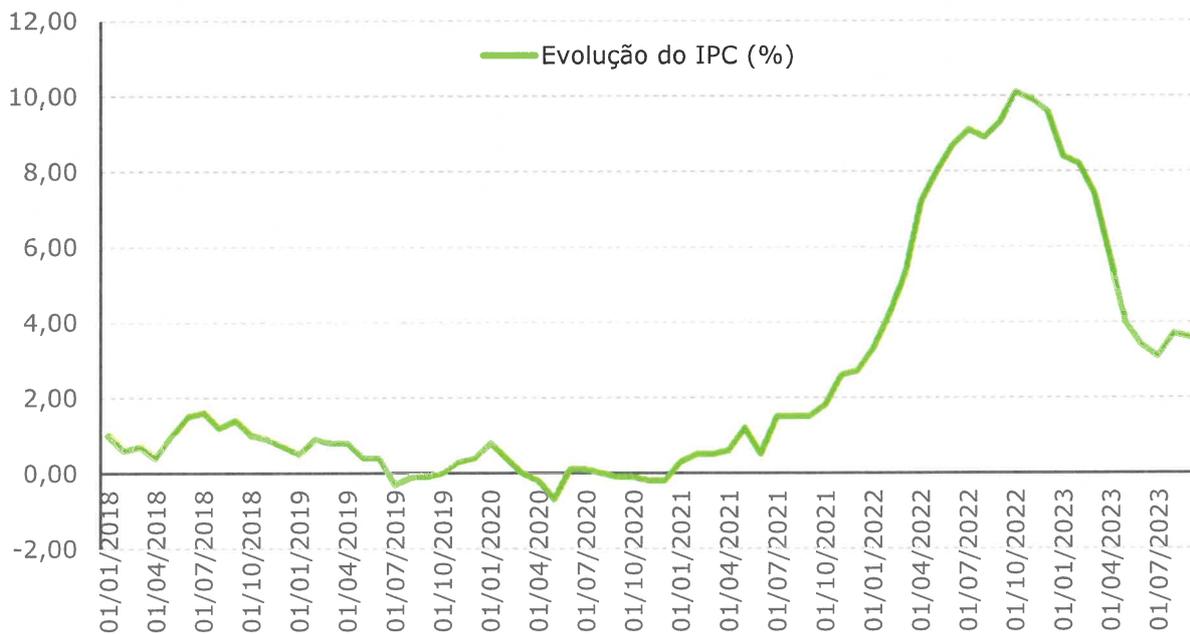


Figura 1-1 Organograma da EMEL

Fr.  
f

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto macroeconómico em Portugal, nos últimos dois anos, ficou marcado pelo “regresso” em pleno de uma variável que há muito não tinha tanta relevância: a inflação. Depois de um longo período em que teve uma evolução muito moderada, por vezes até em sentido negativo, a partir de outubro de 2021 o Índice de Preços no Consumidor (IPC) entrou numa tendência de crescimento acima dos 2% de que ainda não conseguiu descer.



**Gráfico 1.1** Evolução do IPC - Fonte INE

É conhecido o impacto recessivo a que a inflação, normalmente, está associada. Apesar de atuar num setor, o da mobilidade, menos pró-cíclico do que outros, não é por isso que a EMEL está mais protegida do efeito da inflação: desde logo a sua margem corrói-se, pois, os preços praticados pela empresa são estáveis, enquanto os gastos obedecem a condições de mercado aberto. Este efeito foi sentido em múltiplos fornecimentos, tendo-se registado fortes aumentos dos preços, por exemplo na eletricidade ou nos alugueres operacionais de automóveis da frota. Em Portugal o nível dos preços não se refletiu, pelo menos até ao momento, em qualquer contração do nível de atividade económica, o que, trazendo boas notícias do lado dos rendimentos, também coloca desafios complexos: a empresa enfrentou dificuldades, na abordagem ao mercado de trabalho, para assegurar o dimensionamento mais adequado para as equipas operacionais e até para a estrutura central, deparando-se com taxas de emprego maiores que nunca. Para conseguir vencer estas dificuldades foi necessário entrar num processo negocial com os representantes dos

trabalhadores, do qual resultou um acordo que trouxe à empresa a paz social necessária para enfrentar um ambiente de vincada incerteza.



**Gráfico 1.2** Evolução da população empregada - Fonte: INE

Do acordo com os trabalhadores decorreu, naturalmente, o aumento dos gastos com o pessoal, que, tendo em perspetiva a envolvente da EMEL, não poderiam deixar de crescer. A EMEL é uma empresa Municipal, e os seus colaboradores estiveram sujeitos, por um largo período, a fortes restrições salariais e de evolução na carreira, encontrando-se em situação de particular fragilidade para enfrentar o choque inflacionista.

A trajetória seguida pelo IPC em 2023 de alguma forma deixa em aberto muitas perspetivas, não afastando um sentimento geral que consolida um contexto de incerteza.

Apesar deste ambiente global, a natureza menos elástica das receitas de estacionamento, a principal fonte de rendimento da EMEL, abre espaço para uma perspetiva mais otimista da evolução da atividade da empresa e, concretamente, do seu volume de negócios.

Acresce que nos últimos anos foi implementada uma reestruturação das tarifas de estacionamento na via pública, realinhando os valores cobrados em cada Zona de Estacionamento de Duração Limitada (ZEDL) com a pressão de estacionamento que aí se manifesta.

O quadro que se desenha reúne as condições necessárias para que a EMEL encare os próximos quatro anos com otimismo e com a ambição de que a cidade necessita.

Th  
P

O Plano de Atividades e Orçamento, que de seguida se apresenta, concretiza passos importantes de uma estratégia que visa a mobilidade sustentável no Município, com soluções diversificadas para quem vive, trabalha, estuda ou simplesmente visita Lisboa.

## 2. ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA

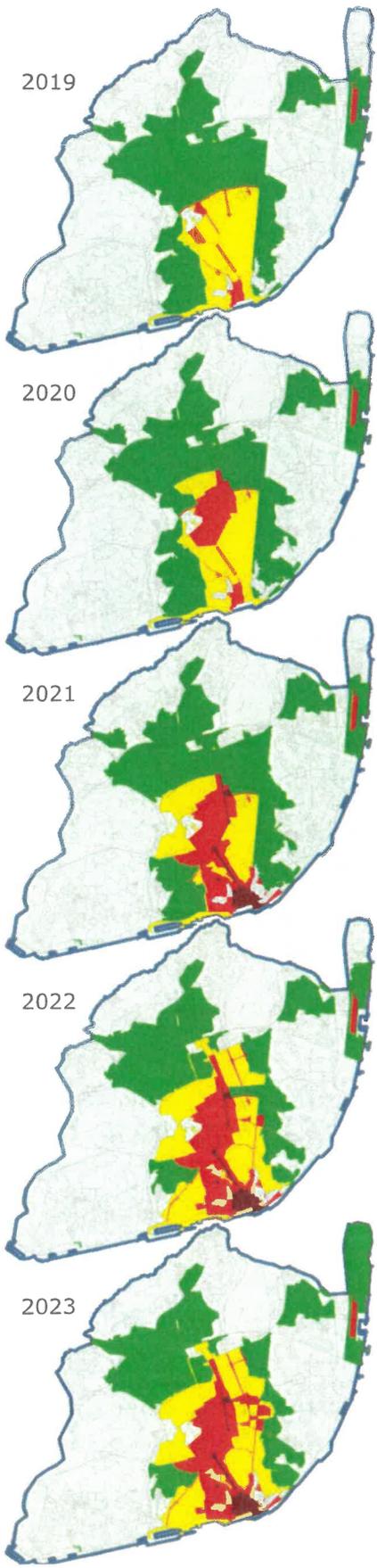
A regulação e o ordenamento do estacionamento na via pública estão na génese da EMEL. Mais do que em qualquer outro fator, a criação da empresa assentou na necessidade premente da estruturação do espaço urbano, com a materialização da segregação formal das áreas definidas para cada modo, à época massivamente capturado pelo estacionamento automóvel desregulado.

Cenários com estas características eram muito comuns em grandes metrópoles europeias, e decorrem com naturalidade do desfasamento entre o planeamento urbano de cidades antigas, que não considerou o uso do automóvel porque este, simplesmente, não existia.

Subsequentemente, prevaleceu uma perspetiva urbanística, em muitos centros, que passava por um racional de “prever e prover”, em que, com base nas tendências e deslocações observadas no passado, se estimavam as necessidades de estacionamento no futuro, desenvolvendo-se esforços para que estivesse disponível uma infraestrutura com capacidade suficiente para acomodar todas essas necessidades. A prevalência de racionais com estes contornos está muito associada à configuração do espaço urbano de muitas cidades, ainda hoje, em que à infraestrutura destinada ao automóvel, seja ela relacionada com a circulação, estacionamento ou assistência, é alocada uma grande fatia das áreas disponíveis, frequentemente acima de um terço do total. Infelizmente, apesar da absorção de tão significativa proporção do espaço urbano, este racional raramente consegue dar uma resposta adequada quando o objetivo passa por obter uma circulação fluída do tráfego. Uma lacuna do racional residia, quase sempre, na falha de previsão da massificação do automóvel privado, em parte alimentada pelo próprio racional que não propunha qualquer desincentivo a esta escolha modal, antes pelo contrário, estimulando-a – a perspetiva vigente centrava as estimativas no tempo de viagem, negligenciando custos como os impactos ambientais, alteração do valor do solo ou outras externalidades negativas, muito especialmente o congestionamento, exponenciado pela massificação do automóvel e pelo tráfego parasita, que crescia de forma inversa à adequação da oferta de estacionamento.

Nos grandes centros metropolitanos, ao tráfego originado pelas deslocações de residentes adicionam-se movimentos pendulares de dimensões, cada vez mais, in comportáveis para a preservação da qualidade de vida, tendência agudizada em Lisboa, como noutras cidades, pela deslocalização dos municípios para concelhos limítrofes.

fr  
4



**Figura 2-1** Evolução das coroa tarifárias 2019-2023

Face a um crescimento, em larga medida não antevisto, do uso do transporte individual, e a consequente insuficiência de oferta, o problema do estacionamento assumiu, no âmbito das novas políticas de mobilidade, um protagonismo outrora ausente. A existência, ou não, de lugares de estacionamento, a sua tipologia, quantidade e localização, bem como as condições de acesso aos mesmos, coordenadas e complementadas com outras medidas de gestão de tráfego, adquiriram a capacidade de influenciar significativamente as escolhas dos cidadãos em relação ao meio de transporte a utilizar – o espaço urbano não é ilimitado e, assim, consolida-se a perspetiva da impossibilidade de dimensionamento da oferta em número suficiente para acomodação de todas as necessidades de estacionamento.

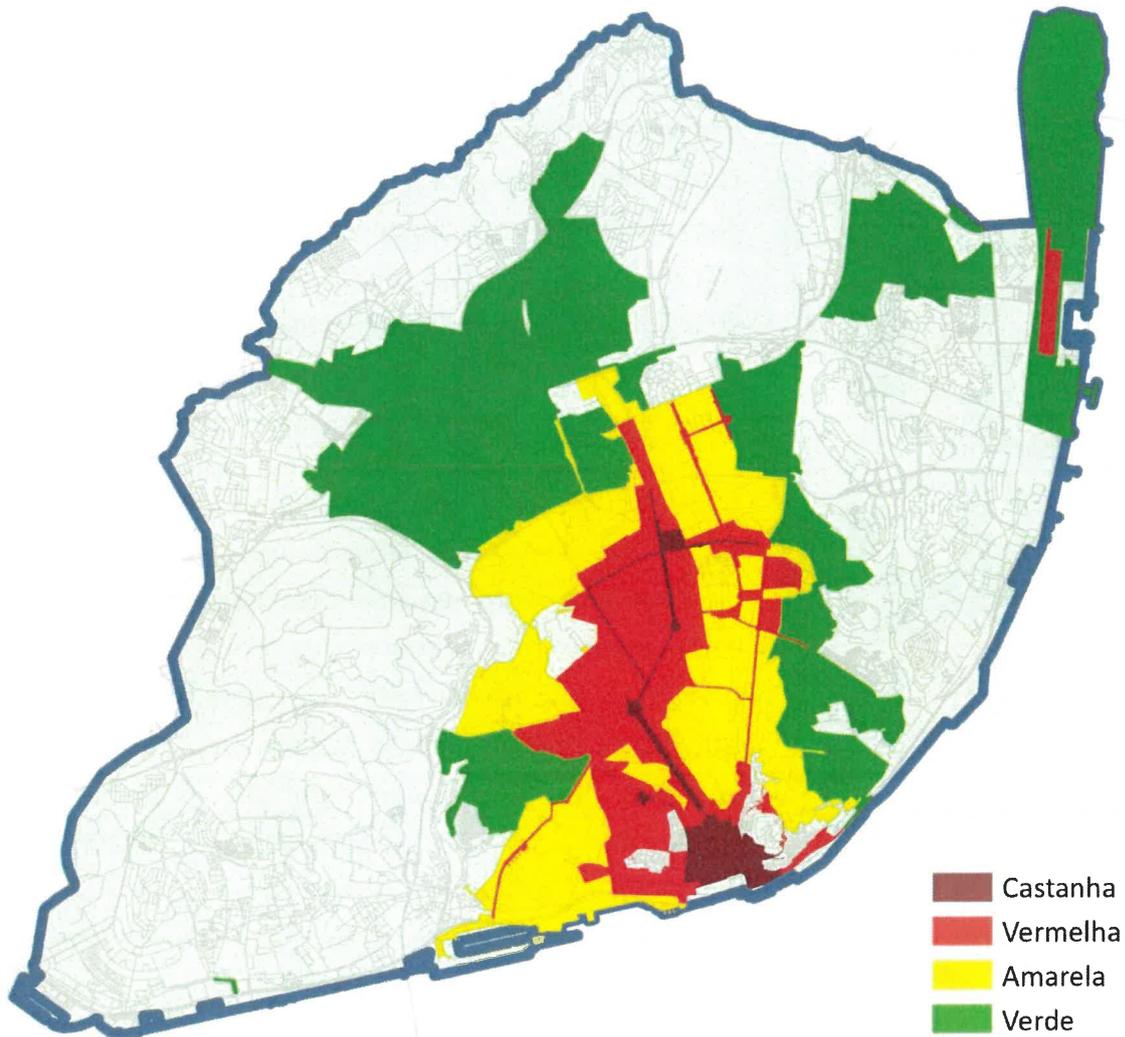
Subsiste, no entanto, o problema da alocação da capacidade disponível. Neste âmbito, o papel da tarifa de estacionamento assume destaque, constituindo-se como mecanismo indutor do equilíbrio entre oferta e procura ao estabelecer níveis de preços alinhados com a pressão de estacionamento de cada área. No entanto, o equilíbrio positivo assim alcançado, não leva em consideração fatores normativos que, nesta área, assumem particular agudeza decorrente de interesses conflitantes, todos eles legítimos, um deles acima de todos os outros – as necessidades de estacionamento dos residentes.

Os preços do estacionamento na via pública permaneceram, em Lisboa, inalterados por quase uma década. A dinâmica urbana, em constante evolução, foi fazendo com que a estrutura de preços vigente se fosse tornando obsoleta, impondo, cada vez mais, a reestruturação dos tarifários definidos. A matéria foi alvo de estudos aprofundados, considerando as diversas variáveis e dimensões envolvidas, vertendo os resultados apurados num plano que assentava nas três tarifas já em vigor – Verde, Amarela e Vermelha –

TH

A

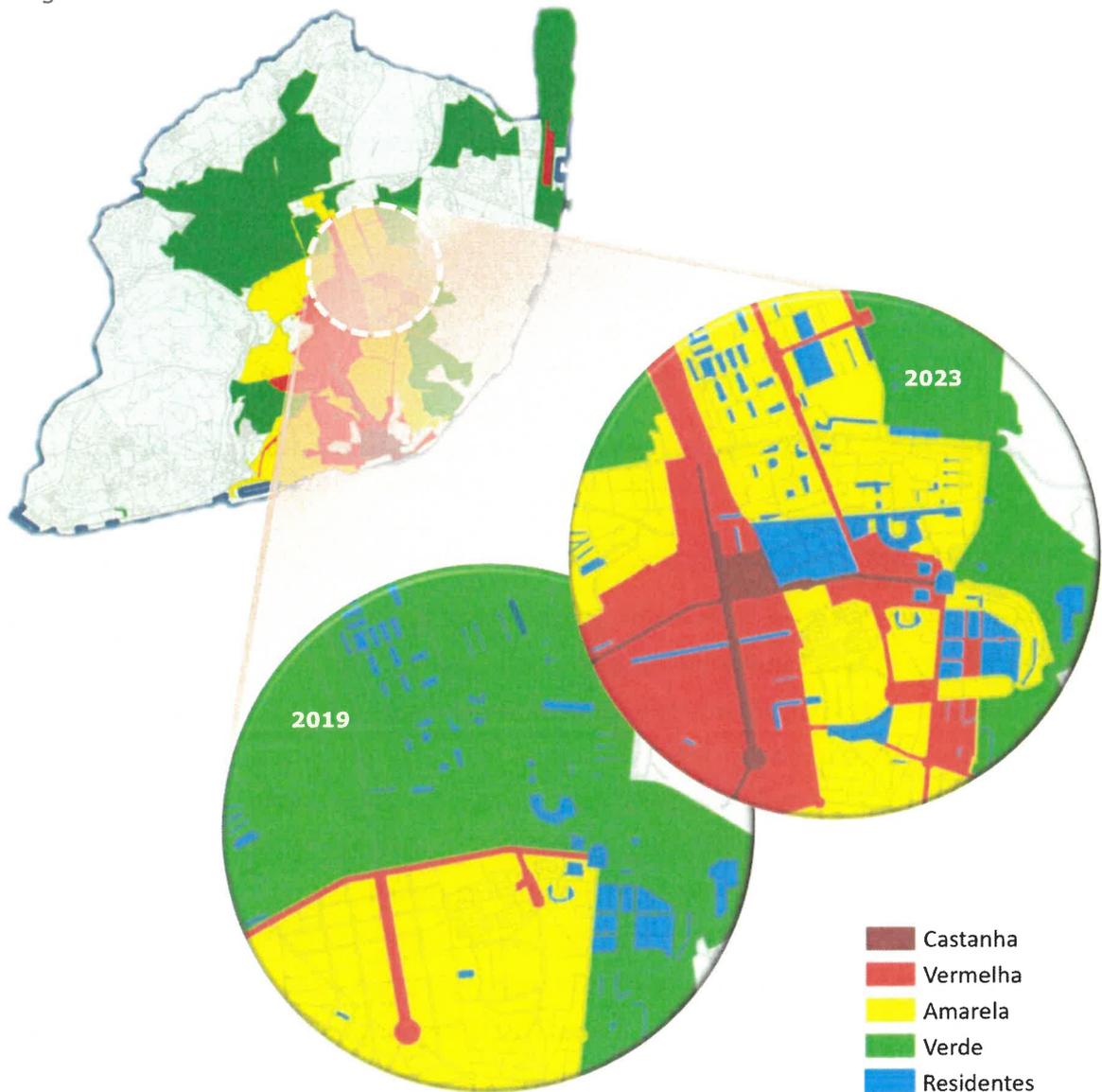
redistribuindo a sua implementação no terreno de acordo com os dados recolhidos relativamente à pressão de estacionamento. Foram ainda criadas duas novas tarifas, a Castanha e a Preta, para as zonas de mais intensa procura por rotação, mas apenas a Castanha está já no terreno, essencialmente nos eixos onde antes vigorava a tarifa Vermelha, não existindo, ainda, qualquer alvéolo com a tarifa Preta.



**Figura 2-2** Estrutura tarifária do estacionamento na via pública em 2023

O processo de implementação do plano de redistribuição tarifária no território do Município, ou antes, nos arruamentos onde o estacionamento já é regulado e ordenado, estendeu-se até 2023. O resultado final proporcionou um mapa da cidade "pintado" de uma forma coerente com a perceção da pressão de estacionamento, distinguindo-se, no eixo central, a rede de artérias da tarifa Castanha, ladeadas por *buffers* com tarifa Vermelha, por sua vez contidos pela coroa Amarela (salvo algumas exceções), ficando a tarifa Verde nas zonas mais periféricas, tendencialmente com menor pressão e procura por rotação.

A definição da nova tarifa para cada área, teve em consideração, como se disse, a pressão de estacionamento e, muito particularmente, a disseminação de áreas reservadas ao estacionamento de residentes, única forma encontrada para acomodar as necessidades dos lisboetas face à procura crescente dos movimentos pendulares, mas que induz um aumento da pressão nas áreas contíguas, impondo patamares mais elevados das tarifas que aí vigoram.

