

MA'

MC

LIT

D'

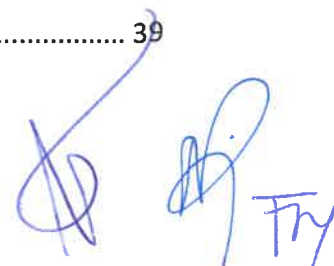


PLANO  
DE ATIVIDADES  
E ORÇAMENTO  
**2021\_2024**

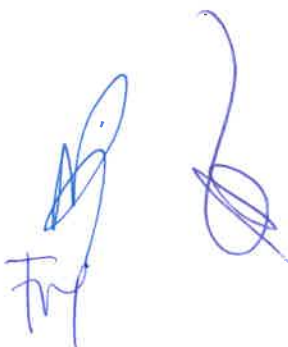


# ÍNDICE

Índice .....	i
Índice de Tabelas .....	iii
Índice de Gráficos .....	v
Índice de Figuras .....	vii
MENSAGEM DO PRESIDENTE .....	ix
Sumário Executivo .....	xiii
1 A EMEL em 2020.....	1
1.1 Competências e atribuições.....	4
1.2 Estrutura da empresa .....	5
1.3 Órgãos Sociais .....	11
1.3.1 Assembleia Geral .....	12
1.3.2 Conselho de Administração.....	12
1.3.3 Fiscal Único .....	12
2 Estacionamento .....	13
2.1 Via Pública.....	13
2.2 Parques de Estacionamento .....	19
3 Mobilidade sustentável .....	25
3.1 Mobilidade Ciclável.....	25
3.1.1 Ciclovias .....	27
3.1.2 GIRA Bicicletas de Lisboa .....	31
3.2 Equipamentos de Apoio à Mobilidade Pedonal .....	33
3.3 Requalificação do Espaço Público.....	36
3.4 Rede Semafórica, Modelação E Engenharia De Tráfego .....	39



3.5	Mobilidade Elétrica.....	39
3.6	Gestão de ZAAC e de Túneis.....	43
3.1.3	Zonas de Acesso Automóvel Condicionado.....	43
3.1.4	Túneis.....	43
4	Aposta na Inovação.....	45
5	Plano de investimentos.....	51
6	Recursos da EMEL.....	59
6.1	Recursos Humanos.....	59
6.2	Recursos Financeiros.....	63
7	Contas previsionais.....	67

Two handwritten signatures in blue ink are located in the bottom left corner of the page. The first signature is more complex and stylized, while the second is simpler and more fluid.

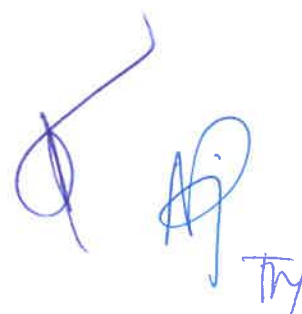
## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 5-1 Projetos a cargo da Direção de Apoio Técnico (€).....	53
Tabela 5-2 Projetos a cargo da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (€) .....	54
Tabela 5-3 Projetos a cargo da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (€) .....	55
Tabela 5-4 Projetos a cargo da Direção de Sistemas de Informação (€).....	56
Tabela 5-5 Total Contratos de Mandato e Investimento EMEL 2021 - 2024 (€).....	57
Tabela 6-1 Fontes de financiamento do programa de investimentos (€).....	66
Tabela 7-1 Demonstração de Resultados previsional 2020 – 2024 (€).....	67
Tabela 7-2 Balanço Previsional 2020 – 2024 (€).....	68
Tabela 7-3 Plano Financeiro previsional 2021 – 2024 (€) .....	69

Handwritten signatures in blue ink, including a large stylized signature, a smaller signature, and the initials 'FH'.

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1 Evolução mensal dos rendimentos de exploração em proporção dos rendimentos do mês homólogo .....	3
Gráfico 2-1 Número de lugares geridos pela EMEL disponíveis para estacionamento na via pública .....	13
Gráfico 2-2 Mapa da expansão na via pública 2021 - 2024 .....	15
Gráfico 2-3 Plano de intervenções de requalificação de espaços para o estacionamento .....	17
Gráfico 2-4 Número de lugares geridos pela EMEL disponíveis para estacionamento em parques .....	20
Gráfico 2-5 Plano de aberturas de novos parques de estacionamento .....	21
Gráfico 3-1 Plano de abertura de ciclovias PopUp .....	28
Gráfico 3-2 Plano de abertura de ciclovias definitivas a cargo da EMEL .....	30
Gráfico 3-3 Evolução do rácio Dísticos Verdes / Dísticos de Residente 2015 - 2020 .....	40
Gráfico 3-4 Localização dos novos pontos de carregamento de veículos elétricos a instalar pela EMEL .....	42
Gráfico 5-1 Distribuição do investimento para o período 2021 - 2024 .....	51
Gráfico 6-1 Evolução prevista do rácio de lugares em exploração / AFT .....	61
Gráfico 6-2 Evolução do Quadro de Pessoal, incluindo estagiários .....	62
Gráfico 6-3 Evolução dos rendimentos de exploração (€) .....	64
Gráfico 6-4 Evolução da margem de EBITDA e da margem líquida .....	65
Gráfico 6-5 Evolução da solvabilidade e da autonomia financeira .....	65



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Atividades previstas para a prossecução do Objeto Social da EMEL .....	5
Figura 1-2 Novo organigrama da EMEL.....	6
Figura 2-1 Requalificação para o estacionamento de parcela contígua à Rua José Sebastião e Silva - antes e depois da intervenção.....	16
Figura 2-2 Plano geral da intervenção no Lumiar, incluindo o novo parque de viaturas rebocadas .....	19
Figura 2-3 Futuro parque Feira Popular - Norte.....	22
Figura 2-4 Futuro parque de estacionamento da Travessa do Bahúto.....	22
Figura 2-5 Imagem EMEL nos parques de estacionamento - exemplo do projeto para o parque do Colégio Militar.....	23
Figura 3-1 Ciclovia "PopUp" instalada na Rua Castilho .....	27
Figura 3-2 Plano de implementação de ciclovia na Avenida Conde de Almoester.....	29
Figura 3-3 Localização das duas novas estações da rede GIRA, na Cidade Universitária	31
Figura 3-4 Poço do Elevador da Sé .....	34
Figura 3-5 Materiais exumados durante a construção do elevador .....	35
Figura 3-6 Projeto da saída do Elevador da Sé.....	36
Figura 3-7 Projeto de requalificação da Avenida Infante Dom Henrique - 1º, 2º e 3º troço da intervenção .....	37
Figura 3-8 Pontos de Carregamento de Veículos Elétricos no Parque dos Combatentes .....	41



# MENSAGEM DO PRESIDENTE

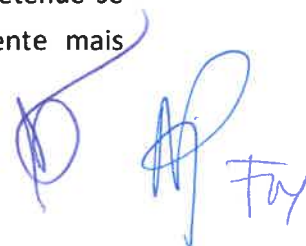
O PAO 2021 da EMEL reflete a realidade que se abateu sobre nós no início de 2020 e que ameaça continuar a ensombrar-nos por um longo período. Os últimos tempos têm sido muito exigentes e requerem uma profunda consciencialização dos nossos deveres e responsabilidades enquanto Empresa Pública Municipal e enquanto indivíduos, cidadãos e cidadãs do país e do mundo em que vivemos.