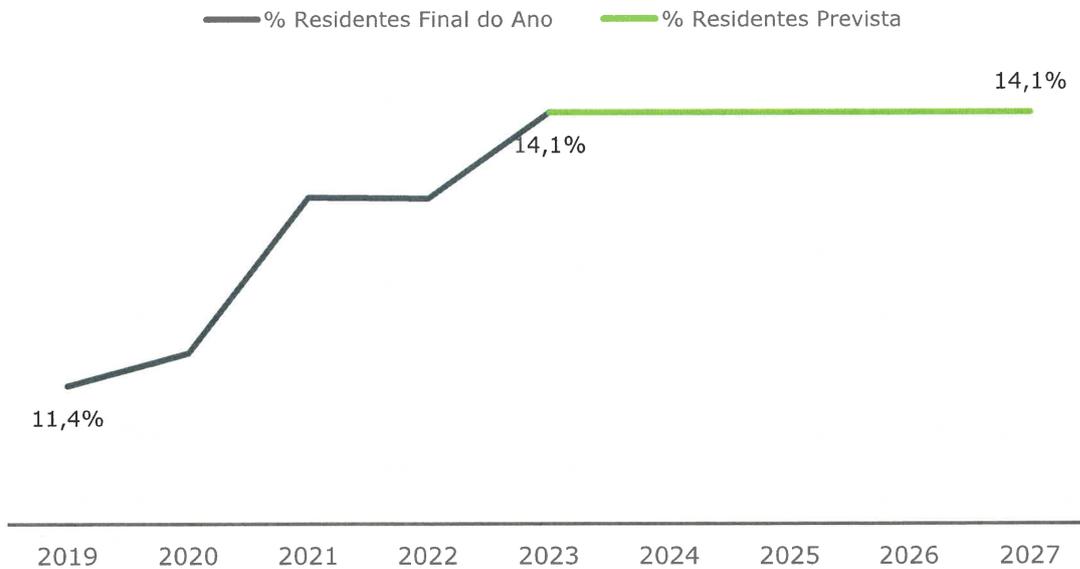


**Figura 2-3** Destaque das freguesias de Alvalade, Areeiro, Arroios e Avenidas Novas com zonas reservadas para residentes em 2019 e 2023

A atribuição de tarifa a qualquer arruamento não pode ser considerada como um tema encerrado, exigindo uma contínua e atenta monitorização da sua adequação. Essa adequação é sinalizada pela ocupação, cujo valor de referência, para um bom nível de serviço, se admite nos 85% - este limiar é largamente ultrapassado em muitas artérias de Lisboa, e nem poderia ser de outra forma face ao já exposto.

74  
P

A própria reserva de estacionamento para os residentes, de forma absoluta, acarreta outros riscos, ao vedar o acesso a não residentes e, conseqüentemente, ao incrementar a pressão sobre as artérias contíguas, que exigem uma atenção redobrada tendo em vista a preservação de níveis de serviço aceitáveis.

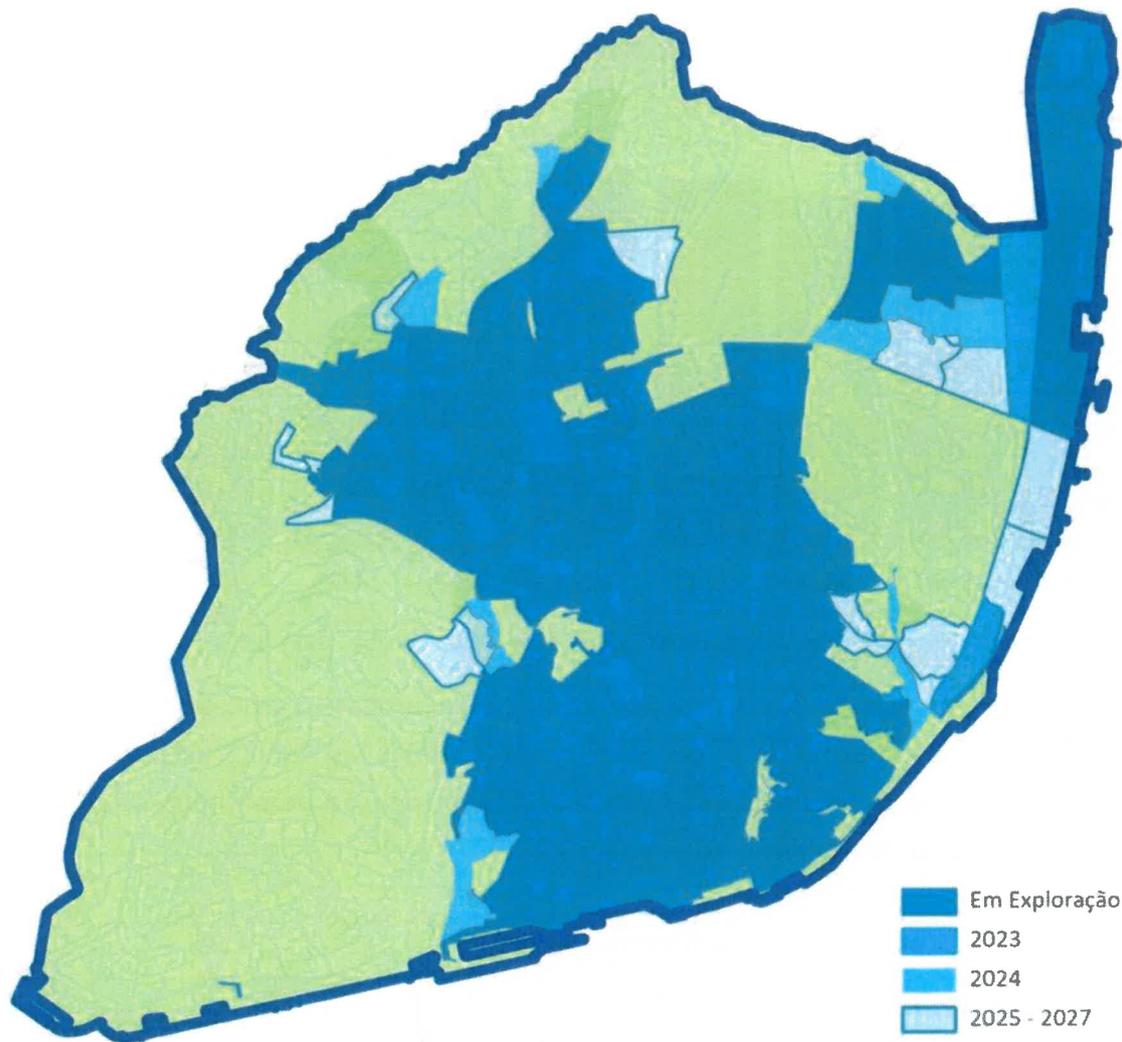


**Gráfico 2.1** Evolução da proporção de lugares reservados para o estacionamento de residentes 2019 - 2027

A proporção de lugares reservados para o estacionamento de veículos com dístico de residente tem vindo a aumentar, prevendo-se que se mantenha constante nas aberturas de novas Zonas de Estacionamento de Duração Limitada (ZEDL) que estão planeadas para os próximos quatro anos. Este é mesmo um dos principais motivos subjacentes à continuação da expansão da área sob gestão da EMEL para o resto da cidade – a intervenção reguladora da empresa consegue implementar *layouts* concebidos de acordo com as normas legais para o estacionamento ordenado e, depois, fiscalizar o cumprimento das indicações veiculadas pela sinalização, vertical e horizontal, que, no fundamental, materializam no terreno a estratégia concebida para cada ZEDL e para cada arruamento, em termos de estacionamento. Sem esta intervenção e sem esta fiscalização, o estacionamento de residentes confrontar-se ia, para além da escassez de oferta que caracteriza diversas áreas da cidade, com a concorrência acrescida da procura decorrente dos movimentos pendulares.

Para 2024 está prevista a abertura de 5 000 novos lugares de estacionamento ordenado, e para os três anos seguintes perspetivam-se implementações que rondarão, em média, 2 500 lugares em cada ano.

TH  
R



**Figura 2-4** Plano de expansão da área de estacionamento regulado na via pública 2023 - 2027

Em 2023 o número de lugares em exploração ultrapassará os 100 000 – as estimativas para o final do ano apontam para 101 400 lugares, mas considerando apenas os lugares de residentes e tarifados, já que, em rigor, o número de alvéolos nas ZEDL geridas pela empresa vai bastante além disso, aproximando-se já dos 120 000, considerando fins específicos como praças de táxis, carregamento de veículos elétricos ou cargas e descargas, entre outros.

*[Handwritten signature]*



**Gráfico 2.2** Evolução do número de lugares em exploração na via pública 2019 - 2027

Os planos de definição de *layouts* exigem estudo, planeamento e articulação com diferentes *stakeholders*. Posteriormente é necessário reunir todas as condições para o início da implementação no terreno. Estando em aberto a introdução de alterações, estas são as perspetivas de abertura para o próximo ano:

**Tabela 2.1** Plano de aberturas na via pública para 2024

ARRUAMENTO ÁREA DE ESTUDO	FREGUESIA	LUGARES
Cidade da Beira	Olivais	550
Quinta do Morgado	Olivais	870
Cidade de Benguela	Olivais	700
Av. Pádua	Olivais	600
Bairro da Liberdade	Campolide	300
Estação de Campolide	Campolide	196
Estrada do Desvio	Lumiar/Santa Clara	485
Nações Unidas Norte	Carnide	818
Estrada de Chelas/Gualdim Pais	Beato /Penha de França	200
Maria Pia	Estrela	242
Prior do Crato	Estrela	182
<b>TOTAL</b>		<b>5 143</b>

## 2.1. FISCALIZAÇÃO

Foram implementadas novas medidas visando a melhoria das operações de Fiscalização, com a promoção do alinhamento com os vetores estratégicos definidos para a abordagem a esta atividade, fulcral para uma ação assertiva tendente a uma visão de mobilidade sustentável e à sua implementação, lado a lado com a flexibilidade necessária para a defesa dos interesses dos residentes em matéria de estacionamento.

Com esta orientação estratégica, está em curso a implementação de um conjunto de medidas, que se estenderão por 2024.

- Com um claro foco na melhoria da relação com o cidadão, decorre já um conjunto de ações de formação, abrangendo todos os colaboradores do efetivo de Fiscalização, com forte incidência na área comportamental
- Paralelamente, desenvolve-se um intenso esforço de consolidação dos procedimentos operacionais focada na priorização emergente da estratégia de mobilidade sustentável, visando ainda maximizar a homogeneização dos métodos usados por todos os colaboradores da equipa
- Será promovida a confirmação, reciclagem e reforço das competências dos Chefes de Equipa, com incidência na sua capacidade de liderança, profundidade do conhecimento de regulamentos e normas e o domínio dos procedimentos operacionais

Com a capacidade da equipa assegurada, haverá lugar ao equacionar da estrutura de Áreas Operacionais que enquadra e organiza a intervenção no terreno, procurando-se maximizar a capacidade de intervenção, prontidão e flexibilidade. As referências que suportam esta abordagem assentam em critérios geográficos e operacionais, em primeiro lugar ligando a área gerida aos limites das freguesias, considerando o número e tipo de lugares abarcado, a proximidade à base operacional e o número de Agentes de Fiscalização de Trânsito (AFT) necessários e a homogeneidade das competências das equipas de cada área.

As competências robustecidas e a organização aperfeiçoada serão muito importantes para o passo que se pretende dar no sentido da humanização das operações da Fiscalização, mas a ambição passa por ir mais longe. Para isso é necessário realizar investimentos importantes.

- Conceção, desenvolvimento e implementação de nova solução informática de suporte à operação de Fiscalização, viabilizando uma nova forma de atuar,

A

mais assertiva no que respeita à priorização da atividade, mais flexível na resposta às necessidades de cada contexto em cada momento, mais fiável e clara, em suma, concretizando o novo modelo de Fiscalização

- Aquisição de dois novos equipamentos de fiscalização por leitura ótica de matrículas, permitindo que o estacionamento nas áreas reservadas a residentes seja mais fiscalizado e de forma completamente automobilizada
- Aquisição de mais dois monovolumes, permitindo alcançar o objetivo de transportar todo o efetivo de Fiscalização Apeada, de e para o terreno, de forma eficiente e tempestiva
- Aquisição de mais 20 motociclos, conferindo aos agentes maior capacidade de deslocação, com mais rapidez, garantindo uma maior área de cobertura, flexibilidade e prontidão na resposta
- No enquadramento da nova filosofia, procurar-se-á que as novas contratações para as tarefas de AFT imponham como requisito a familiaridade com a condução de motociclos

Mas todo o novo modelo de Fiscalização foi desenvolvido com o cidadão a ocupar um lugar central. Por exemplo, é determinante que se consiga a redução do tempo médio de espera pelo desbloqueio de veículos, um objetivo de fundo que exige capacidade de planeamento e meios, mas que a EMEL não deixará de prosseguir. Outras iniciativas estão já em andamento:

- Disponibilização de QR Code para acionar a equipa de desbloqueio, automatizando o pedido e otimizando a sua organização
- Envio de SMS com a confirmação da entrada do pedido de desbloqueio, trazendo clareza ao processo e maior tranquilidade para o condutor
- Envio de segundo SMS a informar que o pedido que submeteu será o próximo a ser atendido, acompanhando o condutor num contexto em que se pode gerar ansiedade
- Descentralização da receção de viaturas removidas – em 2024 implementar-se-á um projeto piloto, que passa pela instalação de um miniparque de rebocados, portanto numa localização distinta do, considere-se assim, parque central, proporcionando proximidade aos condutores cujo veículo foi removido

- Minimização do tempo que medeia entre a ocorrência e denúncia da infração e respetiva notificação

A melhoria do serviço de Fiscalização, mais do que uma reforma estanque, será sempre um processo contínuo. Apesar desta característica que remete para uma constante mudança, há premissas que permanecerão, como a orientação para a mobilidade sustentável, mas sobretudo o foco no cidadão e nas suas necessidades.



**Figura 2-5** Elementos da equipa de fiscalização



### 3. PARQUES DE ESTACIONAMENTO

O investimento em parques de estacionamento é sempre uma dimensão de extrema importância na definição da estratégia de mobilidade, e em Lisboa existem zonas com carência destas infraestruturas. O planeamento para a sua concretização deve atender a múltiplos fatores, desde logo ao impacto que produz na área da implementação, mas também nas dinâmicas que gera na envolvente. À semelhança do que acontece na fixação de determinada tarifa de estacionamento na via pública, numa zona em concreto, em que um valor mais elevado exerce um maior desincentivo à procura de estacionamento e um valor mais baixo produz um menor impacto dessa perspetiva, a inexistência ou, pelo contrário, a presença de uma infraestrutura de estacionamento *off street* mimetiza estes efeitos: quem tem a necessidade de se deslocar a determinada morada, se souber da existência de um parque de estacionamento nas imediações, terá maior propensão a escolher o automóvel para concretizar a sua viagem do que se souber que ali não terá acesso a essa infraestrutura.

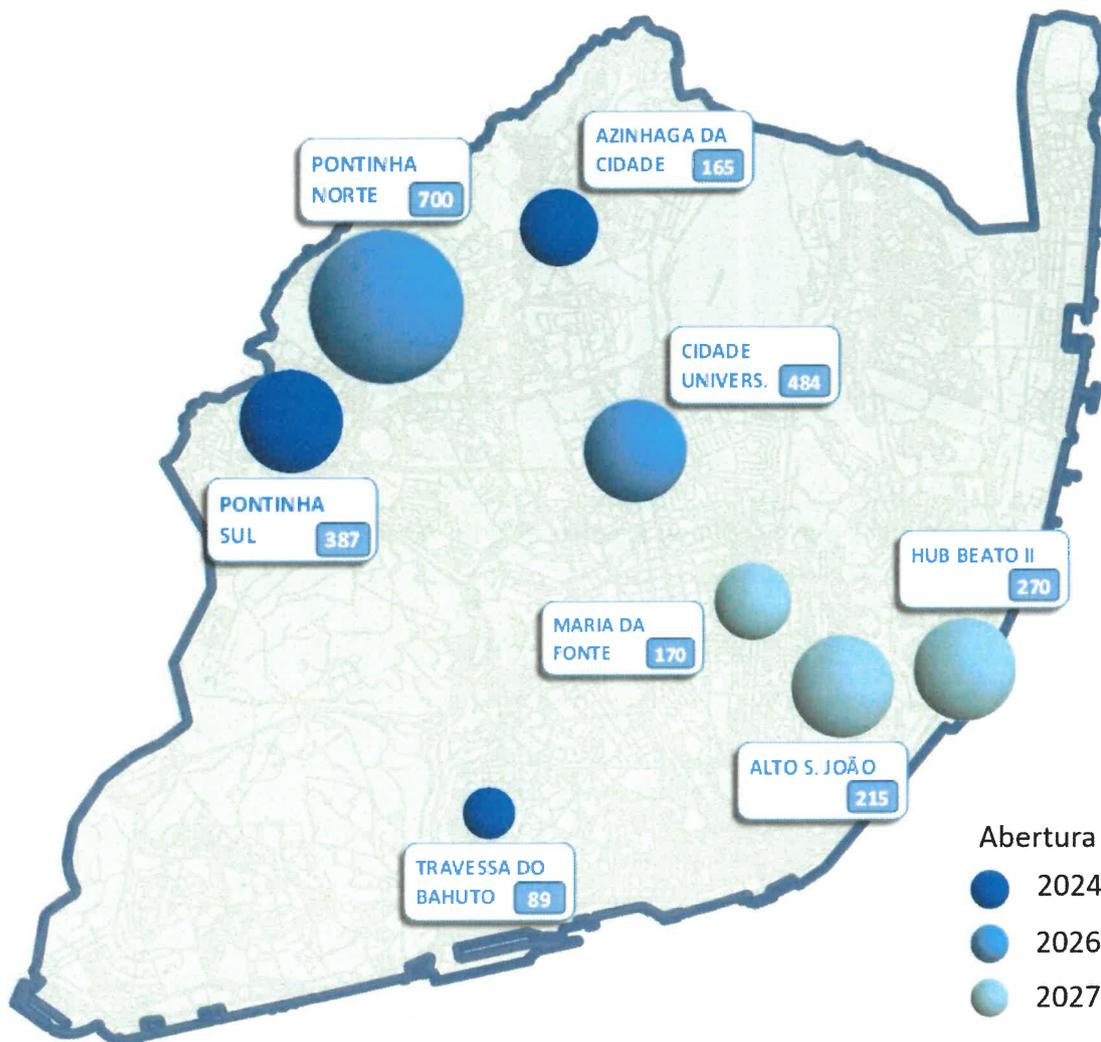
Com este quadro de fundo, há que tomar especiais cuidados no planeamento de redes de parques de estacionamento, tendo a noção de que ao aumentar a capacidade em zonas mais centrais da cidade poder-se-á estar a gerar mais procura de estacionamento, ou, dito de outra forma, mais tráfego no acesso a essas áreas mais centrais. Tal não significa que não se devam construir mais parques em áreas interiores de Lisboa. Pelo contrário, há carência destas infraestruturas e a EMEL tem a ambição de dotar a cidade de uma rede de equipamentos *off street* com a conceção mais adequada – sem qualquer viés ao racional enunciado, deverão criar-se soluções mais vocacionadas para residentes em locais mais próximos do centro, e com características de dissuasão em localizações mais periféricas. Há ainda espaço para as necessidades de retenção, em que se admite o acesso a zonas intermédias da cidade, mas se desincentiva o trajeto até ao centro. É importante considerar sempre alguma disponibilidade para rotação, em primeiro lugar porque, em muitos lugares existe, de facto, uma grande escassez para este tipo de procura, e depois porque, do ponto de vista da sustentabilidade económica destes projetos, e muitos deles envolvem montantes muito elevados, a rotação oferece condições de exploração superiores.

A um nível mais local podem existir condições que exigem todos os esforços para que seja possível ampliar a oferta de estacionamento, algo que, considerando a escassez que reveste o espaço público, só é possível com novas infraestruturas *off street*.

*trj*  
*fr*

Para além destas abordagens mais casuísticas, a orientação do investimento em parques assenta em três vetores fundamentais:

- Satisfação das necessidades de residentes e de rotação
- Ampliação da capacidade dissuasora
- Resposta a necessidades decorrentes de intervenções no espaço público

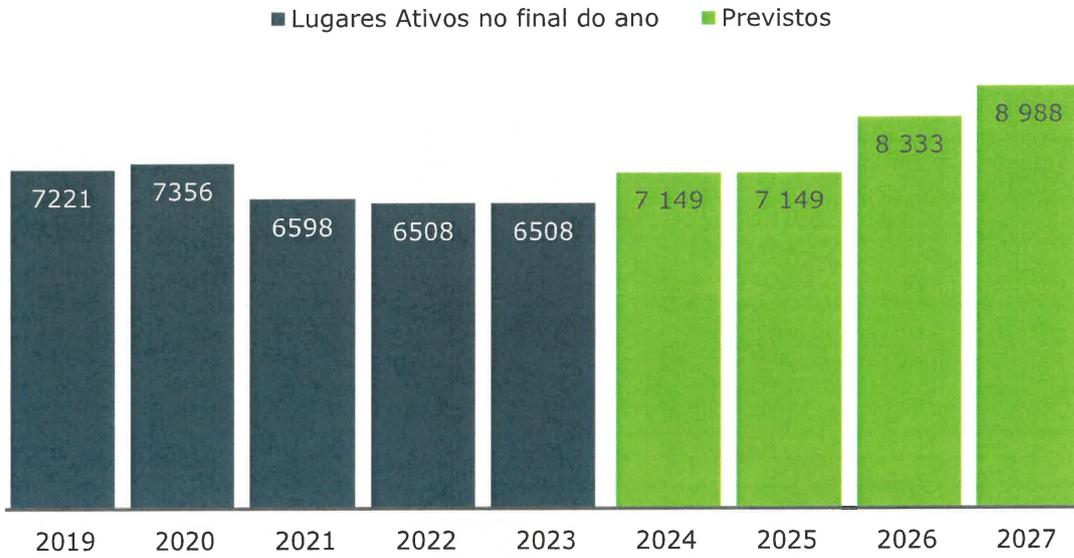


**Figura 3-1** Plano de aberturas de novos parques 2024 - 2027

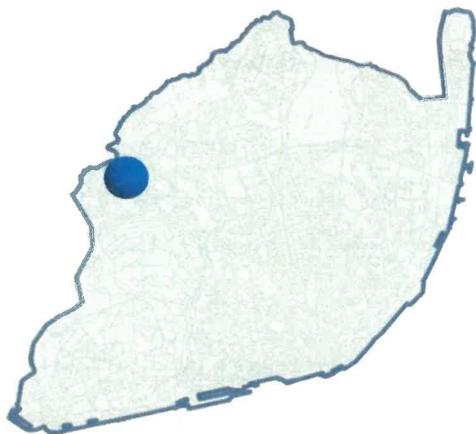
Para os próximos quatro anos a EMEL planeia um forte investimento em novos parques de estacionamento, atuando sobre todos os vetores estratégicos. No total estão previstos quase 2 500 novos lugares, aproximando-se a capacidade *off street* sob gestão da empresa dos 9 000 lugares em 2027.

No programa definido figuram projetos muito diversos, alguns com montantes de investimento bastante elevados, como é o caso do parque da Cidade Universitária cuja

estimativa chega aos 10 milhões de euros. No total, o investimento em novos parques totaliza quase 44 milhões de euros. Face ao estado dos projetos, é previsível que se assista à conclusão das obras, no final de 2024, em três novos espaços: Pontinha Sul, Azinhaga da Cidade e Travessa do Bahuto.



**Gráfico 3.1** Evolução do número de lugares em parques 2019 - 2027



**PONTINHA SUL**

Projeto com objetivos de dissuasão, situado, por um lado, próximo de vias importantes de acesso à cidade, CRIL e IC 16, e por outro, junto do interface de transportes públicos da Pontinha

**ORÇAMENTO ESTIMADO**

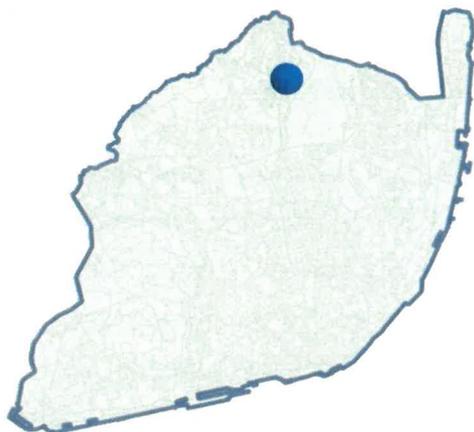
3 875 000€

**NÚMERO DE LUGARES**

387

**ANO DE ABERTURA PREVISTO**

2024



**AZINHAGA DA CIDADE**

Projeto com objetivos de dissuasão, situado, sob o Eixo Norte-Sul, próximo da Avenida Padre Cruz, da estação de Metro do Lumiar e de diversas paragens de autocarro

**ORÇAMENTO ESTIMADO**

4 000 000€

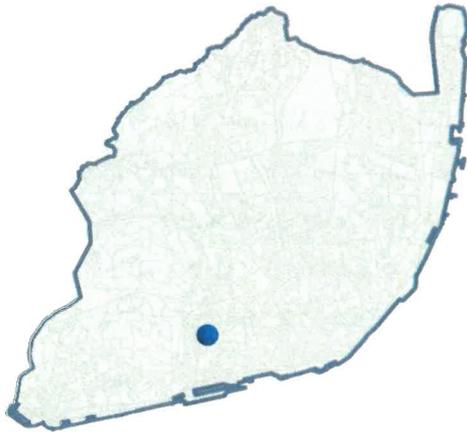
**NÚMERO DE LUGARES**

165

**ANO DE ABERTURA PREVISTO**

2024





### TRAVESSA DO BAHUTO

Situado em Campo de Ourique, zona com grande pressão de estacionamento, reforça a oferta a residentes e para rotação

#### ORÇAMENTO ESTIMADO

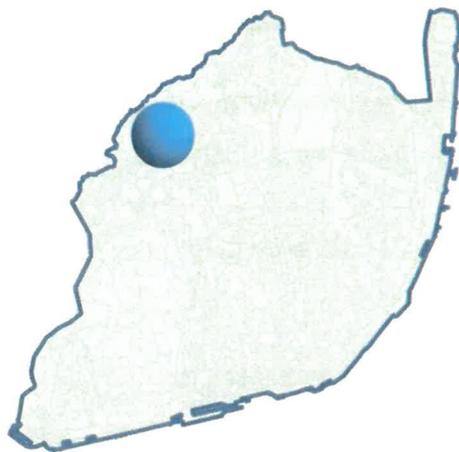
2 560 000€

#### NÚMERO DE LUGARES

89

#### ANO DE ABERTURA PREVISTO

2024



### PONTINHA NORTE

Projeto com objetivos de dissuasão, situado, por um lado, próximo de vias importantes de acesso à cidade, CRIL e IC 16, e por outro, junto do interface de transportes públicos da Pontinha

#### ORÇAMENTO ESTIMADO

1 100 000€

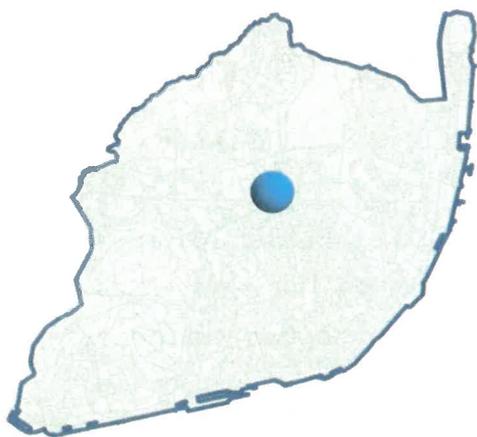
#### NÚMERO DE LUGARES

700

#### ANO DE ABERTURA PREVISTO

2026





### **CIDADE UNIVERSITÁRIA**

Infraestrutura inserida no projeto de construção da Residência Universitária da Universidade de Lisboa, devolve a capacidade de estacionamento perdida com a ocupação do parque de superfície que existia no local

#### **ORÇAMENTO ESTIMADO**

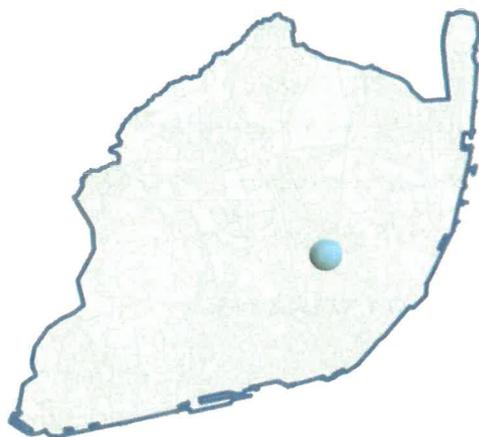
10 000 000€

#### **NÚMERO DE LUGARES**

484

#### **ANO DE ABERTURA PREVISTO**

2026



### **MARIA DA FONTE**

Situado em Arroios, zona com grande escassez de estacionamento, reforça a oferta a residentes e para rotação, abrindo novas possibilidades para intervenção na Avenida Almirante Reis

#### **ORÇAMENTO ESTIMADO**

6 350 000€

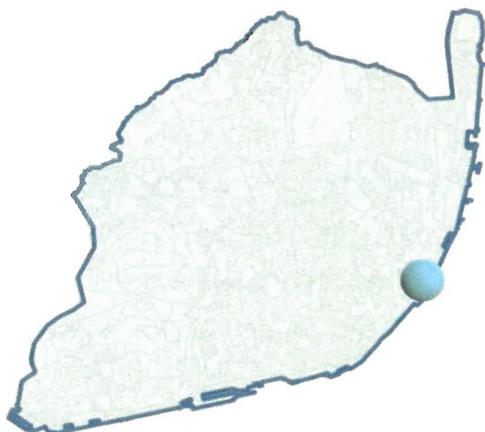
#### **NÚMERO DE LUGARES**

170

#### **ANO DE ABERTURA PREVISTO**

2027





### HUB DO BEATO II

O projeto visa complementar a oferta de estacionamento face à perspectiva de aumento da procura decorrente da consolidação do Hub Criativo do Beato enquanto novo polo de atratividade

#### ORÇAMENTO ESTIMADO

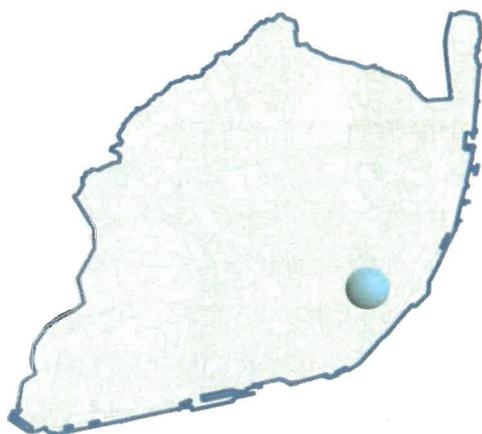
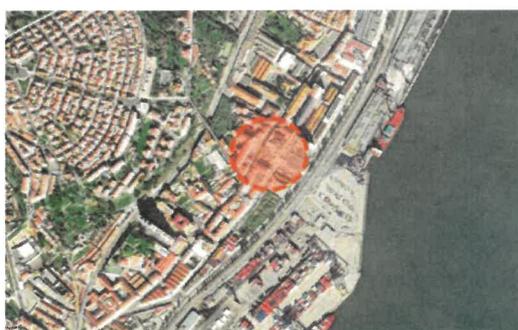
8 910 000€

#### NÚMERO DE LUGARES

270

#### ANO DE ABERTURA PREVISTO

2027



### ALTO DE SÃO JOÃO

Situado junto da Parada do Alto de São João, o parque vem reforçar a oferta a residentes e para rotação, e suportar a estruturação do espaço urbano

#### ORÇAMENTO ESTIMADO

7 100 000€

#### NÚMERO DE LUGARES

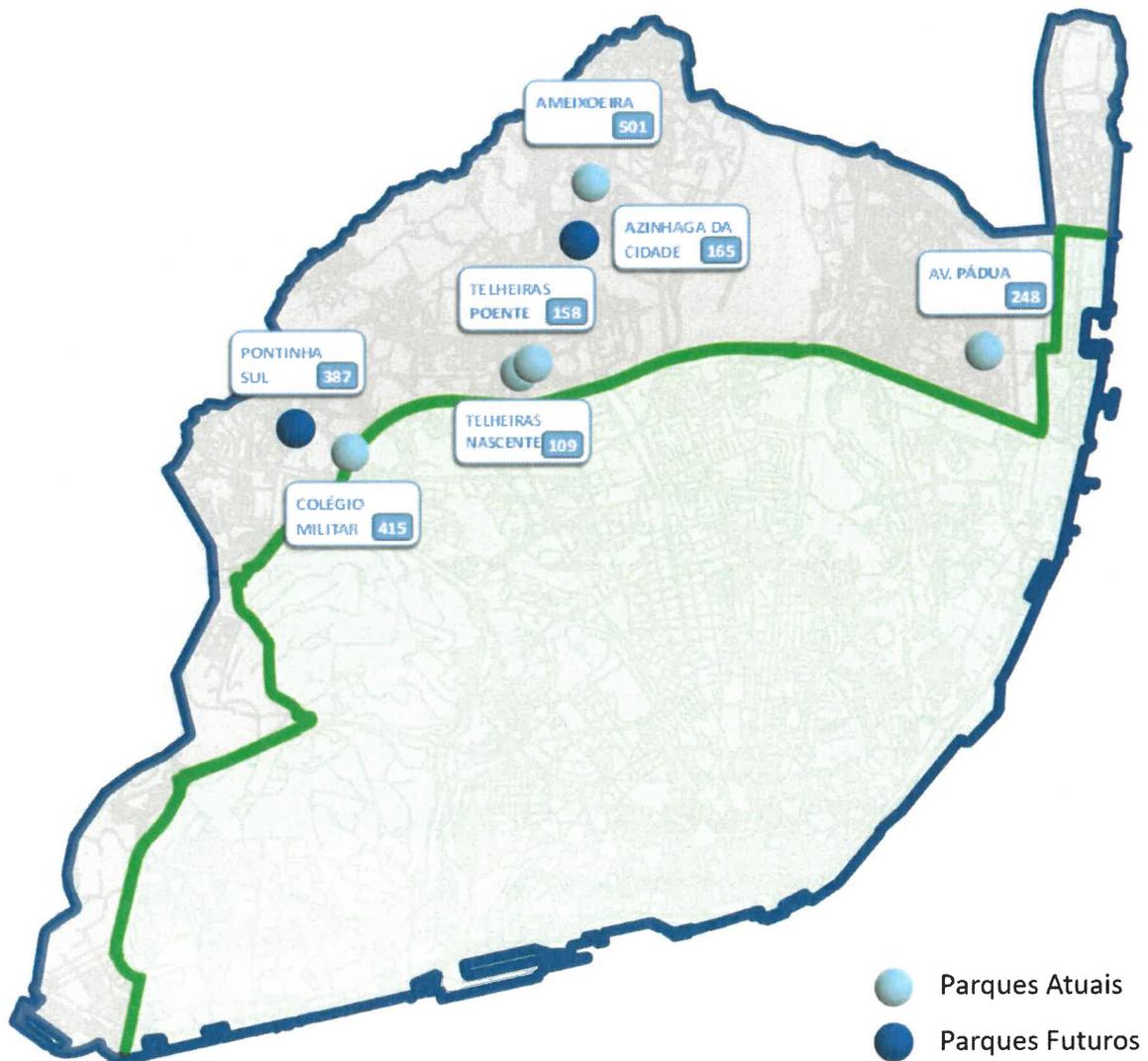
215

#### ANO DE ABERTURA PREVISTO

2027



Para além do investimento em novos parques, a EMEL procura maximizar a conveniência da oferta da rede já existente. Esta rede é composta por parques muito diferentes entre si, que foram estabelecidos em períodos diversos e em resposta a contextos e necessidades variadas. A monitorização e análise da procura veio revelar importantes oportunidades de melhoria – tem vindo a ser levantada toda a informação, numa perspetiva da abordagem estratégica coordenada e comum a todos os parques, com alinhamento às necessidades da cidade e de encontro às políticas de mobilidade. O objetivo passa pela reformulação da proposta de valor, apresentando produtos mais flexíveis, com ofertas combinadas e mais modernas. Para 2024 está previsto o lançamento dos Parques Navegante.



**Figura 3-2** Zona Tampão e futuros Parques Navegante

R

Os Parques Navegante são direcionados a clientes com perfil pendular regular, que utilizam o automóvel apenas para o percurso casa-trabalho. Situam-se numa área designada como Primeira Zona Tampão da cidade – oferecem a oportunidade de deixar o automóvel nas orlas da cidade, fazendo-se o restante percurso, até ao destino final, de transporte público, pelo que se localizam a uma distância máxima do acesso à rede de metro equivalente a cinco minutos a pé. A análise realizada aos tempos de deslocação de automóvel dos principais eixos de entrada da cidade até estes parques indica que serão uma opção realista para a observação de um comportamento tampão, com a adoção desta medida.

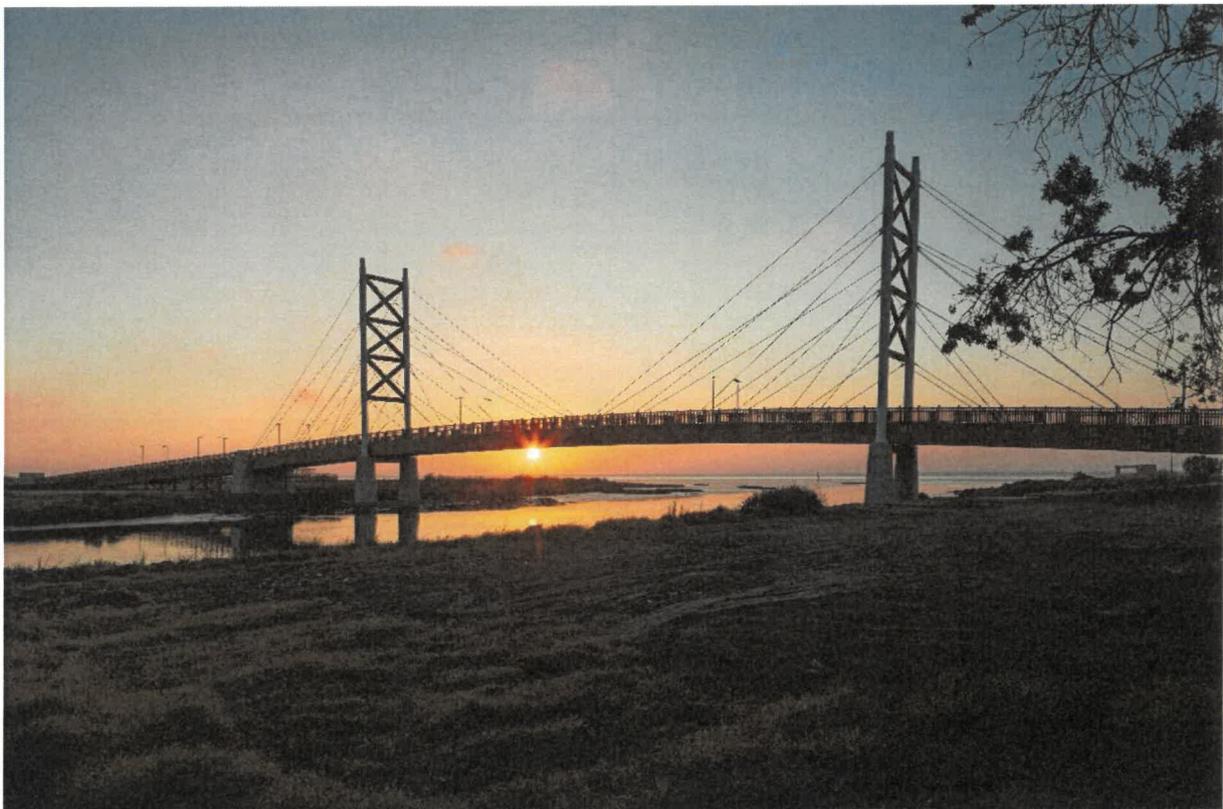


**Figura 3-3** Parque de estacionamento da Ameixoeira

## 4. MOBILIDADE SUSTENTÁVEL



Ao longo dos últimos anos a EMEL tem vindo a assumir, de forma cada vez mais consolidada, uma intervenção integrada na gestão da mobilidade em Lisboa, por contraste com uma vocação exclusiva para o ordenamento do estacionamento que caracterizou os seus primeiros anos de atividade. A face mais conhecida desta nova dimensão da empresa será o GIRA, o maior sistema de bicicletas partilhadas do país, cuja aceitação ultrapassou as melhores expectativas, com os lisboetas a acolherem o sistema com entusiasmo. Mas a presença na cidade vai-se revelando por múltiplas maneiras, em vários locais, com projetos muito variados, quer nas suas características, quer nos respetivos orçamentos, mas sempre com um carácter muito virado para o apoio aos modos suaves, com criatividade, inovação e qualidade.



**Figura 4-1** Ponte ciclopedonal sobre o rio Trancão

Em algumas dessas intervenções houve, até, a oportunidade de implementar, a par das melhorias da circulação pedonal ou ciclável, uma vincada valorização do território e das condições para a sua fruição, destacando-se a requalificação do Cais do Sodré e da Rua do Arsenal/Alfândega, bem como todo o projeto do parque de estacionamento do Campo das Cebolas. Em 2023 a EMEL concluiu mais um projeto diferenciado e estruturante para os modos suaves, a ponte ciclopedonal sobre o rio Trancão – uma obra extraordinária, com

P

impacto marcante, até na paisagem, mas, mais do que tudo, com grande potencial para o incremento do modo ciclável, ao concretizar a conectividade da infraestrutura ciclável dos Municípios de Lisboa e Loures, viabilizando deslocações seguras, confortáveis, mesmo agradáveis, numa extensão que até aqui apenas poderia ser desejada.

A ponte ciclopedonal sobre o Trancão tem características únicas, não deixando ninguém indiferente, constituindo-se como mais um marco da capacidade concretizadora da EMEL.