Essa responsabilidade traduz-se no reforço das opções descritas em documentos de referência nacionais e internacionais que já vínhamos interiorizando e que agora, mais do que nunca, nos interpelam. À escala mais alargada trata-se de defender o nosso planeta e de assegurar o nosso presente e o futuro das gerações vindouras. À escala do país e da cidade, trata-se de criar as condições para cumprir princípios vertidos em documentos internacionais a que o país e a cidade aderiram e cuja concretização parece hoje mais necessária que nunca.

Se por um lado, o presente nos exige um trabalho cuidadoso e ponderado, o futuro conta com a nossa capacidade de mudança e de adaptação a essa mudança.

Todos os dias lemos notícias sobre a mobilidade na Europa e no mundo, as alterações que estão a acontecer e aquelas que as pessoas exigem que aconteça, porque cada vez mais estão conscientes de que uma vivência saudável nas cidades depende de uma mobilidade mais equilibrada, inclusiva e limpa. É verdade que não podemos diabolizar o uso de modos específicos de mobilidade, pois todos eles são necessários, mas temos de desenvolver movimentos e mecanismos que permitam a circulação de todos sem dificultar a vida das pessoas. Felizmente que tais movimentos estão a ser facilitados pelo facto do(a)s jovens encararem hoje a mobilidade de maneira diversa dos seus pais. Na verdade, os estudos mostram que a tendência é para que a maioria dos jovens atribuam mais importância ao valor de uso do que ao valor de posse do automóvel sendo inegável que uma nova forma de encarar a mobilidade se está a instalar. Pode não ser já para amanhã, mas o movimento iniciado é seguramente imparável.

Reforçando o que tem vindo a fazer nos últimos anos, em 2021 a EMEL continuará a trabalhar, em conjunto com a CML, para que Lisboa seja uma cidade aberta ao mundo e na qual cada vez mais se afirme a mudança de paradigma da mobilidade. Pretende-se que o novo modelo ofereça maior segurança e que seja ambientalmente mais



sustentável, quer através da aposta em soluções que tornem a circulação nas ruas da cidade mais fluída (com investimento na modernização semaforica urbana e a implementação da rede de ciclovias, que a EMEL assegura), quer através da promoção de opções de mobilidade ecologicamente mais vantajosas para todos e para todas, como é o caso da aposta nas energias verdes (a EMEL constituiu-se como Operador de Pontos de Carregamento/OPC de Veículos Elétricos/VE em março de 2019).

A EMEL está focada em contribuir para soluções de mobilidade urbana que melhorem a segurança, reduzam as emissões e os níveis de poluição, e que promovam uma maior eficiência económica e ambiental. A empresa já dispõe de 26 Postos de Carregamento de Veículos Elétricos (correspondendo a 52 tomadas) em cinco Parques de Estacionamento, e dois Pontos na via pública, na zona do Campo Grande. Para 2021 está planeada a concretização de 180 novos Postos de Carregamento. Destes, 18 serão de Carregamento Rápido e 108 de Carregamento Normal e Semirrápido, para instalação e ampliação da rede em Parques de Estacionamento. Os restantes, cerca 60, visam reforçar a oferta na via pública, trabalho que consideramos essencial para incentivar o uso de veículos elétricos em Lisboa.

Como previsto, no final de 2019 a EMEL assumiu novas competências de Modelação de Tráfego, que resultaram no início da implementação do Sistema Inteligente da Mobilidade de Lisboa (SIM.Lx) ao longo de 2020. Em 2021, o SIM.Lx estará plenamente implantado e irá permitir uma gestão de tráfego da cidade integrada e dinâmica, tornando-o mais eficiente e descongestionado.

É verdade que a nossa aposta em sistemas de mobilidade sustentáveis data já de 2017, quando montámos a rede de bicicletas partilhadas GIRA, que este ano prevemos vir a ter um novo fôlego, com a aquisição de aproximadamente mais 2 000 bicicletas e cerca de 130 novas estações. Para a promoção da mobilidade ativa e suave, contribuirá também a construção de cerca de mais 20 quilómetros de ciclovias reforçando-se, assim, deslocações de bicicleta mais seguras em toda a cidade. Está também prevista a instalação de bicicletários junto aos Parques de Estacionamento da EMEL.

O estacionamento ordenado na via pública continuará a expandir-se, se bem que a um ritmo menos acelerado, já que a EMEL já está presente em quase todas as Freguesias. Este trabalho não se limita ao alargamento do território ordenado, atinge também a intensidade de fiscalização que reforçará a fiscalização noturna, particularmente em zonas reservadas a residentes e em situações que possam perturbar a fluidez do tráfego bem como o seu relacionamento com o peão. Prevê-se o reforço da fiscalização motorizada para combater o estacionamento irregular, em especial no que respeita as





segundas filas, aos lugares para mobilidade reduzida e de cargas e descargas, às passadeiras de peões e às situações que dificultem a mobilidade (em estrita articulação com a Polícia Municipal, a CARRIS e demais operadores de mobilidade).

A postura de permanente disponibilização de soluções de mobilidade e estacionamento compatíveis com a cadência das necessidades das sociedades modernas, digitais e sustentáveis, é já a imagem de marca da Empresa, e será intensificada ao longo de 2021.

Estas são apenas algumas das múltiplas intervenções da EMEL em matéria de mobilidade e acessibilidades, sendo que todas convergem para a melhoria da segurança e da qualidade de quem reside na capital e de todos os cidadãos e cidadãs que a frequentam diária ou esporadicamente.

A ligação com o cidadão continuará a ser significativamente reforçada, acompanhando o crescimento previsto da atividade e as medidas recomendadas pela DGS – Direção Geral de Saúde, com uma aposta significativa nos serviços online, através da Loja Virtual, indo, assim, ao encontro das exigências e expectativas dos clientes, que legitimamente esperam que a EMEL lhes preste um atendimento seguro, cómodo, rápido e eficaz. Está também prevista uma reestruturação profunda do serviço de reclamações, uma das áreas mais sensíveis da empresa, pretendendo-se que o cliente tenha uma resposta cada vez mais célere e assertiva.