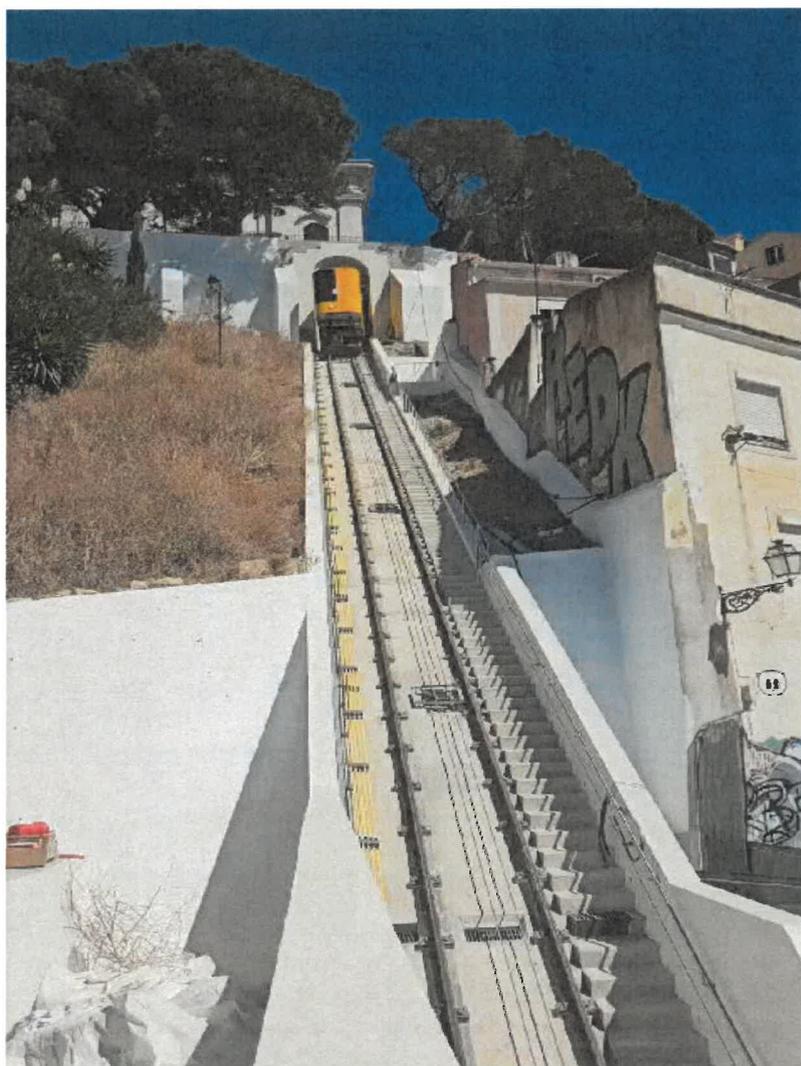
Para os próximos anos estão previstas outras obras que consolidam o papel da empresa no centro de uma estratégia de sustentabilidade como paradigma para a satisfação das necessidades de mobilidade em Lisboa. Haverá projetos que mobilizam montantes financeiros elevados, porque assim o exige a resposta a apresentar perante obstáculos mais difíceis de contornar, mas também existirá espaço para implementar medidas que, parecendo simples, requerem esforço e imaginação para que se promova a sua materialização, ajudando a criar melhores condições para todos, independentemente das suas opções modais.



**Figura 4-2** Funicular da Graça – saída da gare inferior

A EMEL implementou, e opera, um conjunto de equipamentos mecânicos de apoio à mobilidade pedonal – desde os elevadores da Rua dos Fanqueiros às escadas rolantes da Mouraria, passando pelo elevador da Sé. Em 2023 foi concluída a instalação de mais um destes sistemas, eventualmente o mais complexo: o funicular da Graça. A infraestrutura de acolhimento e a instalação do equipamento estão concluídas, estando agora em curso o processo de certificação.

A breve trecho o funicular entrará em exploração, oferecendo mais uma alternativa de deslocação, complementar ao modo pedonal, no acesso à Colina do Castelo. O trajeto da infraestrutura é particularmente conveniente, ligando a Rua dos Lagares ao Miradouro Sophia de Mello Breyner Andresen.



**Figura 4-3** Funicular da Graça - Percurso

Nesta área da cidade encontra-se um forte potencial para a utilização do funicular, por um lado pela prevalência de residentes com idades mais avançadas e com maiores dificuldades de locomoção, e por outro pela forte atratividade turística, do miradouro, que oferece uma

R

das mais belas vistas sobre Lisboa, e do bairro em redor, muito apreciado por quem visita a cidade. A utilização turística dos equipamentos mecânicos de apoio à mobilidade pedonal abre mesmo uma perspetiva de equilíbrio da exploração, com a introdução da cobrança de bilhetes para o acesso, salvaguardando a gratuitidade para os residentes da zona, confrontados com uma acessibilidade complexa ao bairro, seja do ponto de vista do transporte público ou do automóvel particular.

No sentido da melhoria das condições para a mobilidade pedonal, perante o peso das dificuldades colocadas pela localização de alguns parquímetros, na capacidade de locomoção de pessoas em circunstâncias como a condução de carrinhos de bebé ou em cadeira de rodas, a EMEL lançou uma abordagem sistematizada às condições de instalação de todos os seus equipamentos de cobrança na via pública, e desenvolveu um plano para a realocação de cerca de 9%, perto de 300, libertando assim o espaço para uma passagem completamente desimpedida.



**Figura 4-4** Implementação de "ilha" para parquímetro

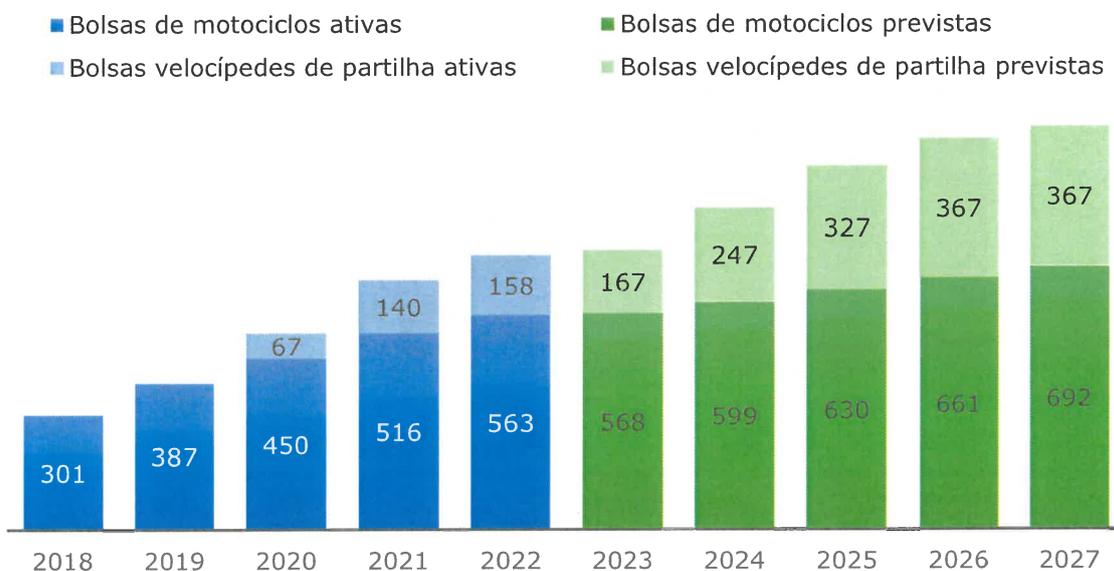


**Figura 4-5** Oficina self-service no Campo Grande

É no âmbito desta estratégia que se multiplicam os investimentos que visam o crescimento do modo ciclável, que vão desde a disponibilização de espaço de estacionamento para bicicletas particulares – ao ar livre, na via pública, mas também em áreas fechadas, nos BiciPark – à densificação da rede de ciclovias, aqui com a cobertura financeira de Contratos de Mandato celebrados com o Município. Integrada no projeto SmartHubs, em que participam diversas cidades europeias, em abril, foi instalada, no Campo Grande, uma oficina self-service onde é possível aos ciclistas realizar pequenas reparações como afinar os travões ou regular a pressão de ar dos pneus. Mais uma forma de mitigar os obstáculos que se levantam ao uso da bicicleta de forma quotidiana. O maior projeto da EMEL nesta área, seja pela dimensão do orçamento que mobiliza, pela complexidade da operação, mas essencialmente pelo impacto que produz, é o Gira, o Sistema de Bicicletas Públicas Partilhadas (SBPP) de Lisboa.



A disponibilidade de estacionamento para motociclos e para velocípedes de sistemas de partilha tem, também, grande relevo para a mobilidade suave. A EMEL tem vindo a incrementar o número de bolsas de estacionamento para motos, bicicletas e “trotinetes”, planeando prosseguir com este esforço nos próximos anos.



**Gráfico 4.1** Plano de implementação de bolsas de motociclos e velocípedes de sistemas de partilha

Um pouco por toda a cidade vai crescendo a infraestrutura, criada pela EMEL, facilitadora dos modos mais suaves. A otimização da instalação de parquímetros e a estruturação de espaços para estacionamento de veículos de duas rodas parecem ações de grande simplicidade, e, de facto, quando consideradas individualmente não exigem grandes meios, mas o seu planeamento integrado resulta em maior complexidade, pelo alargamento e diversidade da intervenção.

A sustentabilidade dos sistemas de mobilidade suave não é, normalmente, assegurada pela própria exploração, pelo que todos os contributos são importantes para assegurar a preservação da capacidade de intervenção da EMEL nesta matéria, implementando novos projetos. Em Lisboa, como noutras cidades, admite-se que os meios libertos pela exploração do estacionamento na via pública sejam canalizados para o apoio à operação de sistemas tradicionalmente deficitários, o que traz à atividade características de circularidade.

Como se disse, a EMEL vem dotando a cidade de equipamentos e espaços mais vocacionados para a mobilidade suave e para um maior equilíbrio no convívio entre modos, designadamente entre a presença massiva do automóvel e a necessidade de segurança, conveniência e conforto para peões e ciclistas.

## 4.1. GIRA - BICICLETAS DE LISBOA

Para que um sistema de mobilidade partilhada proporcione, de facto, as vantagens que lhe são associadas, tornando-se uma opção viável para as deslocações quotidianas e, assim, constituindo-se como alternativa de transporte público, deve assegurar aos seus utilizadores, permanentemente, três características fundamentais:

- Conveniência
- Abrangência
- Confiança

Foi com estas dimensões em vista que a EMEL optou, em 2020, pela internalização de todas as operações de suporte do Gira. Com esta decisão e a sua implementação, assegurou-se que os objetivos subjacentes à operação e à sua gestão visavam a qualidade do sistema e da sua proposta de valor, ao mesmo tempo que se garantia a assimilação de todo o *know how* necessário para o seu desenvolvimento e consolidação, otimizando a implementação da rede e as operações de manutenção e balanceamento.

Com o domínio de todas as dimensões da operação, e num estágio mais avançado da disseminação da rede, será possível, com muito maior segurança, reequacionar de que forma continuará a ser oferecido à cidade um serviço que já é tão valorizado pelos lisboetas e por quem visita Lisboa.

Os resultados conseguidos com a internalização foram muito positivos: há hoje muito mais bicicletas em disponibilidade e, em 2022, foi finalmente atingido o número de estações que estava previsto, em 2017, no planeamento inicial da rede: 140 estações ativas. A EMEL conseguiu, de facto, imprimir um ritmo superior na expansão da rede e prevê chegar ao final do ano com 155 estações ativas. Até ao último mês de setembro, a frota em disponibilidade atingia uma média diária de 1 100 bicicletas, 770 elétricas e 330 convencionais.

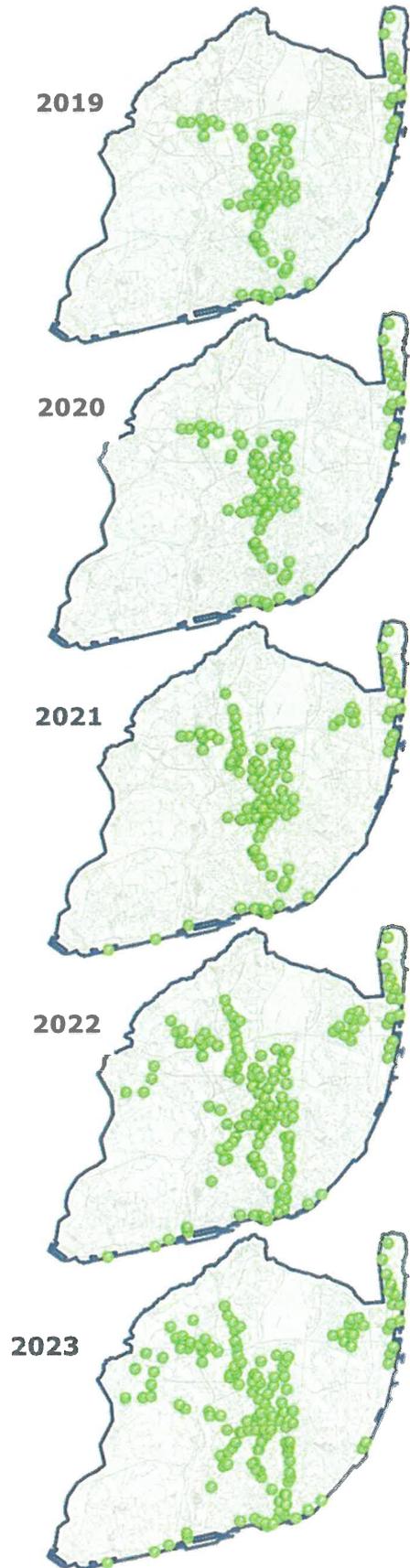
Esta evolução tem um reflexo natural na adesão ao sistema e, essencialmente, na sua utilização, como o demonstra o seu principal indicador – o número de viagens realizadas, que segue uma tendência de forte crescimento.

Mas a operação interna não está livre de anomalias e, desde o início, foram já muitas as dificuldades ultrapassadas, desde a escassez de peças e componentes, aos problemas em assegurar um efetivo nas equipas de manutenção em linha com as exigências de um sistema que, à escala nacional, é muito grande. Mais recentemente foi a *app* de acesso ao sistema que apresentou diversos problemas, impedindo a melhor experiência de utilização.

Para todos estes episódios a EMEL foi encontrando soluções consistentes, planeando vários investimentos para melhorar a conveniência, abrangência e confiança associadas ao Gira.

Está em execução um novo contrato de fornecimento de bicicletas, todas elétricas, 500 delas com entrega agendada ainda para 2023, enquanto o processo de eletrificação de mais de 400 bicicletas convencionais está já em curso. No que respeita ao próximo ano, o planeamento definido considera a continuação da expansão da rede de estações, apontando para o seguinte dimensionamento:

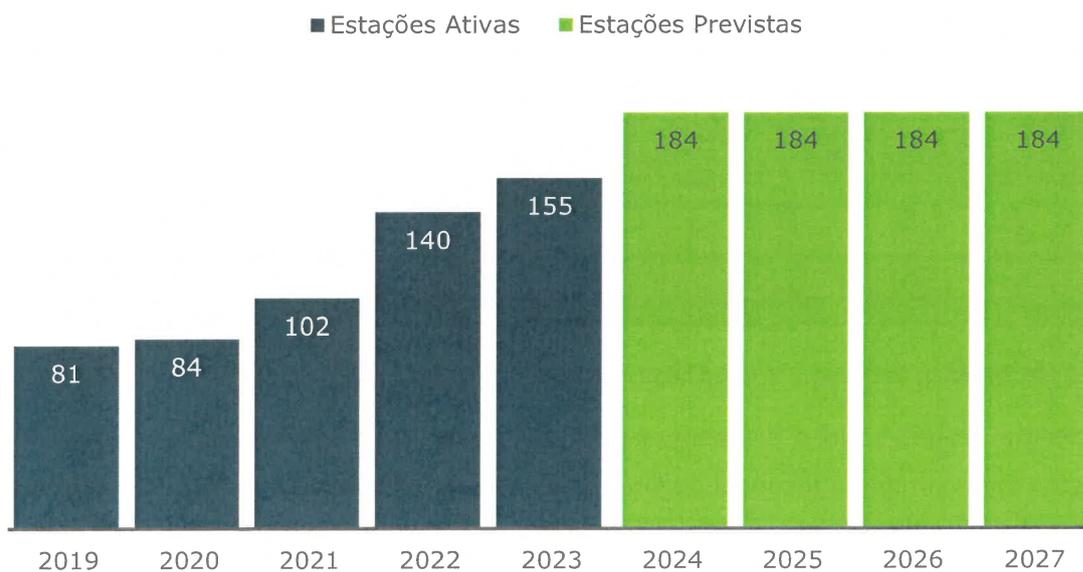
- Final do primeiro semestre
  - 170 estações ativas
  - 1 947 bicicletas elétricas
  - 135 bicicletas convencionais



**Figura 4-6** Evolução da rede de estações GIRA 2019-2023

- Final do segundo semestre
  - 184 estações ativas
  - 2 208 bicicletas, com um objetivo de 1 840 em disponibilidade

A concretização do planeamento apresentado dará lugar a um sistema de maior conveniência, como se pretendia desde o início. A rede projetada é muito mais abrangente – são 44 estações para além do que se previa no arranque do sistema –, estabelecendo-se como objetivo para 2024 que existam estações ativas nas 24 freguesias de Lisboa.



**Gráfico 4.2** Evolução das estações ativas do Gira considerando a expansão planeada

A confiança no Gira também terá condições para crescer, desde logo pelo maior número de bicicletas, mas também com a densificação da rede de estações nas áreas já abrangidas pelo SBPP. Estes investimentos em estações e bicicletas assumem maior visibilidade, mas a EMEL concretizará outras melhorias importantes para a otimização da operação, desde a renovação das soluções informáticas envolvidas, ao apetrechamento das equipas de manutenção:

- Nova *App* de acesso ao sistema
- Novo *software* de gestão do balanceamento da rede
- Novo *software* de gestão das operações de manutenção
- Reforço da equipagem da oficina
- Reforço da frota de serviço



**Figura 4-7** Mecânicos da EMEL em atividade na oficina do Gira

De uma forma global, todo o dispositivo será reforçado e otimizado, num esforço que a EMEL desenvolve com vista à consolidação de um sistema que se mostra fundamental para uma mobilidade sustentável em Lisboa. A ligação da mobilidade ciclável, e de um sistema como o Gira, a poupanças de emissão de carbono é natural e é um facto, pois grande parte das deslocações realizadas no SBPP substituem escolhas modais mais poluentes, incluindo o automóvel particular, ainda em larga maioria com motorizações de combustão. Por outro lado, a cobertura do *first-mile* e *last-mile* proporcionada pelas bicicletas do sistema oferece muito maior simplicidade na intermodalidade com os restantes sistemas de transporte público, o que traz mais determinação para a expansão do Gira.

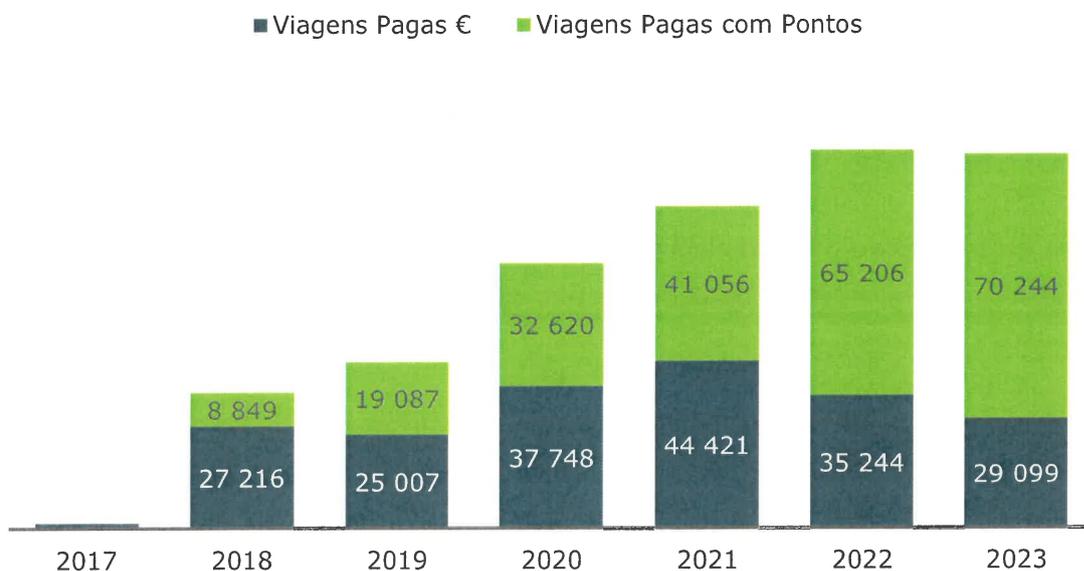
O tarifário definido para o acesso e utilização do Gira sempre teve como principal objetivo a maximização do número de utilizadores e de viagens. Em 2023 foi dado mais um passo nesse sentido, especialmente para os residentes em Lisboa – a integração do acesso ao sistema no Passe Navegante. No segundo semestre deste ano, já é possível a todos os residentes em Lisboa, titulares do Passe Navegante, aceder gratuitamente às bicicletas do Gira, suportando apenas o custo das viagens que excedam os 45 minutos de duração – neste aspeto, o sistema da EMEL é mais generoso que a norma, que maioritariamente estabelece a utilização gratuita até aos 30 minutos.



A maioria das viagens realizadas no Gira tem uma duração inferior a 20 minutos, enquanto as que seriam objeto de cobrança constituem uma pequena parcela (menos de 4%) do total. Estabelecer um preço para estas viagens visa o incentivo à partilha, ou, por outra perspetiva, o desincentivo à apropriação do sistema.

Procurando envolver os utilizadores no balanceamento da rede a EMEL estabeleceu um sistema de pontos que podem ser usados como pagamento destas viagens – os pontos são atribuídos quando é finalizada uma viagem numa estação com poucas bicicletas, ou quando é iniciada onde há poucas docas disponíveis.

O crescimento do número de viagens tem-se refletido num forte aumento do número de pontos concedidos, levando a que a receita decorrente da cobrança pela utilização prolongada siga uma tendência decrescente. Se esta receita nunca atingiu, de facto, montantes elevados, a verdade é que o rumo seguido por rendimentos e gastos do sistema aponta para uma dependência crescente dos meios libertos pelo estacionamento.



**Gráfico 4.3** Evolução das viagens pagas 2017 - 2023

Entre 2022 e 2023 a EMEL desenvolveu um grande esforço para dotar a equipa de oficina de um número de colaboradores alinhado com as exigências do sistema. Em resultado destas medidas, há hoje maior capacidade de resposta às necessidades de reparação, muito exigentes num sistema em que os equipamentos estão na rua, com muito fácil acesso. Fruto deste esforço e da expansão da rede de estações e da disponibilidade da frota, a conveniência do Gira nunca foi tão elevada. A opção ciclável encontra no sistema uma materialização quase natural.



Mas esta evolução tem os seus custos. O reverso da medalha é que uma operação que já mobilizava meios importantes, exige agora montantes ainda maiores, recomendando reflexão na sua expansão e todos os esforços na sua otimização. Sabendo-se que sistemas como este são, por natureza, deficitários, o crescimento do Gira não deixará de acarretar o aumento do défice de exploração.

Uma fonte de financiamento tradicional do *bike sharing* assenta na sponsorização dos sistemas, a associação de uma imagem de marca aos equipamentos de *front-end*, bicicletas e estações, e ao fardamento dos colaboradores, bem como à caracterização dos veículos da frota de suporte à operação. Até aqui o Gira seguiu um percurso de crescimento vincado – apesar de o planeamento concebido contemplar a continuação da expansão da rede, a verdade é que a dimensão do sistema, a sua utilização e, essencialmente, a forma como o Gira é visto pelos lisboetas e por quem visita a cidade, constituem um ativo de valor cada vez maior, tornando-se um veículo atrativo para a materialização de um posicionamento associado à sustentabilidade. A EMEL estuda a melhor forma de concretizar essa associação, procurando, desse modo, capitalizar esta oportunidade de ajudar a desenvolver o Gira.

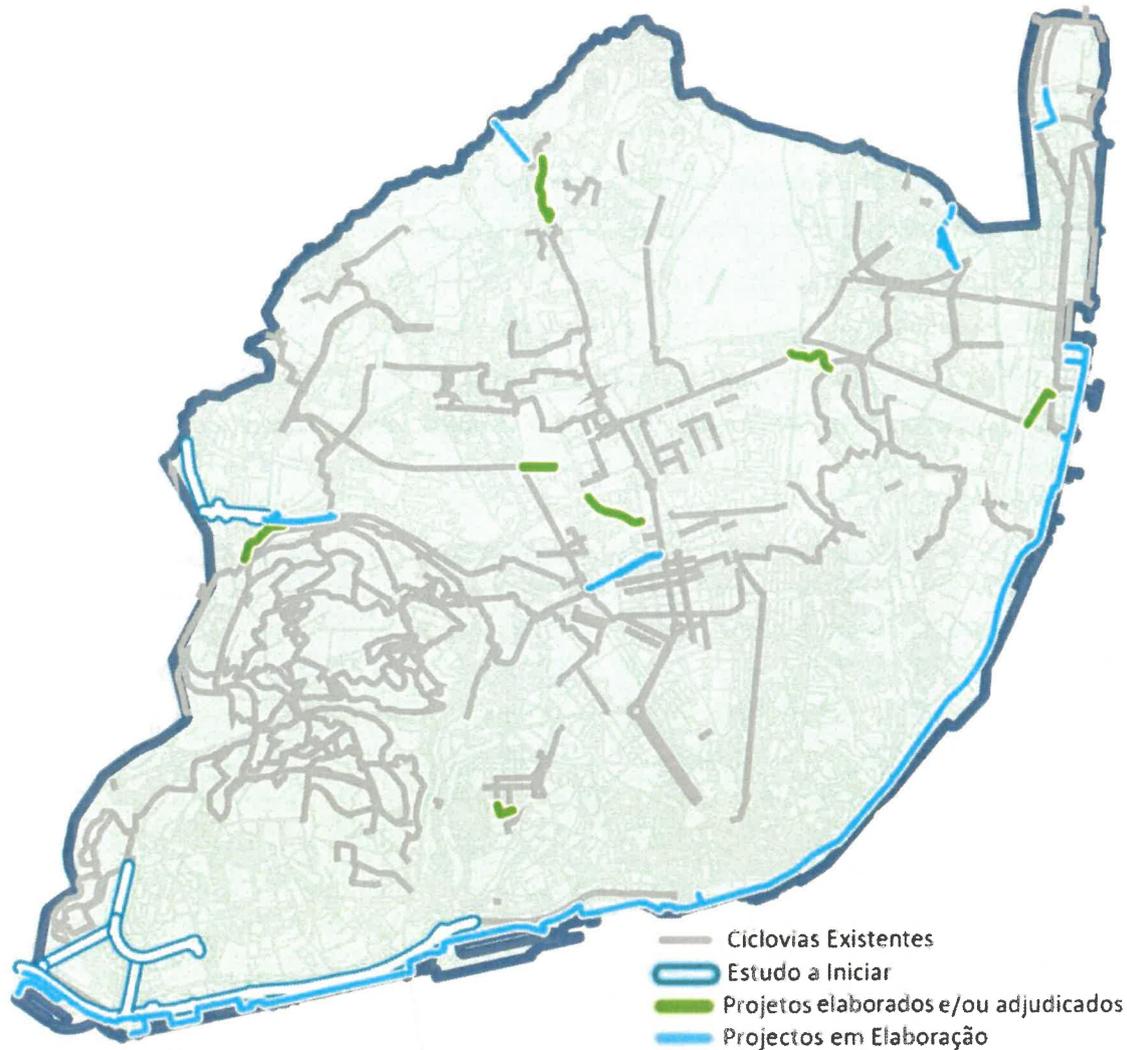
## 4.2. CICLOVIAS

O crescimento da quota do modo ciclável nas deslocações realizadas na cidade de Lisboa é um objetivo essencial para qualquer estratégia de mobilidade sustentável que se preconize para o Município.

Ao longo dos últimos anos muitas iniciativas foram trazidas a terreno tendo em vista este objetivo, como a implementação do Gira, o alargamento da rede de pontos de estacionamento para bicicletas, ou até a introdução de sistemas de partilha de gestão privada. Todos estes projetos assumem alguma participação na evolução, significativa, que se tem observado na escolha da bicicleta enquanto transporte utilizado quotidianamente, mas o desenvolvimento da rede ciclável é crucial para que essa evolução se consolide.

Em poucos anos o mapa da rede de ciclovias da cidade de Lisboa passou a exibir uma rede mais reticulada, onde se percebe a conveniência do planeamento estruturado.

A implementação de ciclovias na malha urbana consolidada é uma tarefa de elevada complexidade – o espaço urbano é finito, não foi planeado para acolher ciclovias, e a realocação para rede ciclável será sempre concretizada à custa de passeio, estacionamento ou via pública. Em algumas zonas a alternativa mais viável passa pela partilha da via entre bicicleta e automóvel. Isto é possível mediante a instalação de medidas de acalmia do



**Figura 4-8** Rede ciclável existente e planos de desenvolvimento

tráfego, enquadradas sob o conceito “30 + Bici”, uma forma de “coabitação” de modos que se vai disseminando no Município, que tem a perspetiva de criar mais 58 quilómetros destas vias partilhadas, estando a EMEL já em vias de implementar cerca de 2,4 quilómetros deste tipo de infraestrutura, em diversas zonas da cidade.

O último ano e meio foi consagrado, essencialmente, à auditoria dos projetos em carteira, a uma reflexão sobre os seus impactos potenciais. Da parte da EMEL, foi dado seguimento a alguns projetos, com realce para a construção da ponte ciclopedonal sobre o rio Trancão, e à concretização de obras de melhoria em alguns pontos dos traçados existentes.

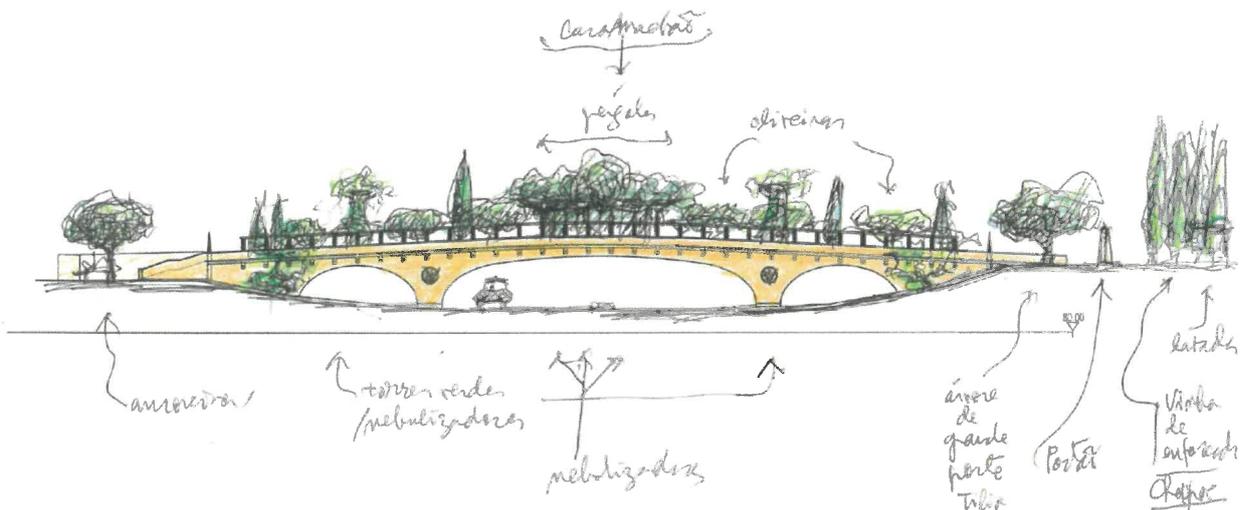
A perspetiva para o ano de 2024 é a de uma retoma do impulso de desenvolvimento da rede ciclável, com a concretização de projetos cuja elaboração e revisão assentou num paradigma de maximização do “diálogo” entre modos, de compatibilização da ocupação do espaço sem alienar, à partida, qualquer escolha modal. A dimensão dos projetos definidos

é ambiciosa, desde logo no comprimento linear agregado, estimando-se que as infraestruturas a iniciar no próximo ano se estendam por 11,615 quilómetros de novas ciclovias, e no final de 2025 a rede já será bastante mais abrangente, estimando-se que existam projetos para mais 33 quilómetros. Estes números ganham ainda maior significado quando se tem presente que cada projeto envolve, para além da própria via ciclável, uma intervenção no espaço público envolvente, mais ou menos profunda, consoante os casos, sempre com uma perspetiva de requalificação e valorização do espaço urbano, da melhoria da sua estruturação e das condições oferecidas para a sua fruição – estão em causa infraestruturas como os percursos pedonais (acessíveis), corredores BUS, sinalização horizontal e vertical, semaforização, mobiliário urbano, espaços verdes e infraestruturas de subsolo.



**Figura 4-9** Local de implementação e projeto da ponte ciclopedonal da Avenida Gago Coutinho

A construção de ciclovias é executada pela EMEL ao abrigo de um Contrato de Mandato, assinado com o Município e que se estende até 2025. Estão já lançados concursos para as empreitadas na Estrada do Desvio, envolvida na conexão com Odivelas, e para a Avenida Álvaro Pais. Dos muitos projetos previstos, destaque para a ponte ciclopedonal sobre a Avenida Gago Coutinho, um projeto com orçamento superior a 2,5 milhões de euros e com um grande potencial para a melhoria da conexão ciclável entre a zona oriental e o resto da cidade, em rapidez, conforto e segurança.



**Figura 4-10** Esboço da ponte ciclopedonal sobre a Avenida Gago Coutinho

### 4.3. MOBILIDADE ELÉTRICA

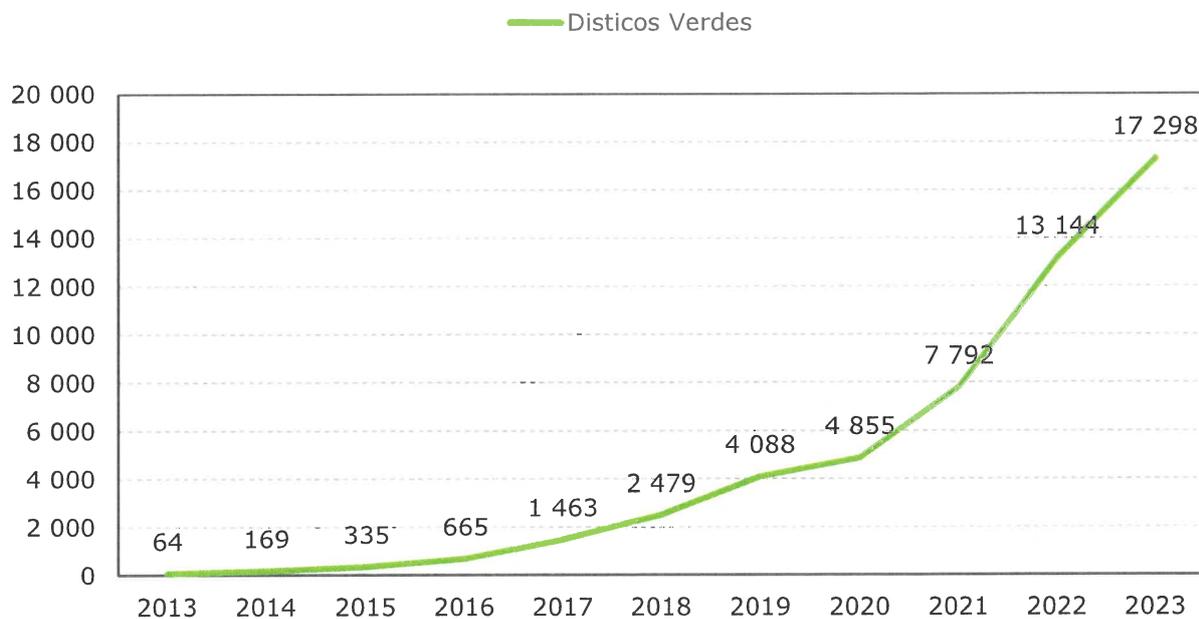
A intervenção da EMEL em prol de uma mobilidade mais sustentável não se resume a projetos associados à promoção dos modos suaves. Historicamente o automóvel privado representa a principal escolha modal para as deslocações em Lisboa, e se é verdade que múltiplos fatores conduziram a esta preponderância, também é clara a necessidade de investir no curto prazo na promoção da mobilidade elétrica. Sendo incontornável, no curto prazo, a importância do automóvel particular enquanto escolha modal, há que adotar as medidas mais eficazes para que a sua utilização produza o mínimo de impactos negativos, como os congestionamentos de tráfego ou a poluição atmosférica – é neste âmbito que a EMEL se empenha na promoção da mobilidade elétrica.

A EMEL coloca grande empenho no desenvolvimento da mobilidade elétrica – internamente, sempre que exista uma alternativa viável do ponto de vista operacional, a empresa opta por veículos eletrificados, híbridos ou 100% elétricos, para a sua frota.

HP

HP

Do ponto de vista da gestão da mobilidade, há já dez anos que o Regulamento de Estacionamento prevê um produto que se constitui como um forte incentivo à opção por viaturas 100% elétricas: o Dístico Verde. Com a validade de um ano, o dístico titula o estacionamento em todos os lugares tarifados da cidade.

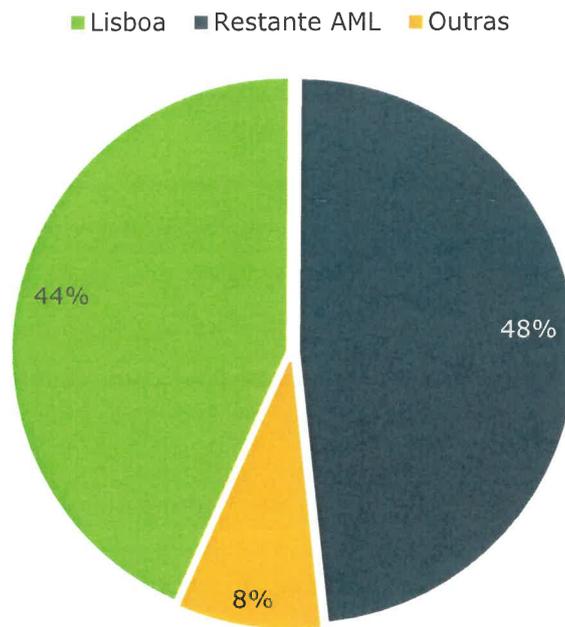


**Gráfico 4.4** Evolução do número de Dísticos Verdes 2013 - 2023 (setembro)

Desde a sua introdução, em 2013, o Dístico Verde tem registado um crescimento muito elevado, com algum abrandamento apenas em 2020, primeiro ano da pandemia de Covid-19, em Portugal. Os números mais recentes, entretanto, indicam que foram já ultrapassados os 18 500 dísticos verdes ativos.

Esta trajetória constitui um excelente indicador da penetração dos veículos elétricos no mercado e é, sem dúvida, uma boa notícia para a estratégia de mobilidade sustentável. O Dístico Verde confere grandes vantagens ao seu utilizador, ao permitir o estacionamento em todos os lugares tarifados de qualquer uma das ZEDL, em Lisboa. Analisando a origem dos veículos com Dístico Verde ativo, observa-se que os registados em Lisboa correspondem a quase metade do total, e que a maioria é proveniente de outros concelhos da Área Metropolitana de Lisboa (AML) – apenas 8% dos veículos vêm de outros municípios, para além dos limites da AML.

FP  

**Gráfico 4.5** Origem dos veículos com Dístico Verde ativo

Mas a intervenção da EMEL na mobilidade elétrica vai mais além, e a empresa constituiu-se como Operador de Pontos de Carregamento (OPC), operando com a marca LEVE, tendo em vista a implementação de uma rede de carregamento que dê resposta às necessidades de um volume cada vez maior de veículos elétricos.



**Figura 4-11** Hub de carregamento rápido de Pedrouços

A densificação das redes de carregamento é crucial para o crescimento da mobilidade elétrica.

Tendo em consideração a associação que muitos automobilistas ainda fazem destes veículos a uma escassa autonomia e, muito especialmente, a um risco de indisponibilidade da viatura, já que se tem assistido a um assinalável crescimento da autonomia das propostas mais recentes no mercado, mas o tempo de carregamento ainda permanece algo elevado – se a estes *handicaps* for ligada uma perceção de dificuldade em encontrar um posto de carregamento, então ergue-se um obstáculo significativo ao crescimento da mobilidade elétrica.

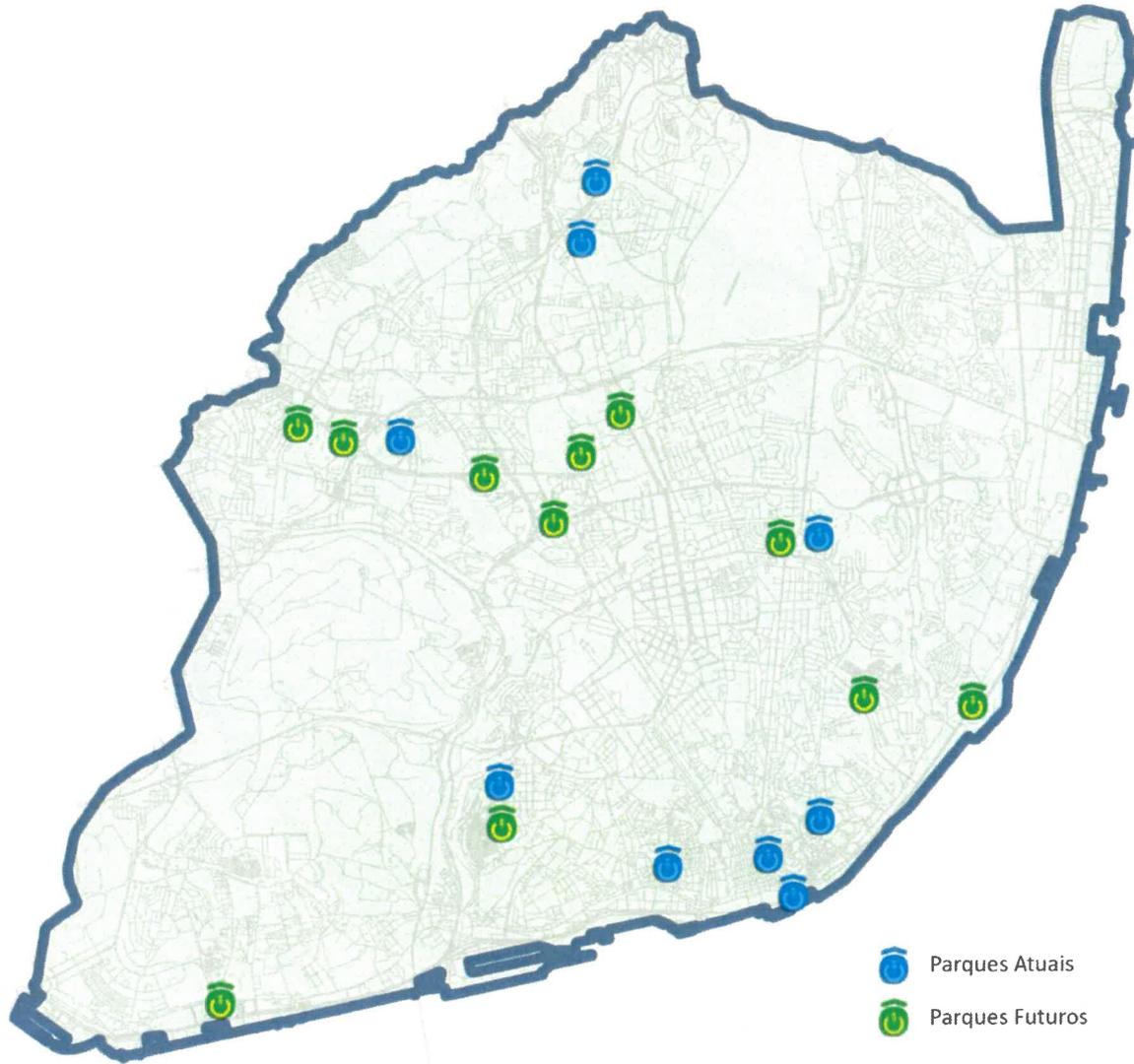
Enquanto OPC a EMEL assume um conjunto de responsabilidades:

- Ter todos os seus postos de carregamento para utilização pública integrada na rede Mobi-E
- Garantir a operacionalidade, e a comunicação com a rede Mobi-E, dos Postos de Carregamento de Veículos Elétricos (PCVE) 24 horas por dia
- Garantir que os PCVE, e respetiva infraestrutura, estão concebidos e instalados de acordo com a regulamentação e normas em vigor e devidamente certificados pelas entidades competentes
- Disponibilizar serviço de atendimento e piquete para avarias e ocorrências 24 horas por dia
- Garantir a permanente manutenção dos equipamentos
- Garantir que a utilização de qualquer posto de carregamento está coberta por um seguro de responsabilidade civil

A empresa assegura todos estes requisitos e disponibiliza uma rede fiável e com uma utilização crescente. A EMEL disponibiliza já postos de carregamento em oito dos parques em estrutura que explora e ainda no parque dissuasor da Ameixoeira, estando em curso um plano que estende esta disponibilidade a outros parques geridos pela empresa.