A transição para as Cidades do Futuro, cidades mais humanizadas, começa por uma mudança de mentalidades e de comportamentos, na qual podemos basear a esperança de um futuro mais sustentável, mais inclusivo, mais nosso, para a nossa cidade. Os mais novos são peças essenciais nessa e para essa mudança. Por isso, mesmo neste momento tão difícil para todas as nossas crianças e jovens, continuamos a apostar na sensibilização e na pedagogia para uma Mobilidade Mais Segura e saudável, que acreditamos ser um importante contributo para uma sociedade sustentável, através do Programa Pela Cidade Fora, que em 2021 se irá recriar e reinventar mais uma vez.

Em 2021, a EMEL será a organizadora da conferência internacional, Velo-city, numa altura em que a bicicleta tem vindo a conquistar o merecido espaço público e no quotidiano das pessoas, pelos benefícios evidentes que proporciona em termos de prevenção de doenças, redução da poluição e aumento do bem-estar. Durante quatro dias (1 a 4 de junho) a EMEL organiza uma grande festa acolhedora da diversidade, de pessoas, pensamentos e culturas.

O ano 2021 será um ano afirmação da EMEL como uma marca inovadora que pugna pela segurança e bem-estar urbanos, através de um refrescamento do lema que a sustenta,



uma empresa focada em Mais Mobilidade para todos e para todas, promotora de soluções assentes na defesa da diversidade de modos, cada vez mais sustentável e próxima das necessidades da cidade de Lisboa. Reforçaremos a nossa presença nos Media Social por forma a melhor e mais rapidamente auscultarmos o que as pessoas têm para nos dizer, para nos sugerir, com o objetivo de melhorarmos o nosso desempenho e fazermos passar a nossa mensagem de respeito mútuo, de atenção ao próximo.

Uma última nota para a Academia EMEL, que tem vindo a ganhar corpo na formação e desenvolvimento da Empresa. Orientada para a Excelência, Inovação e Liderança, a Academia EMEL, certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho como entidade formadora, é um centro de desenvolvimento e partilha de conhecimento, qualificação e empoderamento dos trabalhadores e trabalhadoras, com especial destaque para a formação em fiscalização (interna e externamente), mas cada vez mais abrangente nos seus propósitos. Em 2021, destaco o Curso de Liderança, ministrado em parceria com diversas universidades, dirigido à classe dirigente da Empresa, numa aposta clara na formação e que sustenta o que norteia e o Conselho de Administração que com orgulho presido: Excelência, Inovação e Liderança.

Luís Natal Marques



# Sumário Executivo

A incerteza e o risco são dimensões inerentes ao exercício do planeamento. São dimensões que, em larga medida, justificam a necessidade de gestão previsional, que, definida com rigor, viabiliza perspectivas mais concretas dos resultados observados a cada etapa do caminho traçado e, assim, das alternativas disponíveis perante desvios observados.

A EMEL partiu para a elaboração do Plano de Atividades e Orçamento 2021 – 2024 num contexto, transversal à economia, até mundial, em que o risco de previsão se acentua para níveis muito para além daqueles que estariam alinhados com a normal atividade da empresa. Partiu também com a convicção de que a sua missão é inadiável, de que a mobilidade – afinal uma das principais vítimas da pandemia de Covid 19 – é indispensável, para o retorno à normalidade, seja ela qual for, e para uma recuperação sustentável – paradigma que a pandemia não afastou, antes sublinhou.

O espaço entre a necessidade de preservação da solidez financeira da organização e, por outro lado, o arrojo para prosseguir em direção à visão, da empresa e do Município, vertida numa estratégia de mobilidade sustentável, é, quase sempre, algo acanhado, tornando-se, com as perspectivas de hoje, verdadeiramente exíguo. Mas não é por isso que a EMEL deixa de tentar aceder onde sempre chegou – ao seu lugar nesse pequeno espaço, de solidez, mas também de ambição. Este plano procura definir o caminho para lá chegar, obedecendo a princípios de redobrada prudência, mas não abrindo mão do papel que já conquistou – o do desempenho, ousado, da sua missão de serviço público, afinal, da sua razão de existir.

É nesta conjuntura que, neste Plano de Atividades e Orçamento, se apresentam os sucessivos desígnios que a empresa procurará materializar no próximo quadriénio, sempre procurando manter uma posição de equilíbrio.

Área a área, setor a setor, projeto a projeto, a EMEL procura medir até onde será possível chegar, colocando todas as suas energias, esgotando todas as suas capacidades, na implementação da estratégia que melhor serve a mobilidade do Município.

- Na gestão do estacionamento



- ✓ Via pública: há um abrandamento do ritmo de abertura de novos lugares em Zonas de Estacionamento de Duração Limitada que a empresa vinha a conseguir nos últimos anos, mas mesmo assim perspectiva-se, para o final do horizonte temporal, um número de lugares em exploração em redor dos 123 000, um aumento de quase 30% face ao que se prevê para o encerramento de 2020
- ✓ Parques de Estacionamento: os montantes de investimento são mais moderados que em planos anteriores, no entanto contempla-se a abertura de mais de 3 000 lugares, o que representa um crescimento superior a 40% entre 2020 e 2024
- Na mobilidade sustentável
  - ✓ Mobilidade Ciclável

Ciclovias: a EMEL está empenhada em corresponder à confiança depositada pela Câmara Municipal de Lisboa, consubstanciada em Contrato de Mandato, imprimindo um forte ritmo à densificação da rede de ciclovias, estando prevista a conclusão de quase 24 quilómetros ainda em 2020, e mais cerca de 42 quilómetros até ao final de 2022

GIRA: o Sistema Público de Bicicletas Partilhadas será o projeto que mobilizará mais fundos. São quase 12,5 milhões de euros destinados à expansão da rede e renovação da frota de bicicletas, prevendo-se, já para 2021, mais que duplicar o número de estações (mais 130, face às 83 atualmente ativas)
  - ✓ Equipamentos de Apoio à Mobilidade Pedonal: espera-se que já em 2021 entre em funcionamento o Percurso da Sé, um elevador que estabelecerá ligação entre o Campo das Cebolas e a Sé Catedral de Lisboa. Para mais tarde está prevista a instalação de um funicular, dando corpo ao Percurso da Graça, que ligará a Rua dos Lagares ao Miradouro Sophia de Mello Breyner Andresen
  - ✓ Requalificação do Espaço Público: uma área em que a EMEL tem vindo a criar currículo pelas diversas intervenções realizadas, como por exemplo no Cais do Sodré ou no Campo das Cebolas, onde a reconfiguração do espaço e das condições de convívio entre modos é definida, com qualidade, em favor dos modos suaves e valorizando o território. Já para 2021 está previsto um projeto com esta natureza, que contempla, no âmbito de um Contrato de Mandato



Handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized name and the initials 'TM' below it.

celebrado com a Câmara Municipal de Lisboa, a requalificação da Avenida Infante Dom Henrique

- ✓ Gestão da Rede Semafórica: depois de dar início, em 2020, à modernização da rede, com o objetivo de dotar a cidade de controladores semafóricos de última geração e de sensorizar todas as intersecções semaforizadas, a EMEL espera, em 2021, implementar um novo Sistema Inteligente de Mobilidade de Lisboa – o SIM.Lx, que centralizará a gestão de todas as intersecções semaforizadas, vindo substituir o GERTRUDE. O esforço de investimento envolvido na gestão da rede semafórica conta, também, com a cobertura de um Contrato de Mandato
  - ✓ Mobilidade Elétrica: a EMEL é, desde 2019, oficialmente, Operador de Pontos de Carregamento para Veículos Elétricos. Está planeada a construção de uma rede de pontos de carregamento, decorrendo já o processo de aquisição de 200 carregadores. Com os novos equipamentos, em 2021 a EMEL afirma-se como operadora, dando, primeiro, continuidade ao programa de colocação de pontos de carregamento em todos os parques de estacionamento da empresa, e, depois, iniciando a instalação na via pública – serão cerca de 60 pontos de carregamento semirrápido a distribuir pelos arruamentos da cidade, chegando a todas as freguesias. Para além desta rede de carregadores semirrápidos, serão construídas, em três localizações estratégicas, “ilhas” de carregadores rápidos, num total de 18 equipamentos (36 tomadas) para carregamento rápido
- Na Inovação
- ✓ Há um grande empenho da empresa na geração de conhecimento que viabilize a conceção de produtos, políticas e medidas mais informadas e eficazes na melhoria da mobilidade na cidade de Lisboa. Foram definidas, para os próximos anos, quatro áreas-chave:
    - Melhoria das soluções já existentes
    - Promoção do processo de transição digital
    - Novas soluções de mobilidade de pessoas
    - Melhoria das soluções de mobilidade de bens



A concretização desta agenda assenta num plano de investimento orçado em 67,5 milhões de euros, a que acresce o montante ao abrigo de Contratos de Mandato, o que, em conjunto, prefigura um valor de despesa a executar pela empresa que ultrapassa, ao longo dos quatro anos a que respeita este plano, os 97 milhões de euros.

Para conseguir estar à altura de desafios desta dimensão, a EMEL tem vindo a atravessar um processo de profunda transformação, dotando-se de recursos, em quantidade e diversidade, que lhe permitem desenvolver as capacidades necessárias para o nível de intervenção que a cidade exige. O quadro de pessoal da empresa rondará, no final de 2020, os 819 colaboradores, prevendo-se, para os próximos anos, um abrandamento do ritmo de crescimento a que se tem assistido, e que foi resultado da integração de novas atividades na empresa. Ainda assim, a necessidade imperiosa de restabelecer, nas operações de fiscalização que suportam a exploração da via pública, um rácio de lugares por Agente de Fiscalização de Trânsito mais próximo dos valores de referência, a par das exigências colocadas por respostas específicas como a fiscalização noturna, implica, para o ano de 2021, a entrada de 49 novos colaboradores.



# 1 A EMEL EM 2020

A história da Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.M., S.A. (EMEL), durante o ano de 2020, não pode fugir muito da história de muitas outras organizações neste ano tão difícil. A empresa seguia o seu caminho, ambicioso, com relativa segurança perante as perspetivas, mais ou menos fundamentadas, mais ou menos pessimistas, da inversão de ciclo que aí vinha, do abrandamento da atividade económica que se instalava. Com um rumo definido, a EMEL fazia as adaptações normais, impostas pela realidade, ao seu planeamento e seguia, determinada, rumo ao futuro que Lisboa aguardava.

Em março deixou de existir o chão em que a normalidade assentava. A pandemia que tardava em chegar a Portugal chegou mesmo, impondo um período de confinamento e posteriormente a adaptação de novas rotinas de trabalho e gestão de equipas, lançando um mar de dúvidas onde antes a confiança era inabalável.

No que respeita às atividades de exploração, a EMEL remeteu-se a uma condição alinhada com a travagem da atividade económica. O estacionamento na via pública deixou de ser cobrado e a fiscalização assegurou apenas serviços mínimos, ocorrendo a situações de entrave à mobilidade. Nos parques oferecia-se o estacionamento a residentes e até o sistema de bicicletas partilhadas, o GIRA, chegou a ser suspenso antes que se percebesse que a sua utilização talvez fosse, agora, mais conveniente que nunca, tendo em vista a logística doméstica. Os atendimentos presenciais foram encerrados e, tal como em muitas outras organizações, canalizaram-se esforços para os canais à distância e para o teletrabalho, enfrentando-se desafios diferentes com as ferramentas que a tecnologia disponibiliza.

Entretanto a EMEL foi-se adaptando à nova realidade. Perante a situação a que se assistia, mais premente se tornava um robustecimento do GIRA, tomando-se a decisão da internalização total da gestão e operacionalização do sistema, a melhor forma de colocar à disposição da cidade uma alternativa de transporte segura. Aproveitaram-se as circunstâncias, com a desolação dos arruamentos vazios, para instalar e testar ciclovias, desenvolvendo trabalhos que, em circunstâncias normais, trariam grande transtorno para a circulação. Foi concluído o Modelo de Tráfego da cidade, que suportará a gestão centralizada da rede semafórica, e foram dados passos substantivos

para a modernização desta mesma rede. No contacto com o cidadão o confinamento e o retardar da necessidade de renovação dos dísticos de residente, trouxeram constrangimentos operacionais e a acumulação, para um período reduzido, de um volume de atendimentos que, em circunstâncias normais, teriam lugar ao longo de vários meses – os sobressaltos foram intensos e os níveis de serviço baixaram, mas a empresa acabou por encontrar soluções para os problemas, vencendo um obstáculo conjuntural cujos efeitos perdurarão, pois o volume de renovações de dísticos em período de verão, e de férias, subiu a pique, esboçando novos reptos para o planeamento da atividade nos próximos anos. Em termos organizacionais reformulou-se a estrutura da empresa, adaptando-a aos novos desafios e às novas ambições, garantindo-lhe prontidão, eficiência e efetividade.