Já para 2024 serão instalados novos equipamentos, e sete parques de superfície da EMEL passarão a acolher postos de carregamento.

Os novos parques que integram os planos de investimento também estão considerados nos projetos da rede LEVE, estando já definida a instalação de postos de carregamento.



**Figura 4-12** Plano de expansão da rede LEVE em parques de estacionamento EMEL

Na via pública a oferta da EMEL incide apenas no carregamento rápido, operando, no Campo Grande, o carregador instalado no âmbito do projeto Sharing Cities e a rede de três *hubs* de carregamento rápido, todos com seis carregadores, com duas tomadas cada um, situados no Parque das Nações, em Pedrouços e também no Campo Grande – são estes *hubs* de carregamento rápido que registam, a larga distância, a maior procura.

A evolução do mercado, a sua maturidade, e o alinhamento entre a oferta de carregamento e a penetração do veículo elétrico no total da frota automóvel, formam o contexto com que o Município define a sua perspetiva sobre a evolução desta infraestrutura, levando a EMEL a planificar a instalação de 24 pontos de carregamento na via pública e mais um na bolsa

de estacionamento da Azinhaga das Carmelitas. Estão também planeados dois *hubs* de carregamento super-rápido.

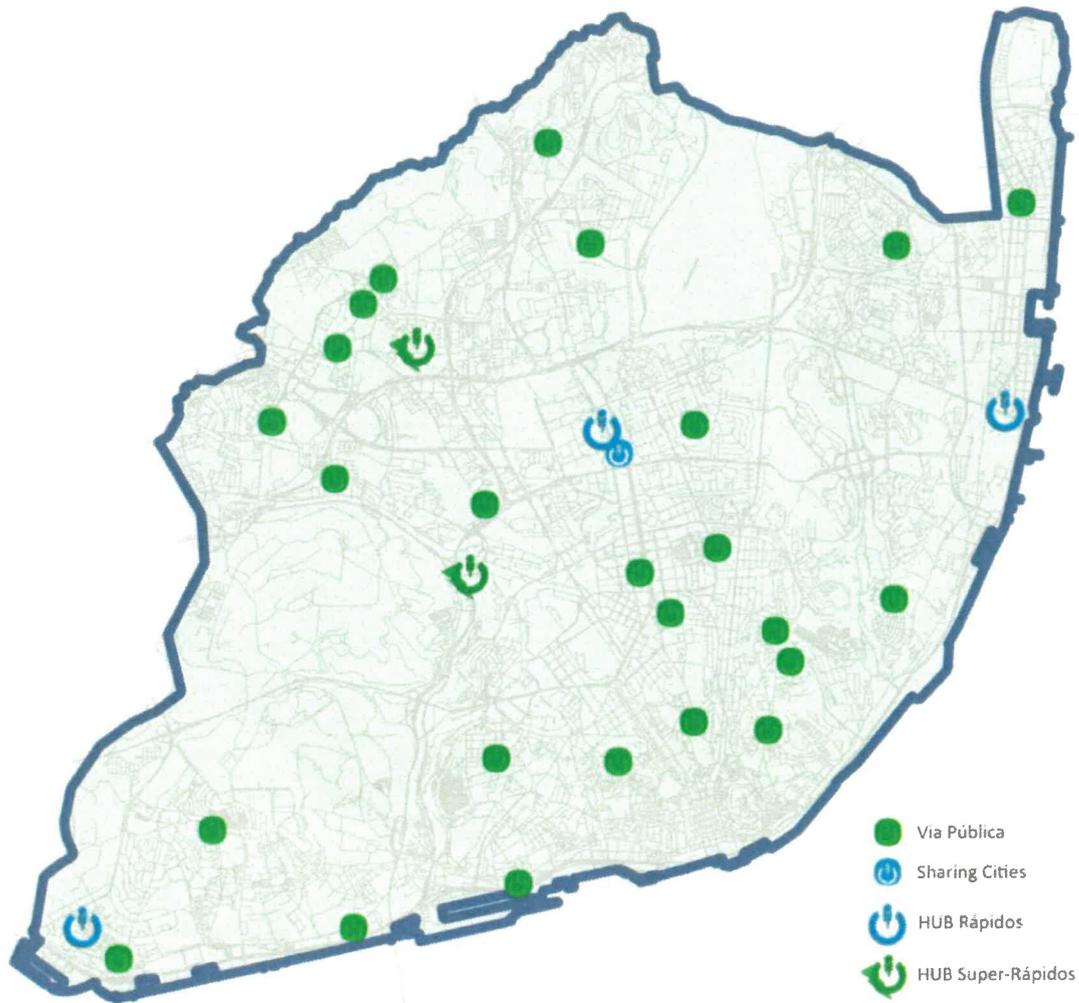


Figura 4-13 Plano da rede de carregadores LEVE na via pública

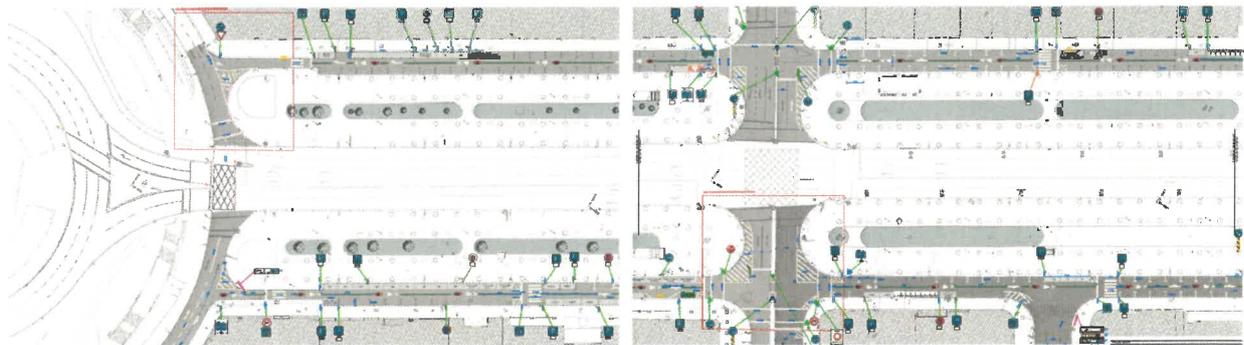
#### 4.4. REDE SLAT

O crescimento significativo da quota de veículos elétricos a circular na cidade não esgota os objetivos de sustentabilidade definidos pela EMEL na abordagem à gestão do tráfego de automóveis particulares. Existe, naturalmente, a ambição de melhoria na gestão do tráfego como um todo, área em que a gestão da sinalização luminosa assume maior relevo. Na EMEL foram reunidos os recursos necessários para que a empresa tenha hoje uma forte capacidade de intervenção no espaço público, implementando novas soluções em busca do descongestionamento, da fluidez e segurança no tráfego. Por outro lado, há alguns anos que a empresa exerce as competências de manutenção do Túnel Marquês de Pombal e a monitorização do Túnel da Avenida João XXI, enquanto assegura todo o processo de controlo de acessos aos Bairros Históricos, em modelo de Zona de Acesso Automóvel

Condicionado (ZAAC) – para os próximos anos está prevista a reformulação e modernização do sistema de controlo de acessos às ZAAC, com um dispositivo mais sofisticado e que permite maior flexibilidade.



Está já em curso uma outra intervenção, com um impacto significativo e melhorando a qualidade de vida de quem vive e trabalha na cidade de Lisboa, com conclusão prevista para ainda antes do final do ano – a inversão dos sentidos do trânsito nas faixas laterais da Avenida da Liberdade.



**Figura 4-14** Avenida da Liberdade - esquema da intervenção

O projeto inclui alterações ao nível do estacionamento, da sinalização horizontal, vertical, semáforos e pavimentos. Nesta empreitada, serão criadas bolsas para motociclos e novos estacionamentos para bicicletas, e a atual via partilhada com bicicletas será atualizada para o novo desenho 30 + Bici, que tem sido implementado na cidade de Lisboa nos últimos anos.

Para concretizar a mudança dos sentidos dos corredores laterais da Avenida da Liberdade, foi necessário intervir em sete das oito interseções semaforicas existentes ao longo da Avenida da Liberdade. Deste modo, esta intervenção inclui a criação de novas infraestruturas de Sinalização Luminosa Automática de Trânsito (SLAT), promovendo a continuação da modernização da rede SLAT na Cidade.

Nos últimos anos, desde 2019, a EMEL tem vindo a implementar o plano de modernização da rede SLAT, em toda a cidade, tendo assumido também a responsabilidade pela manutenção e assistência técnica a todo o sistema.

O objetivo do plano de modernização passa pela criação de um sistema de gestão centralizada da infraestrutura, com todas as potencialidades que daí advêm.

Até 2019 a rede SLAT da cidade de Lisboa era composta por cerca de 547 intersecções semaforicas, em que apenas 138 estavam ligadas ao sistema central GERTRUDE. Entende-

TH

se por Intersecção um conjunto de equipamentos semafóricos comandados por um controlador podendo ainda existir sensores associados a cada intersecção.



**Figura 4-15** Trabalhos em curso na Avenida da Liberdade

O sistema Central que existia à data estava consignado à empresa GERTRUDE SAEM e tinha sido instalado em 1984, sofrendo poucas atualizações ao longo do tempo. Tratava-se de um sistema fechado que não permitia, de uma forma eficaz, realizar alterações às estratégias de gestão de tráfego. Adicionalmente, a não integração de outros sistemas de fontes de dados e a inexistência de capacidade preditiva, apenas permitia à GERTRUDE trabalhar de uma forma reativa, respondendo conforme ia recebendo os dados das espiras estratégicas ou das instaladas nas intersecções que estavam centralizadas.

Neste contexto, era clara a necessidade de implementação de um novo sistema central na cidade de Lisboa, que viabilizasse uma gestão do tráfego mais eficiente, de uma forma integrada e dinâmica, e possibilitando a introdução de uma componente preditiva.

Ciente do impacto que um sistema com estas capacidades poderia provocar, a EMEL deu início aos trabalhos necessários para a sua concretização.

A EMEL criou de raiz um Modelo de Tráfego da Cidade de Lisboa, modelo esse que hoje, fruto de um trabalho conjunto entre as equipas da empresa e da CARRIS, está a ser evoluído para um Modelo de Transportes com repartição modal.

Este futuro modelo de transportes poderá vir a ser uma peça essencial para a monitorização e planeamento do transporte público em Lisboa.

Trj

A concretização do plano de modernização das intersecções semaforicas é crucial para se chegar ao sistema de gestão centralizado. Esta modernização consistiu numa primeira sensorização das intersecções e substituição de todos os controladores semaforicos pois, na sua quase totalidade, estavam obsoletos (controladores dos anos 70 e seguintes) e não eram passíveis de ser centralizados ou de obedecer aos requisitos tecnológicos mais atuais (protocolo OCIT e similares).

Handwritten signature

À data de hoje a Cidade de Lisboa possui já cerca de 568 intersecções semaforizadas, das quais faltam modernizar 30, incluindo as da Avenida da Liberdade, cuja intervenção, como se disse, já está em curso. Ao longo do próximo ano a modernização da rede ficará completa.

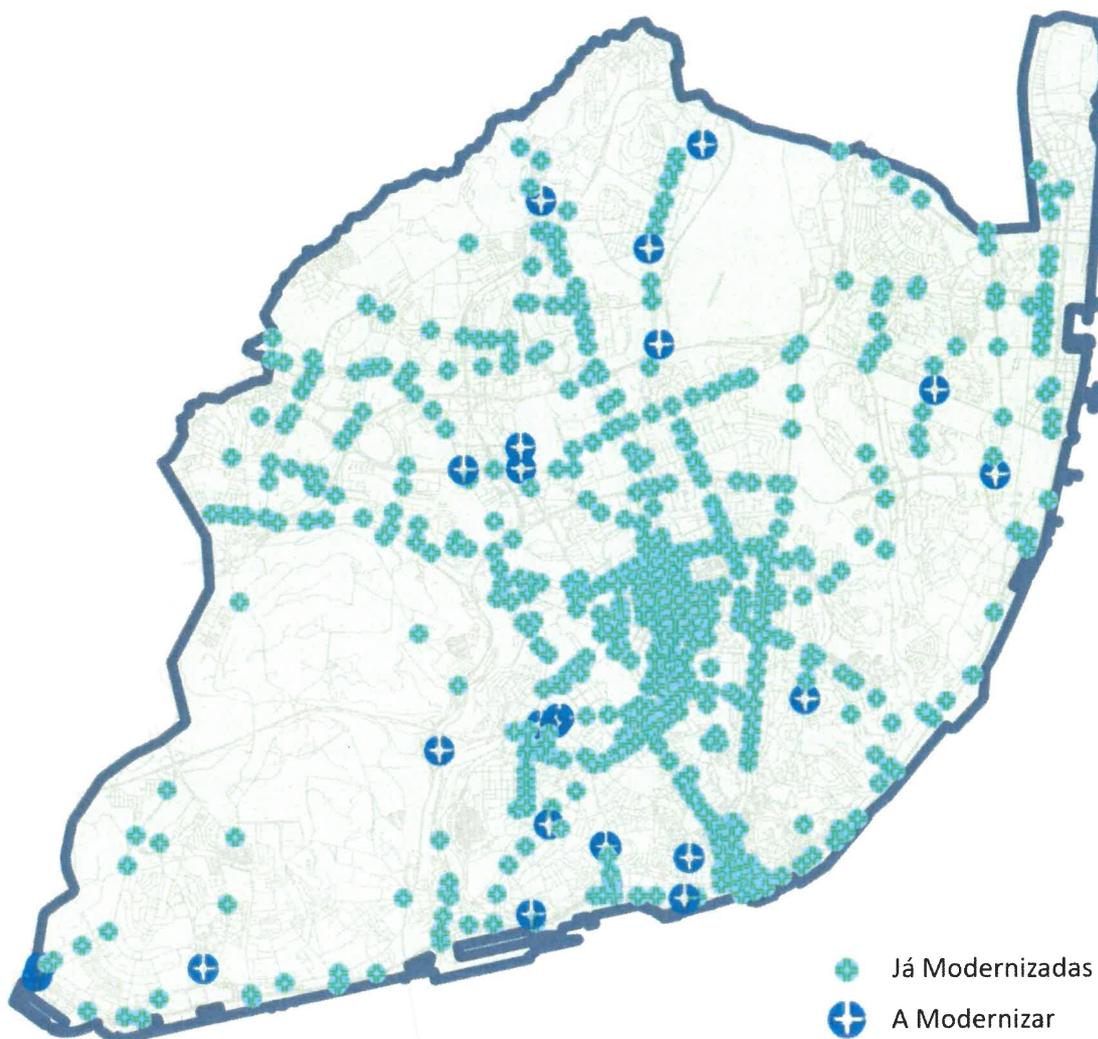


Figura 4-16 Plano de modernização da rede SLAT - conclusão em 2024

Para fazer evoluir o sistema será necessário um investimento contínuo e a captação dos recursos técnicos altamente qualificados que a tecnologia exige.

Também em 2024, a empresa irá implementar um plano, no âmbito da segurança rodoviária, de melhoria dos atravessamentos nas imediações de escolas e interfaces de transportes públicos, nomeadamente a instalação de novas betoneiras e melhoria dos tempos semaforicos, criando condições para a mobilidade pedonal sobre um pano de fundo assente em objetivos de sinistralidade Zero.

## 5. INOVAÇÃO



Na sua abordagem estratégica a uma mobilidade mais sustentável, a EMEL empenha-se no desenvolvimento de soluções inovadoras, que demonstrem a sua conveniência indo ao encontro das necessidades dos utentes da cidade. Paralelamente, a empresa prossegue uma trajetória de transição digital, modernizando-se e, acima de tudo, dotando-se dos instrumentos capazes de conceber, implementar e melhorar as propostas de valor desenvolvidas.

### 5.1. SOLUÇÕES INOVADORAS DE MOBILIDADE

À semelhança de anos anteriores, em 2024 a EMEL continuará a investir na sua agenda de inovação, posicionando-se como interveniente ativo na geração de conhecimento e no desenvolvimento de soluções que respondam aos desafios atuais e futuros da cidade. Mantêm-se, portanto, correntes os objetivos de fomentar um sistema de mobilidade mais inclusivo, seguro e responsável, e, simultaneamente, com menos externalidades negativas, com vista a um contributo positivo e substancial na melhoria da qualidade de vida de todas as pessoas que vivem, trabalham, estudam e visitam Lisboa.

Neste sentido, a EMEL reforçará o seu investimento na área da inovação, mantendo-se proativa na procura de oportunidades de colaboração em projetos de investigação e inovação (I&I) que visem preparar a cidade para a mobilidade do futuro.

Destacam-se, igualmente, os projetos com financiamento europeu já em curso como o C-Streets, que financia ações que agilizem a implementação da Diretiva Europeia para Sistemas Inteligentes de Transportes, e o DeployEMDS, um novo projeto que dará continuidade ao trabalho desenvolvido no VoxPop (concluído em agosto 2023). No DeployEMDS, a EMEL será responsável, em parceria com a Transportes Metropolitanos de Lisboa (TML), por desenvolver atividades que fomentem uma maior partilha de dados relacionados com mobilidade ao nível Europeu (no âmbito da criação do Espaço Europeu de Dados de Mobilidade), ultrapassando barreiras tecnológicas à sua partilha. No caso da cidade de Lisboa, este trabalho será aplicado especificamente à melhoria da acessibilidade para as pessoas com mobilidade reduzida (PMR) e ao desenvolvimento de trabalhos preparatórios que estarão na base de uma solução tipo “mobilidade como um serviço” (MaaS, do inglês mobility-as-a-service) centrada no segmento empresarial, que terá como ambição a criação de propostas de valor, serviços combinados para grandes empregadores, através, por exemplo, da criação de um pacote de mobilidade empresarial ou da oferta de serviços integrados por subscrição.

Ainda no domínio da promoção de uma mobilidade mais inteligente e sem descontinuidades, e considerando que a melhor forma de conduzir a mudança é liderá-la pelo exemplo, a EMEL irá arrancar o ano de 2024 com o desenvolvimento de um plano de mobilidade empresarial que tem como objetivo mapear medidas adicionais às já em vigor, que possam reduzir as necessidades de deslocações e assegurar um perfil de mobilidade corporativa mais sustentável da população EMEL.

Por sua vez, como resultado do esforço realizado em anos anteriores para encontrar novas formas de colaboração que fomentem uma maior proximidade com os agentes de mudança dos territórios onde atua, a EMEL irá implementar o projeto Bairro Comercial Digital de Alvalade, um projeto, financiado pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), liderado pela Freguesia de Alvalade. No âmbito do projeto a empresa irá, até 2025, implementar e testar um conjunto de soluções inovadoras que ambicionam melhorar a gestão do estacionamento na via pública, incluindo a promoção da eficiência das atividades de logística urbana, tais como um sistema de monitorização de lugares de cargas e descargas e de estacionamento de rotação nas principais artérias do Bairro de Alvalade, bem como a desmaterialização de parquímetros, para libertar o espaço público e promover uma melhor acessibilidade pedonal do bairro.

Motivado pelo grau de inovação dos projetos em curso e prospetivos, e como forma de estimular a colaboração entre o sector público e o mercado, a EMEL pretende ampliar a iniciativa de criação de espaços de experimentação em parques de estacionamento EMEL, lançada em 2023, disponibilizando um conjunto variado de ambientes urbanos para experimentação através do processo de classificação de algumas zonas de Lisboa como Zonas Livres Tecnológicas.

Esta abertura à comunidade será acompanhada também por um alargamento da rede de parcerias, com vista à promoção de sinergias e partilha de conhecimento, nomeadamente com equipas congéneres e iniciativas que promovam a inovação aberta e participação cidadã.

Um outro projeto interno iniciado em 2023 e que terá continuidade em 2024, consiste na definição de um modelo de avaliação de externalidades geradas pela atividade EMEL na cidade de Lisboa, que permitirá à empresa tangibilizar os benefícios resultantes dos diferentes serviços prestados à cidade, sejam eles ambientais, económicos ou sociais.

A EMEL irá repensar um conjunto de serviços já oferecidos à cidade, procurando melhorar substancialmente a qualidade de serviço prestado e a experiência de utilização.