Impossibilitada de desenvolver as suas operações regularmente, a EMEL lançou mão do que estava disponível, e disse presente, negando à Covid 19 o afastamento da sua missão de Serviço Público. Entre outras iniciativas, durante o confinamento foi oferecido aos profissionais de saúde acesso gratuito ao GIRA e a estacionamento, também sem custos, nos parques da empresa; foi realizada uma campanha, junto das estações do GIRA, de distribuição de máscaras de proteção e de produtos desinfetantes, ao mesmo tempo que era lançado um vídeo de divulgação de boas práticas de mobilidade, mas apelando à permanência dentro de portas; no site do Pela Cidade Fora disponibilizaram-se atividades para desenvolver em casa e viabilizou-se o *download* dos livros do programa. Para melhor comunicar as iniciativas da empresa foi criada uma nova página no LinkedIn, centralizando a divulgação de todas estas ações.

Mas o impacto económico da pandemia é incontornável. A redução das operações mingua o fluxo financeiro, e a EMEL confrontou-se com posições de tesouraria a que não está habituada. A evolução mensal dos rendimentos de exploração em proporção dos rendimentos do mês homólogo é clara quanto a este cenário.

O ano teve um início auspicioso, com o mês de janeiro a registar uma subida de 8% face a janeiro de 2019, o que, em larga medida, se explica pelo aumento dos lugares em exploração, na via pública e em parques. A queda de fevereiro tem muito a ver com o período das férias do Carnaval, que em 2019 tiveram lugar apenas em março. Depois é a queda que se esperaria da conjuntura a que se assistiu, com o mês de abril a registar montantes de receita muito baixos e a marcar um ponto de partida para uma recuperação gradual, mas apenas em agosto a empresa deixou de ter quedas superiores a 30% nos seus rendimentos de exploração.



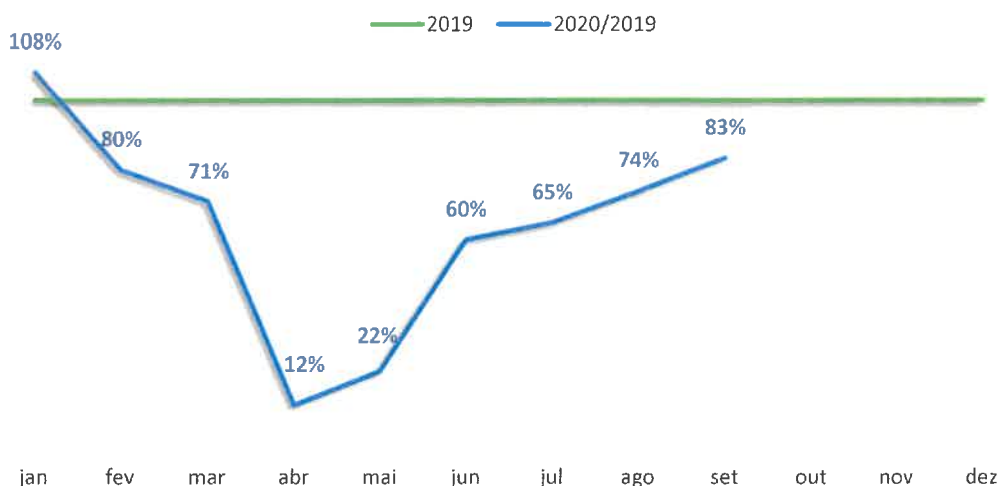


Gráfico 1-1 Evolução mensal dos rendimentos de exploração em proporção dos rendimentos do mês homólogo

O cenário não tem simetria do lado dos gastos operacionais, muito mais rígidos por natureza, mas a EMEL conseguiu não recorrer ao *layoff*, prosseguindo até com os planos de formação de muitos novos colaboradores contratados, no seguimento do plano de expansão que vinha a cumprir.

O prazo médio de pagamento aos fornecedores, inevitavelmente, deteriorou-se, mas, entretanto, já recuperou, esperando-se que regresse ao nível em que se encontrava antes da pandemia, muito brevemente.

A retoma da atividade não correspondeu, exatamente, ao regresso à normalidade das operações. A expectativa é de que o restabelecimento seja total, mas não existem certezas sobre isso, e muito menos sobre o prazo em que tal possa acontecer. O exercício de planeamento deve, por isso, ser, este ano, objeto de redobrado conservadorismo no que respeita às estimativas de rendimentos, o que não deixa de se refletir numa acrescida prudência no planeamento de gastos e de novos projetos de investimento.

O Plano de Atividades e Orçamento da EMEL para o período 2021 – 2024 incorpora o comedimento e ponderação que as circunstâncias recomendam, mas em momento algum admite alienar uma fração que seja da ambição da empresa na sua visão de sustentabilidade para a mobilidade no Município de Lisboa.

## 1.1 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

A expressão mais icónica das que pretendem designar o paradigma do quotidiano futuro, no seguimento da pandemia de Covid 19, será, certamente, “o novo normal”. A locução, tantas e tantas vezes repetida desde que se percebeu que o atual contexto pandémico se instalou, afinal, de forma mais permanente que o esperado, alerta para uma novidade necessária, mas também remete para uma rotina que se impõe. O problema com o “novo normal” é que ninguém sabe, ainda, muito bem como ele é, ou como ele será, mas muitos intuem uma necessidade de sacrifício que, com uma assimilação gradual, com a chegada à “normalidade”, deixará de o ser.

A EMEL acredita que o caminho que vinha trilhando, a visão que tem para o futuro da mobilidade na cidade, aproveita bem ao “novo normal”. Um estacionamento ordenado, com ampliação da oferta fora da via pública, será uma pedra basilar da requalificação do espaço urbano em favor dos modos suaves de mobilidade, emergindo um novo território, moderno e valorizado – o enquadramento de um quadro de sustentabilidade, fora da sombra de uma busca incessante de uma massificação opressora, da fruição do espaço público.

Há que criar condições para que a oferta de transporte público se afaste de uma ideia de permanente violação do espaço individual de cada passageiro, sem que isso se traduza num crescimento insustentável das deslocações em automóvel particular. Durante o recente período de confinamento, os lisboetas, como de resto os cidadãos de muitas outras cidades europeias, redescobriram as vantagens da mobilidade ciclável. Este modo suave, até há bem pouco tempo com uma expressão residual nas escolhas modais em Lisboa, terá visto a sua fatia nesse bolo multiplicar-se várias vezes – é este o caminho, é preciso alargar ainda mais esta fatia.

Mesmo no seio das imensas deslocações que, necessariamente, continuarão a ser realizadas de automóvel particular, há margem para obter melhorias significativas, para o ambiente, para o tráfego, para a produtividade, enfim, para a competitividade da cidade de Lisboa. O Município não dispunha de uma rede semaforizada centralizada, estando-lhe, por isso, vedado o acesso a ferramentas com enorme potencial para a gestão da circulação automóvel. Até admitindo que o volume de tráfego permanece inalterado, com os congestionamentos e a saturação que todos conhecem, tudo pode ser mais sustentável se a mobilidade elétrica conseguir aceder a um patamar de maior



penetração, viabilizando a descarbonização dos transportes, a maior eficiência energética e a harmonia de uma redução sensível do nível de ruído.

Figura 1-1 Atividades previstas para a prossecução do Objeto Social da EMEL

- 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 logística urbana
- 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

Não existem, hoje, vetores da estratégia de mobilidade que a EMEL não possa suportar nas suas competências estatutariamente definidas. O objeto social e a atividade da empresa foram definidos de forma a viabilizar uma intervenção integrada, *holística*, tal como é exigido pela eficácia das políticas de mobilidade. O estacionamento permanece numa localização central, mas a EMEL já não é uma empresa de estacionamento. A gestão do estacionamento na via pública assume-se, cada vez mais, como a alavanca que ergue a empresa ao nível de intervenção que a cidade ambiciona, com a capacidade de implementar projetos inovadores, de grande potencial para introduzir melhorias na vida das pessoas, mas que, normalmente, apresentam contas de exploração desequilibradas, facto que convoca a intervenção pública.

## 1.2 ESTRUTURA DA EMPRESA

A crescente complexidade do contexto organizacional que rodeia a EMEL levam a que a empresa busque, permanentemente, a melhor estrutura para desenvolver a sua atividade. Depois de em 2019 terem sido criadas as direções de Gestão de Sistemas de Mobilidade e de Inovação e Soluções de Mobilidade, acolhendo e estruturando os recursos que iriam suportar novas dimensões da atuação da empresa, em 2020 as

alterações talvez não sejam tão disruptivas, mas persistem no propósito da melhoria continua.

Figura 1-2 Novo organigrama da EMEL



Numa posição de alguma independência, decorrente das suas funções específicas, face à restante estrutura orgânica da empresa, permanece a Provedoria e surge agora o DPO (Data Protection Officer).

### Provedoria

O estabelecimento de uma Provedoria do Cliente EMEL surgiu no âmbito da promoção do envolvimento de todos os colaboradores da organização na criação de uma cultura de empresa assente numa cidadania responsável e empenhada na vivência da cidade, e esta continua a ser uma baliza de desenvolvimento da ação da Provedoria. Esta premissa que, desde o início, é um dos objetivos fundacionais da atividade da Provedoria, tem sido concretizada através de ações conjuntas com a ACADEMIA EMEL e com o contacto direto com as diversas áreas de atuação da empresa.

O fortalecimento dos canais de comunicação com todas as unidades orgânicas da empresa é, de resto, fundamental para os objetivos da Provedoria, estando prevista a realização de mais encontros setoriais, visando, sempre, a réplica de boas-práticas numa



perspetiva de cidadania ativa e responsável. Neste sentido, a Provedoria já iniciou um projeto previsto no anterior Plano de Atividades, e que passa pela elaboração de um livro que explicita o olhar interno dos colaboradores da EMEL. Trata-se de uma recolha de depoimentos sobre acontecimentos do dia-a-dia da empresa, que possuam dimensão humana e que retratem atuações de cidadania responsável e cuidado com os direitos e interesses do cidadão. Visa não só estabelecer casos-tipo que possam ser replicáveis e que funcionem como exemplo, mas, também, dar ao público uma outra visão do trabalho da empresa, como são vividos os desafios e as pessoas que os protagonizam.

O atual contexto de pandemia não pode deixar de marcar o olhar da Provedoria para o futuro. A atuação habitual foi radicalmente alterada no ano transato pelos desafios que, primeiro, o estado de emergência e depois, o estado de contingência, colocaram à EMEL em geral e à Provedoria do Cliente da EMEL em particular. A necessidade de resposta rápida, num novo contexto fluido e em permanente mutação, a obrigação de encontrar soluções justas para problemas novos e complicados, obrigou a Provedoria a ter uma agilidade que antes, pelos imperativos processuais que a limitam, não tinha.

Esta nova agilidade, que tem na sua génese a necessidade de acompanhamento de casos cada vez mais específicos, onde a defesa dos direitos e interesses dos utentes da EMEL é prioritária, tornou-se, assim, uma das componentes fundamentais a desenvolver no novo quadriénio. Esse desenvolvimento passa, não só, pelo reforço dos processos e recomendações como por uma interação mais próxima e de acompanhamento mais estreito.

## DPO

Em cumprimento de obrigação legal decorrente do Regulamento Geral de Proteção de Dados, o Conselho de Administração da EMEL designou o Encarregado de Proteção de Dados (DPO), instituindo, simultaneamente, a figura do Encarregado de Conformidade, ainda facultativo mas que se prevê obrigatório nos termos da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção 2020-2024, assumindo as responsabilidades de responsável pelo controlo normativo (Compliance Officer) – ambas as funções são, na EMEL, agregadas na mesma unidade orgânica.

As funções de Encarregado de Proteção de Dados e de Encarregado de Conformidade envolvem a verificação do cumprimento de deveres legais pela empresa, e de aconselhamento, acompanhamento e verificação do seu cumprimento, não revestindo a natureza dirigente ou executiva. Durante o ano de 2021, designadamente na



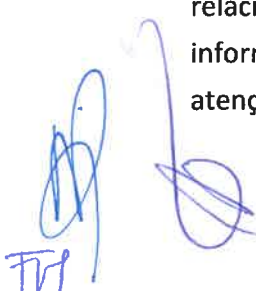
sequência de recomendações efetuadas em 2020 e acolhidas pelo Conselho de Administração, cumprirá ao Encarregado de Proteção de Dados e Encarregado de Conformidade, para além do desempenho das funções que legalmente lhe competem, o acompanhamento:

- Do processo de certificação no âmbito das Normas ISSO 27001 e 27701, relativas à segurança de informação e tratamento de dados pessoais, respetivamente, que assumem capital importância considerando o crescendo de dados pessoais tratados e gerados e da especial sensibilidade dos mesmos pela sua relação com os padrões de mobilidade de quem utiliza a via pública na cidade de Lisboa
- Do processo de adoção da Chave Móvel Digital como meio de acesso eletrónico aos serviços da EMEL, representando enormes ganhos de eficiência e segurança no tratamento de procedimentos e proteção de dados pessoais
- Da revisão do Código de Conduta da EMEL e o seu desenvolvimento em manuais de procedimentos setoriais, com destaque para as boas práticas na contratação pública ou no exercício de poderes de polícia administrativa
- Dos projetos de formação profissional dos trabalhadores da EMEL em matéria de Proteção de Dados Pessoais e Compliance
- Da preparação da empresa para o cumprimento dos requisitos legais que venham da legislação a ser aprovada em cumprimento da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção 2020-2024

Na esfera mais próxima do Conselho de Administração deixou de figurar uma unidade de assessoria de caráter geral, surgindo agora os gabinetes de Relações com a Imprensa, de Aprovisionamento e Contratação Pública e de Planeamento e Controlo de Gestão, para além da ACADEMIA EMEL, esta com um enquadramento institucional equivalente ao que se desenhava na anterior estrutura.

#### Relações com a Imprensa

A área de Relações com a Imprensa dedica-se ao trabalho de assessoria mediática e gestão de crise, tendo como objetivo uma boa gestão da reputação da empresa, aliando o posicionamento adequado à notoriedade desejada. O trabalho de assessoria mediática dinamiza a imagem da Empresa junto da opinião pública através de um bom relacionamento com os meios de comunicação social, captando-lhes a atenção com informações interessantes e com relevo do ponto de vista jornalístico. Requer uma atenção permanente ao que é comunicado por concorrentes e parceiros e às



movimentações do mercado, e exige um trabalho contínuo com visão estratégica capaz de definir um posicionamento diferenciador ou distintivo, perspicácia e criatividade para fazer sobressair os pontos fortes da organização, alavancando o seu desempenho na posição que ocupa na estratégia de mobilidade do Município.

#### Aprovisionamento e Contratação Pública

A área de Compras da EMEL deixou de estar inserida na estrutura da Direção Administrativa e Financeira e transitou, com todas as suas competências, para o novo departamento de Aprovisionamento e Contratação Pública, na dependência hierárquica direta do Conselho de Administração.

No Código dos Contratos Públicos a competência para a prática da maioria dos atos inerentes aos procedimentos de contratação pública, dos quais se releva a decisão de contratar, é atribuída, por inerência, ao órgão com competência para essa tomada de decisão. Nessa conformidade, com uma maior proximidade entre o departamento de Contratação Pública e o Conselho de Administração, pretende-se uma partilha de informação útil e atempada o que permitirá uma maior flexibilização e rapidez na tomada de decisão, por forma a facilitar e acelerar os procedimentos de contratação pública. Com este posicionamento e com o reforço da unidade, que está previsto, o Aprovisionamento e Contratação Pública poderá fazer um acompanhamento ainda mais presente, junto das Direções da EMEL e do Conselho de Administração, identificando melhor as necessidades e planeando as compras, o que irá facilitar a preparação e gestão de todos os procedimentos de contratação pública, dotando a EMEL das capacidades necessárias numa área que é crítica para a materialização das ambições e projetos da empresa.

#### Planeamento e Controlo de Gestão

A Direção de Planeamento e Controlo de Gestão foi dissolvida, passando as suas competências para o gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão, mais próximo do Conselho de Administração, um posicionamento mais adequado à natureza das suas funções. O controlo de gestão é, antes de tudo, uma ferramenta de alinhamento estratégico, não devendo perfilar-se como um par com âmbito de atuação delimitado dentro das competências de uma unidade setorial, mas sim como um apoio para a gestão de todas as direções, procurando definir o quadro de indicadores que mais adequadamente revelem o trajeto seguido e a *performance* alcançada perante aqueles que são os objetivos estratégicos da empresa. A criação e consolidação de mecanismos

de controlo de gestão tornam-se ainda mais críticos num contexto de deterioração das condições de exploração e de complexificação da atividade da organização.

## ACADEMIA EMEL

A ACADEMIA EMEL, sob uma visão em que se constitui como “um serviço de referência nacional, na formação e desenvolvimento do talento no sector da mobilidade e estacionamento”, pretende dar continuidade à estruturação e organização das ações formativas identificadas como necessárias, bem como criar programas de desenvolvimento alinhados com os objetivos e necessidades da empresa e respetivas direções. Isto significa que, além do diagnóstico, organização e entrega de formação é objetivo central da ACADEMIA facilitar o desenvolvimento, de colaboradores, certamente, mas também de outros cidadãos, através de iniciativas integradas que visam desenvolver competências para dar resposta às exigências do presente e futuro no âmbito da mobilidade. A título de exemplo destacam-se os programas de liderança (para diferentes destinatários como diretores ou chefias intermédias) com diferentes módulos e soluções, os programas de *reskilling* (mediante necessidades atuais e futuras), e os cursos abertos ao público (a outras entidades do setor da mobilidade ou ao público no geral).

Importa reforçar o foco da ACADEMIA na inovação de metodologias, recursos e conteúdos, no fundo na capacitação da própria ACADEMIA para desenvolver os colaboradores em tempos de transformação digital, muito acelerados pela Covid19. As diferentes iniciativas da ACADEMIA devem estar alinhadas com a estratégia da empresa e organizadas nas diferentes escolas da Academia: Serviço de Excelência, Inovação, Fiscalização e Liderança.

## Direções ao serviço da EMEL

Depois do círculo de maior proximidade à administração da empresa surgem as diversas direções, as unidades orgânicas por excelência que erguem a EMEL na sua intervenção de serviço público, e cuja ação se refletirá, de forma mais ou menos direta, nas atividades e projetos que são apresentados ao longo de todo este Plano de Atividades e Orçamento.

Uma das prioridades subjacentes à reestruturação foi o reforço da boa comunicação com o exterior e com o utente (residente, visitante ou trabalhador na cidade). É no contexto de uma imperiosa melhoria na relação com os clientes e numa maior e melhor demonstração do que são a ação, os valores, a missão e o impacto da Marca EMEL que





surge a necessidade de agregar, estratégica e taticamente, todos os pontos convergentes de contacto com o exterior numa única Direção.

Juntando as áreas de i) desenvolvimento de imagem, ii) gestão de marca, iii) projetos especiais e pedagogia da mobilidade, iv) gestão de patrocínios, e v) gestão de marketing, e ainda trazendo a este âmbito os canais de atendimento, o serviço ao cliente e as relações externas da empresa, cria-se a oportunidade comunicar a uma só voz, que servirá por si só como polo catalisador da comunicação da empresa, para dentro e para fora, proporcionando assim aos clientes e todos os que vivem a cidade, um melhor, mais claro e mais relevante retrato do que é a ação da mobilidade em Lisboa, através de uma comunicação forte, integrada e agregadora, própria de uma empresa mais moderna, atual e desafiante para todos os que trabalham na EMEL e com ela contactam.