TH

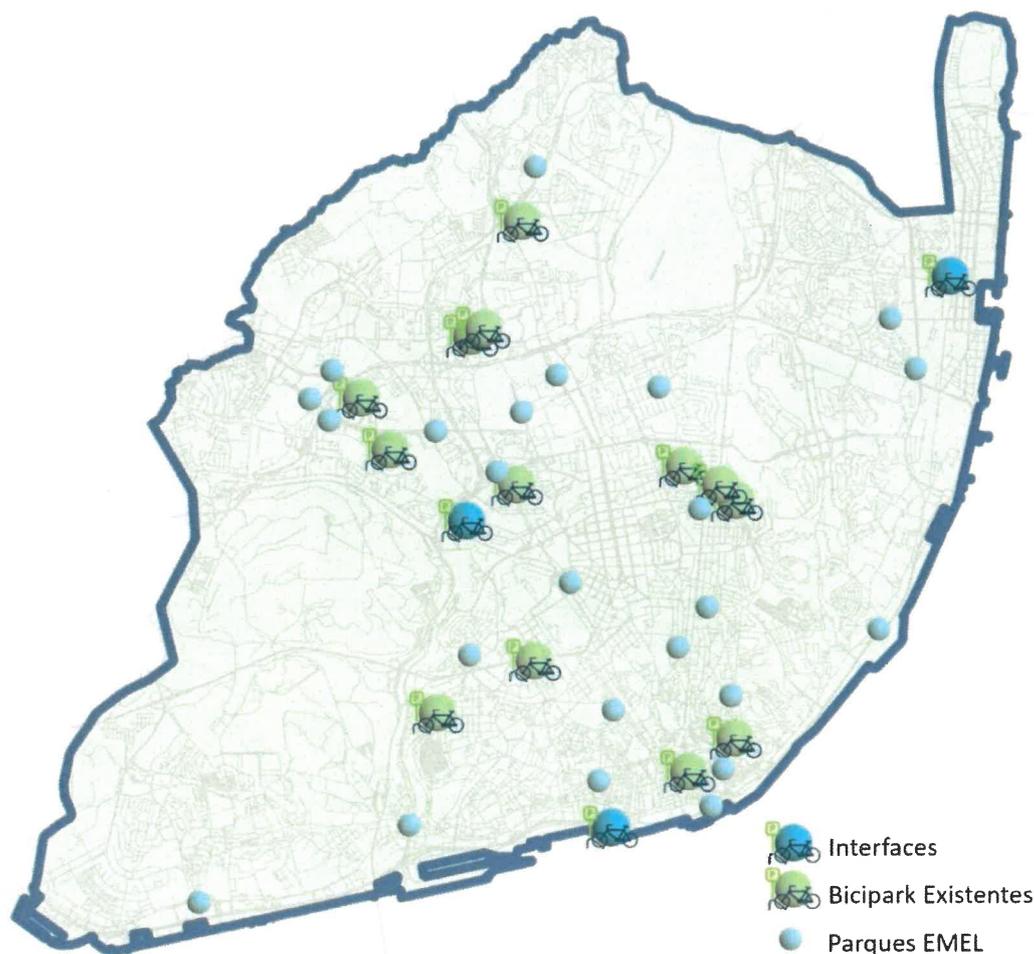
Para este fim, será dado particular enfoque na otimização, simplificação e criação de novos processos e procedimentos numa lógica semelhante à gestão de risco operacional. Adicionalmente, e tendo em vista a definição de um plano de ação com propostas para a melhoria dos serviços da EMEL, será realizado um diagnóstico de necessidades, serviço a serviço.



Figura 5-1 área de intervenção do projeto "Bairro Comercial Digital" de Alvalade

As prioridades para 2024 incluem:

- A conclusão do trabalho de reformulação da oferta de serviços dos parques de estacionamento explorados pela EMEL (dando continuidade ao trabalho e descobertas realizadas no âmbito do projeto VoxPop)



**Figura 5-2** Distribuição atual da infraestrutura BiciPark, futuros equipamentos junto a interfaces de transportes e parques EMEL que virão a acolher BiciPark

- A otimização do serviço BiciPark (através da melhoria da experiência de cliente com desmaterialização do processo de subscrição e renovação do serviço, alargamento da rede a mais parques de estacionamento da EMEL para que no, final de 2024, 25% da população residente na cidade disponha de um BiciPark a menos de 10 minutos a pé da sua habitação, e expansão da rede para novas tipologias de localização, em particular, três novas localizações junto de grandes interfaces multimodais: Cais do Sodré, Oriente e Sete Rios, contribuindo para a integração da bicicleta no sistema de transportes públicos coletivos, e em particular na melhoria das ligações de Lisboa com os restantes concelhos da área metropolitana)

- A avaliação do posicionamento da EMEL enquanto operador de pontos de carregamento (OPC), tirando partido da continua evolução do sector da mobilidade elétrica, das alterações regulamentares que se antecipam e das aprendizagens de cerca de três anos de operação efetiva da rede LEVE.



## 6. IMAGEM EMEL E O CIDADÃO

A consolidação de um quadro de valores que seja propício à adoção de boas práticas de mobilidade é fundamental para o sucesso de uma estratégia assente sobre a filosofia da sustentabilidade. Dentro deste prisma, o sucesso da EMEL na implementação de tal estratégia depende, em muito, do empenho na comunicação dos seus objetivos, da explicação que consegue fazer das suas iniciativas, da capacidade que terá para projetar uma imagem positiva de si própria.

O lastro decorrente, por um lado, da introdução de tarifas de estacionamento na via pública e, por outro, do seu *enforcement* legal, a par da fiscalização do cumprimento das demais normas de estacionamento, contribuiu para uma imagem menos positiva da empresa. A alteração desta perceção é, para a EMEL, um objetivo crítico e desafiante, para o seu futuro.

O reforço da comunicação da EMEL, quer a nível interno, quer externo, é fundamental à difusão e consolidação da imagem da empresa enquanto agente essencial da nova mobilidade na cidade de Lisboa. Ainda mais numa altura em que a preocupação ambiental põe em equação a forma como se olha para a mobilidade. Neste sentido, a atuação da empresa será desenvolvida sobre as seguintes referências:

- Reforço da imagem EMEL junto dos diversos públicos-alvo, com especial atenção aos residentes e utilizadores de produtos EMEL, quer através de campanhas quer através da presença e apoio a eventos
- Congregar sob a marca EMEL, acrescentando-lhe valor, as suas sub-marcas (Gira, ePark, Bicipark, Pela Cidade Fora, Parques) no que estas trazem de positivo
- Incorporar a Responsabilidade Social Corporativa como um eixo da EMEL para o desenvolvimento sustentável do meio onde se insere, em parcerias com os *stakeholders* de referência
- Melhorar o relacionamento com os clientes e utilizadores em todos os canais, numa visão holística dessa relação e incorporando novas soluções como *chatbots* e inteligência artificial

Com particular relevância para este último ponto, estão já em curso os trabalhos necessários para a implementação de uma nova solução de *customer relationship management (CRM)*.

## 6.1. CRM 360

A implementação de um *software* CRM 360 tem como objetivo conhecer melhor o cliente EMEL, de forma a colocá-lo no centro da atividade da organização. Este conhecimento tem como propósito último otimizar a experiência do cliente no contacto com a empresa.

A visão 360 do cliente é fundamental para que as empresas possam compreender os seus públicos. O CRM 360 permite derrubar os silos de informação que foram sendo construídos ao longo dos anos, de forma opaca, pelas diversas áreas e uni-los num único local de partilha entre todos os colaboradores. Entender o cliente permite responder às suas necessidades de forma mais rápida, eficaz e proativa.

A utilização deste *software* confere ganhos processuais em toda a área de relação com o cliente, automatizando tarefas rotineiras de maneira a libertar colaboradores para funções de atendimento mais personalizado e de valor acrescentado. A introdução da Inteligência Artificial na relação com o cliente é algo que as empresas atualmente não podem descartar e da qual necessitam na agilização da resposta às solicitações do seu público.

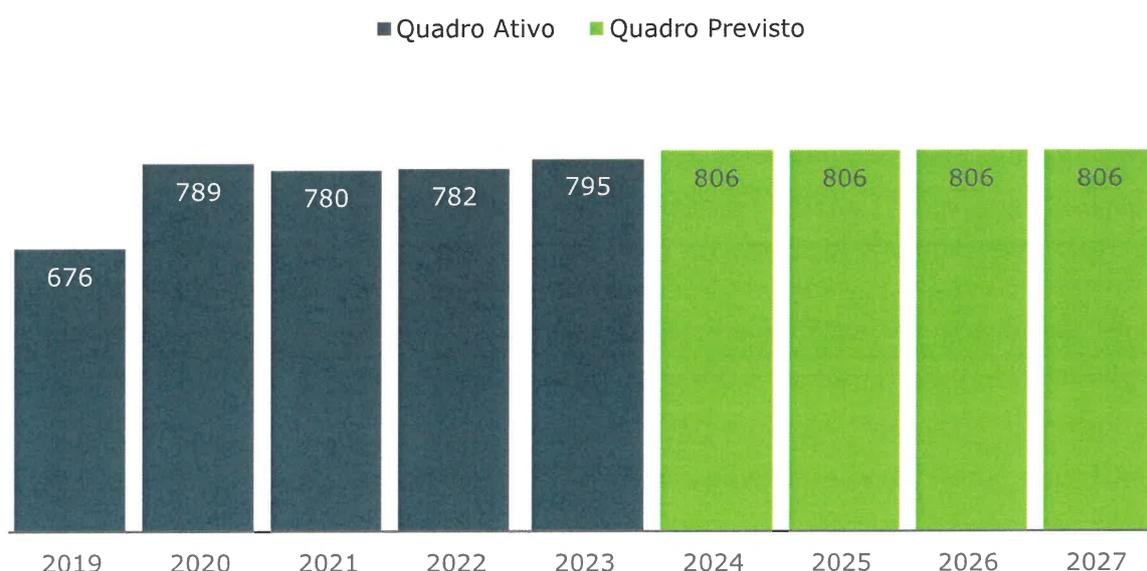
A EMEL terá disponível, assim que esteja concluído todo o processo de desenvolvimento e implementação, uma ferramenta testada e consolidada, que permitirá elevar a qualidade e rapidez do atendimento para um patamar muito superior ao que atualmente consegue, visando uma perceção, por parte do cliente EMEL, de maior assertividade e conveniência.



## 7. RECURSOS HUMANOS

Em 2023 a EMEL optou por estabilizar o quadro de pessoal, assegurando sempre que necessário a substituição de saída de elementos especializados com competências chave, bem como o reforço de equipas necessárias ao desenvolvimento sustentável da sua operação.

Num quadro de preservação de um trajeto de moderação, a EMEL mantém a previsão de estabilização do seu quadro de pessoal para 2024 e anos seguintes, em 806 trabalhadores.



**Gráfico 7.1** Evolução do quadro EMEL 2019 - 2027

Apesar da abordagem ambiciosa ao próximo quadriênio, a expectativa é de que a aposta tecnológica venha a proporcionar ganhos de eficiência significativos ao nível dos Recursos Humanos, seja pelo robustecimento da operação centralizada dos parques de estacionamento, ou pela nova planificação das operações de Fiscalização, que contará com soluções mais sofisticadas que viabilizam, simultaneamente, maior capacidade de intervenção e flexibilidade, mas também menor exigência de disponibilidade dos AFT.

Ao longo do ano em curso, a EMEL fez um esforço financeiro significativo para melhorar as condições salariais dos seus trabalhadores, sem paralelo nos exercícios recentes.

Para 2024, para além de qualquer medida decorrente da negociação coletiva, por parte da empresa, estima-se, desde já, um aumento de gastos, em consequência do crescimento de rubricas não associadas a remunerações, como são os seguros ou o fardamento.

TH  
P

Com o propósito de tornar a Direção de Recursos Humanos mais eficaz e mais aberta e próxima do universo de colaboradores, estão a ser implementadas, e continuarão em 2024, as seguintes medidas:

- Criação do Portal Interno RH, para acesso do trabalhador às diversas temáticas da Direção
- Criação de novos canais de comunicação e formas de atendimento mais personalizadas
- Criação de portal para candidaturas espontâneas e divulgação de oportunidades de mobilidade interna
- Sistematização e otimização de processos:
  - Procedimento de Mobilidade Interna e Recrutamento e Seleção
  - Elaboração de um novo Regulamento de Teletrabalho, adequado ao novo quadro legal
- Adoção de novas ferramentas informáticas na gestão administrativa, designadamente no processamento de vencimentos (2023/2024)
- Conceção de um novo pacote de Práticas de Responsabilidade Social para apoios aos trabalhadores e suas famílias, incluindo o apoio à inclusão, escolar e académico

## 7.1. ACADEMIA EMEL

A Academia EMEL tem procurado consolidar e otimizar a oferta proposta aos colaboradores da empresa, que disponibiliza, de forma integrada, formação presencial e online.

Depois das condicionantes impostas em contexto de pandemia tem existido, naturalmente, um regresso à modalidade presencial, sobretudo em temas comportamentais, mas a Academia EMEL disponibiliza aos formandos acesso online a formação e conteúdos variados e de qualidade, em formato assíncrono (disponíveis sem horário restrito). Esta complementaridade de metodologias pretendeu aproveitar o melhor de ambos os formatos, pelo que futuramente a Academia EMEL tenciona dar resposta às necessidades formativas utilizando ambos os canais, consoante a pertinência e adequação de cada metodologia, maximizando a disponibilidade, a acessibilidade e a eficiência, considerando as necessidades dos dois lados da formação: a proposta, por um lado, e o aproveitamento que dela é feito, por outro.



A Academia EMEL coloca um grande foco na formação certificada pela DGERT para a área da Fiscalização – não só assegurando a formação inicial e qualificante para o desempenho das funções, mas também a realização de formações de reciclagem de conhecimentos técnicos e competências comportamentais, programas com abrangência tendencialmente total da área. Está igualmente a ser preparado um programa extensivo e sistemático de Formação Comportamental para a área da Fiscalização, com vista a um maior reforço, uniformização e elevação das competências comportamentais dos colaboradores da equipa.

A Academia EMEL tem também continuado investida e sempre disponível para apoiar entidades congéneres que atuam na área da gestão da mobilidade em diferentes zonas do país, quer na formação inicial ou de reciclagem. Estas ações de formação têm decorrido regularmente e apraz à Academia EMEL continuar a ser selecionada como parceiro formativo com experiência e reconhecimento no sector, com vista a capacitar de forma robusta as equipas de Fiscais de Estacionamento em várias zonas do país. Paralelamente, mantém-se a intenção de reabrir um curso ao público no âmbito da mobilidade, uma iniciativa que no passado demonstrou o seu potencial para a promoção do envolvimento da comunidade nas melhores práticas da área.

No que respeita ao calendário formativo interno, a Academia EMEL vem dialogando com as Direções da empresa, procedendo ao levantamento das necessidades formativas e preparando a resposta às mesmas, através da elaboração e implementação de um Plano Formativo abrangente e diversificado. Após uma implementação de sucesso do Plano Formativo anterior, e considerando a experiência acumulada previamente, a perspetiva da Academia EMEL para o ano de 2024, passa por uma elaboração do Plano Formativo tendo por base três pilares fundamentais:

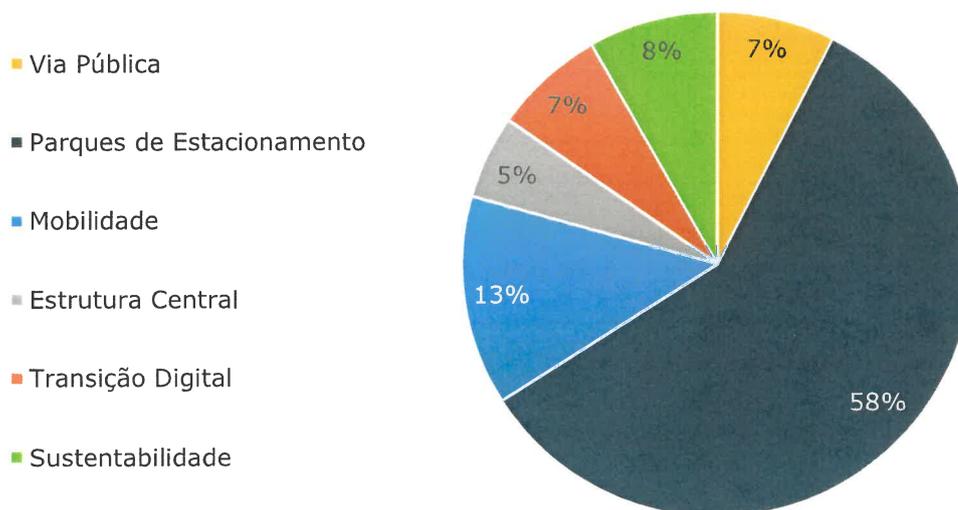
- **Pilar Comportamental** - temas identificados tendo por base os resultados da avaliação de desempenho, e assim dando resposta concreta a um realinhamento das competências comportamentais dos formandos com o standard definido para as mesmas
- **Pilar Técnico** - levantamento de temas muito específicos e operacionais indicados pelas várias Direções
- **Pilar Transversal e Estratégico** - definição, pela Academia EMEL, de temas formativos de carácter abrangente, considerando as tendências estratégicas da empresa e do mercado e o histórico de solicitações



A Academia EMEL acredita que esta organização dos temas formativos, aliada à metodologia eficiente de recolha da informação, permitirá um maior foco estratégico e uma significativa simplificação de procedimentos. Como forma de dar resposta a todas as solicitações e trabalho multidisciplinar que a Academia tem desenvolvido com outras Direções da EMEL, o seu quadro de pessoal foi reforçado, potenciando, desta forma, um maior investimento para a facilitação e promoção do desenvolvimento dos nossos colaboradores.

## 8. INVESTIMENTOS

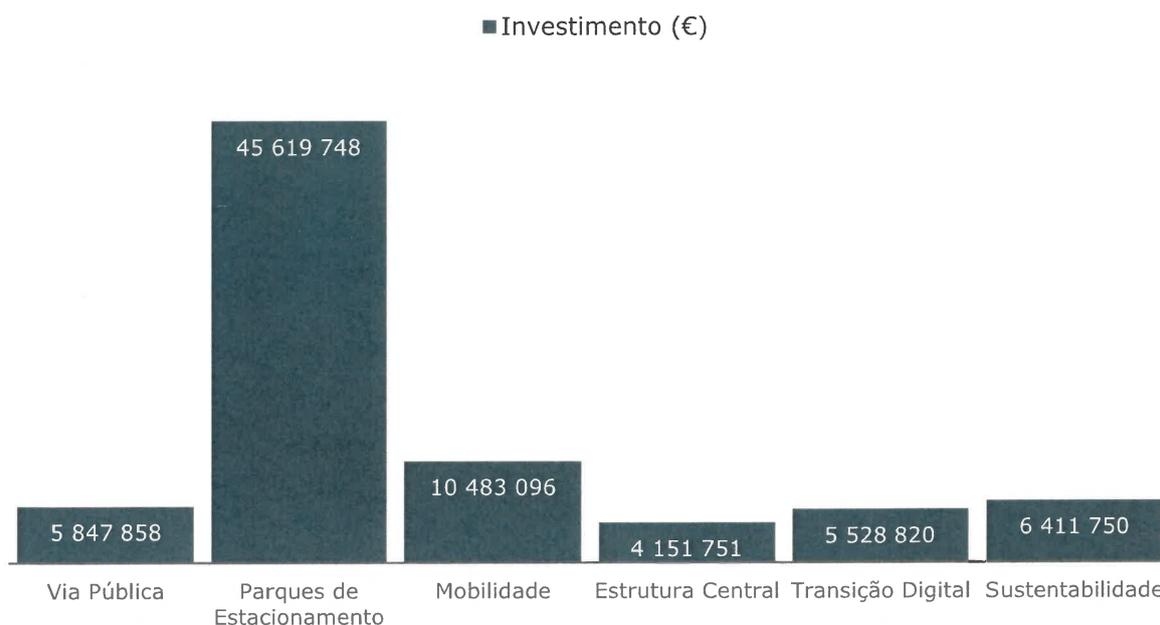
O Plano de Atividades e Orçamento apresentou, até aqui, o modo como a EMEL se posiciona em cada uma das atividades em que se envolve e a forma como perspetiva o próximo quadriénio. Neste capítulo sintetizam-se as opções de investimento da empresa, as apostas que se vão concretizar para dar corpo à estratégia de mobilidade preconizada pelo Município.



**Gráfico 8.1** Repartição do investimento do período 2024 - 2027

A grande aposta de investimento visa o desenvolvimento da capacidade em parques de estacionamento, um vetor que absorve 58% dos capitais previstos.

Esta aposta *off street*, que se traduz em quase 2 500 novos lugares, mobiliza um montante superior a 45,6 milhões de euros, com a quase totalidade, 96%, a ser canalizada para oito novas infraestruturas, vocacionadas para necessidades variadas, mas com particular foco, em termos de número de lugares, no crescimento da oferta em parques dissuasores.



**Gráfico 8.2** Distribuição do investimento por áreas

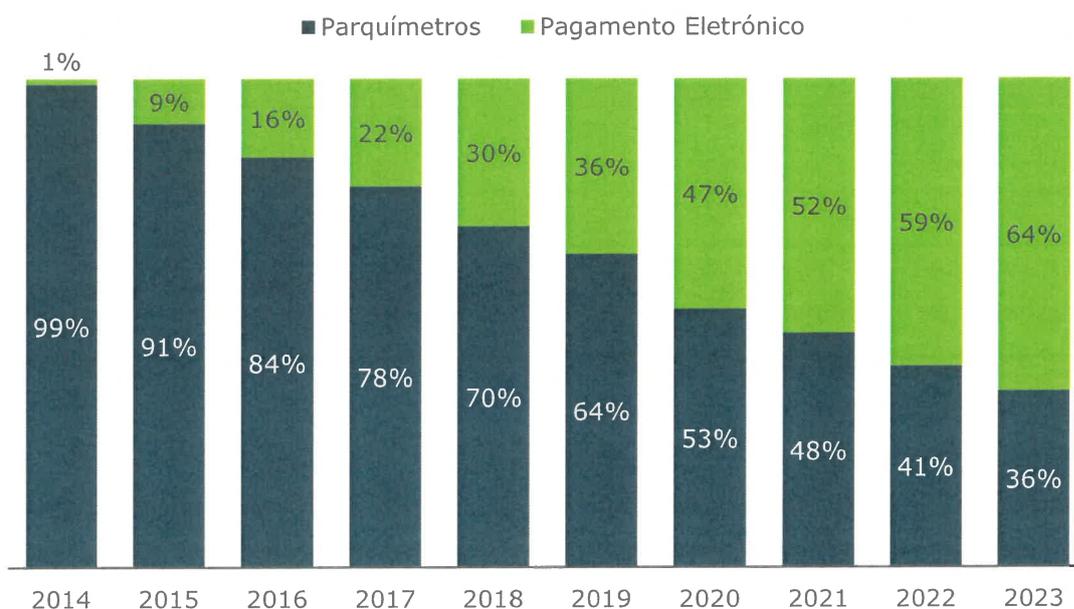
A área de investimento, depois dos parques de estacionamento, que mobiliza mais recursos é a de sistemas de mobilidade ativa, onde os projetos em carteira orçam quase 10,5 milhões de euros. A mobilidade ciclável, com destaque para a expansão do Gira, recebe um terço desse valor, enquanto iniciativas como a conclusão da modernização da rede SLAT ou o sistema de monitorização e fiscalização do tráfego na Baixa Pombalina captam quase 20%. O crescimento da rede de carregamento elétrico, a LEVE, está também entre os projetos de investimento na mobilidade, que acolhem ainda rubricas como o desenvolvimento do sistema de cargas e descargas, ou o encerramento das contas relativas à instalação do Funicular da Graça.

A rubrica de sustentabilidade, com quase 6,5 milhões de orçamento para os próximos quatro anos, centra-se exclusivamente na iniciativa de produção de energia elétrica, de origem fotovoltaica, que a EMEL pretende implementar em vários dos seus parques de estacionamento. Este conjunto de projetos reveste uma importância crescente, numa época de plena emergência da ação climática, ao trazer, em grande escala, a produção de energia para o meio urbano com as vantagens que daí advêm, por exemplo, a redução de perdas decorrente da aproximação entre instalação de produção e instalação de consumo.

A exploração do estacionamento na via pública conta com valores acima dos 5,8 milhões de euros de investimento, ao longo dos próximos quatro anos.



Tradicionalmente, a principal rubrica de investimento associada ao estacionamento na via pública refere-se aos equipamentos de cobrança, os parquímetros. Mesmo com uma intervenção integrada na mobilidade, a EMEL assenta muito da sua atividade na operação de estacionamento na via pública, contando no seu ativo com perto de 3 400 parquímetros instalados. Para além de uma pesada estrutura de suporte, os parquímetros exigem disponibilidade de espaço público, escasso por natureza, em meio urbano, estando mesmo, a EMEL, a implementar um programa de reposicionamento de cerca de 9% dos seus parquímetros, possibilitando a melhoria das condições de circulação para peões. Acresce que, com a evolução tecnológica refletida nas *app* de pagamento eletrónico, o parquímetro tem vindo, de forma consolidada, a perder relevância como canal de cobrança.



**Gráfico 8.3** Evolução da proporção do valor cobrado na via pública - parquímetros vs pagamento eletrónico

Neste contexto, e ainda tendo presente as grandes vantagens do pagamento eletrónico do ponto de vista da sustentabilidade ambiental e até na perspetiva operacional, a EMEL analisa as decisões de investimento em parquímetros com redobrada prudência – no presente plano de investimentos as aquisições de parquímetros que estão previstas são sustentadas pela necessidade de substituição de equipamentos obsoletos, mas, ainda, imprescindíveis para a operação.

Com esta evolução, outras rubricas de investimento na via pública ganham maior relevância. O maior montante, nesta matéria, está reservado para a instalação de um novo parque de viaturas rebocadas, seguindo-se a criação de um espaço de estacionamento, em configuração híbrida via pública/*off street*, na Azinhaga das Carmelitas.

No desenvolvimento da sua Missão a EMEL assume uma postura de modernidade, de procura de soluções inovadoras, que proporcionem melhores condições de exploração e



maior flexibilidade para o encontro com as necessidades de quem precisa de se deslocar em Lisboa. Este princípio exige uma aposta permanente de renovação tecnológica e de capacitação dos recursos. É nesta perspetiva que se alinham os projetos associados à transição digital, com orçamento superior a 5,5 milhões de euros. Para além de uma forte aposta no robustecimento da *cybersecurity*, é um horizonte muito amplo que se abre, em termos de setores de atuação: o desenvolvimento e implementação da nova solução de CRM, de longe o projeto com maior orçamento nesta área; a nova *app* EMEL; as soluções e plataformas de gestão de sistemas internos; todas as aquisições de *hardware*, indispensável para o bom funcionamento de todos os processos e atividades da empresa.



O robustecimento da estrutura central da empresa diz respeito às intervenções que estão previstas para requalificação e acondicionamento de instalações, à videovigilância e controlo de acessos, ou ao apetrechamento de mobiliário e equipamentos diversos.

A responsabilidade pelas aquisições, empreitadas e contratualização dos serviços associados à concretização do plano de investimentos, está, na orgânica da EMEL, distribuída da seguinte forma:

**Tabela 8.1** Projetos a Cargo da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (€)

PROJETO	2024	2025	2026	2027	TOTAL
Parque de Estacionamento Azinhaga da Cidade	2 000 000	2 000 000	0	0	<b>4 000 000</b>
Parque de Estacionamento Pontinha Sul	2 500 000	1 375 000	0	0	<b>3 875 000</b>
Parque de Estacionamento Travessa do Bahúto	1 706 667	853 333	0	0	<b>2 560 000</b>
Parque de Estacionamento Cidade Universitária	0	0	10 000 000	0	<b>10 000 000</b>
Parque de Estacionamento Pontinha Norte	100 000	750 000	250 000	0	<b>1 100 000</b>
Parque de Estacionamento Alto de São João	200 000	150 000	3 375 000	3 375 000	<b>7 100 000</b>
Parque de Estacionamento Hub do Beato II	286 667	123 333	4 250 000	4 250 000	<b>8 910 000</b>
Parque de Estacionamento Maria da Fonte	200 000	150 000	3 000 000	3 000 000	<b>6 350 000</b>
Outro Investimento em Parques de Estacionamento	528 212	174 012	174 012	174 012	<b>1 050 248</b>
Investimento em Equipamentos de Exploração da Via Pública	140 000	170 000	170 000	170 000	<b>650 000</b>
Investimento em Equipamentos de Mobilidade	352 500	395 000	402 500	0	<b>1 150 000</b>
Investimento em Instalações	2 480 000	200 000	0	0	<b>2 680 000</b>
Investimento em Infraestruturas Diversas	884 556	882 444	824 500	774 500	<b>3 366 000</b>
Projetos de Produção Fotovoltaica	837 250	2 037 250	2 037 250	2 000 000	<b>6 911 750</b>
Mobiliário e equipamentos diversos	70 000	15 000	15 000	15 000	<b>115 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12 285 852</b>	<b>9 275 372</b>	<b>24 498 262</b>	<b>13 758 512</b>	<b>59 817 998</b>

Trp

1

**Tabela 8.2** Projetos a cargo da Direção de Recursos Humanos (€)

PROJETO	2024	2025	2026	2027	TOTAL
Investimento na Frota	120 000	404 300	0	0	<b>524 300</b>
Investimento em Vigilância e Controlo de Acessos	294 877	139 484	40 000	40 000	<b>514 361</b>
<b>TOTAL</b>	<b>414 877</b>	<b>543 784</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>	<b>1 038 661</b>

**Tabela 8.3** Projetos a cargo da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (€)

PROJETO	2024	2025	2026	2027	TOTAL
Investimento no Gira	1 162 000	350 000	350 000	350 000	<b>2 212 000</b>
Modernização das ZAAC's e Implementação	1 207 308	1 207 308	0	0	<b>2 414 616</b>
Investimento na Mobilidade Elétrica - Rede Leve	496 480	875 000	25 000	0	<b>1 396 480</b>
Equipamentos e Modernização do Túnel	342 000	0	0	0	<b>342 000</b>
Investimento na Rede SLAT e Tráfego Rodoviário	1 200 000	687 000	0	0	<b>1 887 000</b>
Investimento em Sistemas de Apoio a Modos Suaves	248 000	248 000	248 000	33 000	<b>777 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 655 788</b>	<b>3 367 308</b>	<b>623 000</b>	<b>383 000</b>	<b>9 029 096</b>

**Tabela 8.4** Projetos a cargo da Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade (€)

PROJETO	2024	2025	2026	2027	TOTAL
Expansão da Rede Bicipark	359 000	288 000	336 000	0	<b>983 000</b>
Sistema de monitorização e gestão de estacionamento	250 371	46 365	0	0	<b>296 736</b>
<b>TOTAL</b>	<b>609 371</b>	<b>334 365</b>	<b>336 000</b>	<b>0</b>	<b>1 279 736</b>

**Tabela 8.5** Projetos a cargo da Direção de Exploração do Estacionamento (€)

PROJETO	2024	2025	2026	2027	TOTAL
Equipamento para Fiscalização por Leitura Ótica	150 000	0	0	0	<b>150 000</b>
Parquímetros	532 823	0	0	0	<b>532 823</b>
<b>TOTAL</b>	<b>682 823</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>682 823</b>

**Tabela 8.6** Projetos a cargo da Direção de Sistemas de Informação (€)

PROJETO	2024	2025	2026	2027	TOTAL
Investimento em Equipamentos Informáticos	590 000	590 000	550 000	550 000	<b>2 280 000</b>
Investimento em Soluções com Interface com o Cliente	530 720	176 500	183 700	190 900	<b>1 081 820</b>
CRM 360	625 999	625 999	150 000	150 000	<b>1 551 998</b>
Ordenamento e Gestão do Estacionamento	390 000	245 000	245 000	245 000	<b>1 125 000</b>
C-streets - Desenvolvimento da APP móvel EMEL	262 423	112 467	0	0	<b>374 890</b>
Investimento em Soluções para Atividades de Suporte	247 500	175 000	187 500	200 000	<b>810 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 646 642</b>	<b>1 924 966</b>	<b>1 316 200</b>	<b>1 335 900</b>	<b>7 223 708</b>


**Tabela 8.7** Lista de Contratos de Mandato e Total de Investimento EMEL (€)

PROJETO	2024	2025	2026	2027	TOTAL
Rede Ciclável	7 464 143	4 851 899	0	0	<b>12 316 042</b>
Semaforização – EMEL (Manutenção)	1 389 900	1 650 000	1 650 000	1 650 000	<b>6 339 900</b>
Infante Dom Henrique	0	0	2 500 000	4 500 000	<b>7 000 000</b>
<b>CONTRATOS DE MANDATO</b>	<b>8 854 043</b>	<b>6 501 899</b>	<b>4 150 000</b>	<b>6 150 000</b>	<b>25 655 942</b>
<b>INVESTIMENTO EMEL</b>	<b>21 295 353</b>	<b>15 445 795</b>	<b>26 813 462</b>	<b>15 517 412</b>	<b>79 072 022</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30 149 396</b>	<b>21 947 694</b>	<b>30 963 462</b>	<b>21 667 412</b>	<b>104 727 964</b>

**Tabela 8.8** Fontes de financiamento do programa de investimentos 2024 – 2027 (€)

	2024		2025		2026		2027		2024 - 2027	
Capital Próprio	11 973 370	56%	11 278 305	73%	11 623 279	43%	12 360 649	80%	47 235 603	60%
Fundos Europeus	321 983	2%	167 490	1%	190 183	1%	156 763	1%	836 419	1%
Fin. Externo	9 000 000	42%	4 000 000	26%	15 000 000	56%	3 000 000	19%	31 000 000	39%
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>21 295 353</b>	<b>100%</b>	<b>15 445 795</b>	<b>100%</b>	<b>26 813 462</b>	<b>100%</b>	<b>15 517 412</b>	<b>100%</b>	<b>79 072 022</b>	<b>100%</b>

## 9. CONTAS PREVISIONAIS

Tabela 9.1 Demonstração de Resultados Previsional 2024 - 2027 (€)

RENDIMENTOS E GASTOS	2023*	2024	2025	2026	2027
Vendas e Prestações de Serviços	46 193 426	49 762 685	54 073 398	57 566 968	60 254 821
Fornecimentos e Serviços Externos	14 428 441	19 372 855	20 393 222	20 693 106	21 172 787
Gastos com o Pessoal	21 085 844	22 791 632	24 052 787	25 273 315	26 628 654
Fee CML	2 694 883	119 917	704 762	9 711	62 759
Outros Rendimentos/Contratos Mandato	3 820 139	9 552 566	7 077 366	4 779 598	6 746 656
Outros Gastos e Perdas/Contratos Mandato	3 476 128	8 985 906	6 632 825	4 283 060	6 285 680
<b>RESULTADOS ANTES DEPRECIÇÕES, FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	<b>8 328 269</b>	<b>8 044 942</b>	<b>9 367 168</b>	<b>12 087 374</b>	<b>12 851 596</b>
Gastos / Reversões de Depreciação e Amortização	6 515 171	6 101 373	7 274 127	9 821 551	10 481 125
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>1 813 098</b>	<b>1 943 569</b>	<b>2 093 040</b>	<b>2 265 823</b>	<b>2 370 470</b>
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	12 451	17 000	17 000	15 000	14 000
Juros e Gastos Similares Suportados	59 452	551 225	735 331	1 523 979	1 538 469
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>1 766 097</b>	<b>1 409 344</b>	<b>1 374 709</b>	<b>756 843</b>	<b>846 002</b>
Imposto sobre o rendimento do período	180 902	295 962	288 689	158 937	177 660
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>1 585 195</b>	<b>1 113 382</b>	<b>1 086 020</b>	<b>597 906</b>	<b>668 341</b>

\* ESTIMATIVA REALIZADA COM BASE NA INFORMAÇÃO DISPONÍVEL A SETEMBRO DE 2023


**Tabela 9.2** Balanço Previsional 2024 - 2027 (€)

<b>ATIVO</b>	<b>2023*</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Ativo não Corrente</b>					
Investimentos Financeiros	194 071	194 071	194 071	194 071	194 071
Ativos Fixos Tangíveis	59 734 567	73 346 022	80 750 267	98 175 840	103 792 413
Propriedades de Investimento	1 250 080	1 199 070	1 148 060	1 097 050	1 046 040
Ativos Intangíveis	864 363	2 497 896	3 316 329	2 933 677	2 404 401
Ativos por Impostos Diferidos**	101 302	101 302	101 302	101 302	101 302
<b>Total do Ativo não Corrente</b>	<b>62 144 383</b>	<b>77 338 361</b>	<b>85 510 029</b>	<b>102 501 940</b>	<b>107 538 227</b>
<b>Ativo Corrente</b>					
Inventários	0	0	0	0	0
Clientes	800 016	800 016	800 016	800 016	800 016
Estado e Outros Entes Públicos	90 498	90 498	90 498	90 498	90 498
Outros Créditos a Receber	2 641 620	2 641 620	2 641 620	2 641 620	2 641 620
Diferimentos	738 696	738 696	738 696	738 696	738 696
Caixa e Depósitos Bancários	12 739 437	8 316 352	6 367 664	5 559 064	2 105 899
<b>Total do Ativo Corrente</b>	<b>17 010 268</b>	<b>12 587 182</b>	<b>10 638 494</b>	<b>9 829 894</b>	<b>6 376 730</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>79 154 651</b>	<b>89 925 543</b>	<b>96 148 523</b>	<b>112 331 834</b>	<b>113 914 956</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>					
Capital Realizado	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000
Reservas Legais	1 587 757	1 667 017	1 722 686	1 776 987	1 806 882
Resultados Transitados	4 411 922	5 917 858	6 975 570	8 007 289	8 575 300
Outras Variações de Capital Próprio	3 018 645	3 018 645	3 018 645	3 018 645	3 018 645
Resultado Líquido do Exercício	1 585 195	1 113 382	1 086 020	597 906	668 341
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>42 603 520</b>	<b>43 716 901</b>	<b>44 802 921</b>	<b>45 400 828</b>	<b>46 069 169</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>Passivo não Corrente</b>					
Provisões	1 920 093	1 920 093	1 920 093	1 920 093	1 920 093
Financiamentos Obtidos	1 266 667	10 119 609	11 006 606	23 300 478	23 456 355
Passivos por Impostos Diferidos**	809 325	809 325	809 325	809 325	809 325
<b>Total do Passivo não Corrente</b>	<b>3 996 086</b>	<b>12 849 027</b>	<b>13 736 025</b>	<b>26 029 897</b>	<b>26 185 774</b>
<b>Passivo Corrente</b>					
Fornecedores	10 016 644	5 815 497	4 309 233	2 802 969	1 296 705
Fornecedores de Investimentos	766 922	2 316 147	1 341 221	3 235 832	1 353 157
Estado e Outros Entes Públicos	1 376 980	1 672 942	1 665 669	1 535 917	1 554 641
Financiamentos Obtidos	508 304	147 059	2 728 688	2 706 128	2 844 123
Diferimentos	2 086 773	2 086 773	2 086 773	2 086 773	2 086 773
Outras Dívidas a Pagar	17 799 422	21 321 197	25 477 993	28 533 490	32 524 615
<b>Total do Passivo Corrente</b>	<b>32 555 045</b>	<b>33 359 615</b>	<b>37 609 577</b>	<b>40 901 110</b>	<b>41 660 013</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>36 551 131</b>	<b>46 208 642</b>	<b>51 345 602</b>	<b>66 931 006</b>	<b>67 845 787</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>	<b>79 154 651</b>	<b>89 925 543</b>	<b>96 148 523</b>	<b>112 331 834</b>	<b>113 914 956</b>

\* ESTIMATIVA REALIZADA COM BASE NA INFORMAÇÃO DISPONÍVEL A SETEMBRO DE 2023

\*\* NÃO FORAM ESTIMADOS ATIVOS E PASSIVOS PARA IMPOSTOS DIFERIDOS

**Tabela 9.3** Plano Financeiro Previsional 2024 - 2027 (€)

	2024	2025	2026	2027
<b>RECEBIMENTOS OPERACIONAIS</b>	<b>74 323 188</b>	<b>77 291 954</b>	<b>76 982 324</b>	<b>80 435 392</b>
Parques de Estacionamento	6 189 380	6 450 984	7 231 693	7 848 357
Parquímetros	34 780 087	37 933 300	39 689 713	41 300 062
Residentes	3 507 130	3 459 247	3 534 721	3 594 823
Mobilidade	2 976 675	3 731 454	4 481 301	4 796 579
Serviços Secundários	13 754 832	14 935 295	15 869 942	16 573 608
Outras Vendas e Prestações de Serviços	859 184	707 824	774 405	733 887
Contrato Mandato	8 854 043	6 501 899	4 150 000	6 150 000
Outros Recebimentos Operacionais	3 401 858	3 571 951	3 750 549	3 938 076
<b>PAGAMENTOS OPERACIONAIS</b>	<b>66 957 618</b>	<b>65 570 216</b>	<b>63 634 405</b>	<b>65 257 873</b>
Fornecimentos e Serviços Externos	27 143 318	25 334 506	26 290 342	26 187 919
Gastos com o Pessoal	22 791 632	24 052 787	25 273 315	26 628 654
Contrato Mandato	8 854 043	6 501 899	4 150 000	6 150 000
Outros Pagamentos	8 168 625	9 681 024	10 420 749	10 791 300
<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>	<b>9 017 000</b>	<b>4 017 000</b>	<b>15 015 000</b>	<b>3 014 000</b>
Financiamentos Obtidos	9 000 000	4 000 000	15 000 000	3 000 000
Juros Aplicações de Tesouraria	17 000	17 000	15 000	14 000
<b>NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>	<b>20 805 655</b>	<b>17 687 426</b>	<b>29 171 518</b>	<b>21 644 684</b>
Pagamento de Ativos	19 746 126	16 420 721	24 918 851	17 400 087
Reembolso de Financiamentos Obtidos	508 304	531 373	2 728 688	2 706 128
Juros de Financiamentos Obtidos	551 225	735 331	1 523 979	1 538 469
<b>SALDO DE TESOURARIA</b>	<b>-4 423 085</b>	<b>-1 948 688</b>	<b>-808 600</b>	<b>-3 453 165</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>12 739 437</b>	<b>8 316 352</b>	<b>6 367 664</b>	<b>5 559 064</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>8 316 352</b>	<b>6 367 664</b>	<b>5 559 064</b>	<b>2 105 899</b>

**O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**



---

CARLOS MANUEL DOS SANTOS BATISTA DA SILVA - PRESIDENTE



---

FRANCISCA LEAL DA SILVA RAMALHOSA - VOGAL

LISBOA, 16 DE NOVEMBRO DE 2023