A EMEL está a mudar e é essencial que se comunique essa mudança para que todos se sintam envolvidos. Dentro e fora da empresa. Os que residem e os que trabalham na cidade. Os que andam de carro, de bicicleta, a pé ou de transportes públicos. Todos estão comprometidos com uma Lisboa com mais mobilidade.

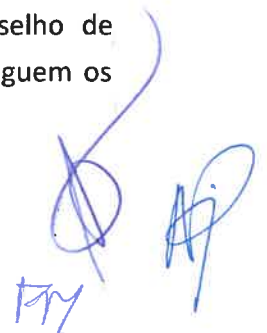
Esta é a natureza e propósito da criação da nova Direção de Comunicação, Marketing e Relações Externas. A DCMR.

No conjunto das direções que agora compõem a estrutura, destaque ainda para as valorizações de que foram alvo alguns departamentos, e que resultam na Direção de Recursos Humanos, na Direção de Apoio Técnico e na Direção de Sistemas de Informação, e que refletem o robustecimento das estruturas exigido pelo crescimento da empresa, pela diversificação e complexidade das suas competências e, naturalmente, a ambição da EMEL no desenvolvimento da sua Missão.

As restantes unidades orgânicas mantiveram o seu posicionamento no quadro institucional representado pelo organigrama da empresa.

### 1.3 ÓRGÃOS SOCIAIS

Não teve lugar, em 2020, nem está no horizonte da empresa, qualquer alteração dos seus órgãos sociais. Os órgãos 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.



### 1.3.1 Assembleia Geral

A Assembleia Geral da EMEL é constituída pelo seu único acionista, o Município de Lisboa, 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.

### 1.3.2 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 n.º 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.

### 1.3.3 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.

Após a apresentação dos Órgãos Sociais e da estrutura da empresa, elencam-se aqueles projetos que prefiguram o trajeto da empresa ao longo dos próximos anos, começando pelo plano de expansão da atividade de gestão do estacionamento.

  
TL

## 2 ESTACIONAMENTO

Ao longo do próximo quadriénio a EMEL prosseguirá com a implementação de uma estratégia, vincadamente, expansionista no que à oferta de estacionamento diz respeito. A ambição da empresa neste domínio não diminuiu, mas ainda assim assistir-se-á a um claro abrandamento na abertura à exploração de novos lugares na via pública. Também a previsão de novos lugares em parques de estacionamento assume, face a anteriores orçamentos, um valor menor, não deixando, no entanto, de abrir uma perspetiva de forte investimento.

### 2.1 VIA PÚBLICA

Ao longo dos últimos exercícios económicos a EMEL tem revelado uma grande capacidade para a abertura de novas áreas de estacionamento ordenado na cidade de Lisboa. Os crescimentos em redor dos 15 000 lugares que se observam tanto em 2018 como em 2019 são resultados notáveis, que revelam uma empresa madura e com forte capacidade de intervenção.



Gráfico 2-1 Número de lugares geridos pela EMEL disponíveis para estacionamento na via pública

As aberturas de novas Zonas de Estacionamento de Duração Limitada (ZEDL) envolvem trabalhos de elevada complexidade, até pelo sobressalto inicial que normalmente acompanha a entrada da fiscalização nas novas ZEDL, e carecem de uma preparação

rigorosa, abrangente e multifacetada, quer pelos estudos prévios que visam a adoção das melhores soluções para cada realidade que acolhe, pela primeira vez, o estacionamento tarifado (ou reservado a residentes), quer pelos investimentos que mobiliza – para os equipamentos de exploração, preparação das vias, sinalização vertical e horizontal, entre outras rúbricas -, quer ainda pelos meios humanos que exige, para uma operação de qualidade e capaz de assegurar os objetivos subjacentes à sua instalação. Daqui já se percebe o risco envolvido numa expansão rápida da área sob gestão, para os equilíbrios que se pretende alcançar na gestão das necessidades de estacionamento em cada área, com os impactos que daí decorrem na qualidade de vida dos residentes e para a competitividade da atividade comercial, mas também para a sustentabilidade da operação, e isso fica ainda mais claro tendo presente que os meios necessários à exploração das novas ZEDL são idênticos aos das ZEDL mais centrais, as economias de escala são cada vez menores, e a pressão de estacionamento é muito inferior, o que se traduz, desde logo, numa escolha de tarifa mais baixa, e depois, naturalmente, numa procura de estacionamento de rotação mais reduzida.

Este risco que rodeia a rentabilidade da exploração do estacionamento das novas ZEDL cresceu significativamente no seguimento da pandemia de COVID 19 que, além de tudo, teima em assombrar toda a atividade económica. As preferências modais podem ter sido alteradas de forma estrutural e ainda não percecionada na sua plenitude, sendo certo que à data da elaboração deste instrumento de gestão previsional, a EMEL ainda se confronta com uma queda muito expressiva dos seus rendimentos resultantes da exploração do estacionamento.

O contexto que se apresenta aconselha, assim, maior prudência no alargamento da área de exploração, o que se reflete na evolução do número de lugares disponíveis na via pública, designadamente nos valores previstos para o horizonte temporal deste plano, 2021 – 2024. De resto, no próprio ano de 2020 assiste-se já a um forte abrandamento do crescimento do número de lugares – era inevitável, considerando os constrangimentos conhecidos, desde logo com o prolongado período de confinamento. Diga-se, no entanto, que a evolução líquida evidenciada no gráfico, para o ano de 2020, esconde grande parte do esforço da empresa, já que as novas aberturas foram em volume bem mais amplo, esbatido pelo considerável número de lugares encerrados, muitos deles para abrir espaço a infraestruturas destinadas à mobilidade ciclável, um vetor importantíssimo da estratégia de mobilidade sustentável, em cuja implementação a EMEL tanto se empenha, e que para além de absorver grande parte da capacidade de intervenção da empresa, ainda tem este “custo escondido” ao subtrair alguns dos lugares mais rentáveis até aqui explorados pela empresa.



Apesar de todas as condicionantes e do abrandamento já descrito, a EMEL prossegue firme nos seus planos de ordenamento do estacionamento, e fica em aberto a possibilidade de, no horizonte de 2024, a empresa estender a sua atividade a todas as freguesias do concelho de Lisboa<sup>1</sup>.

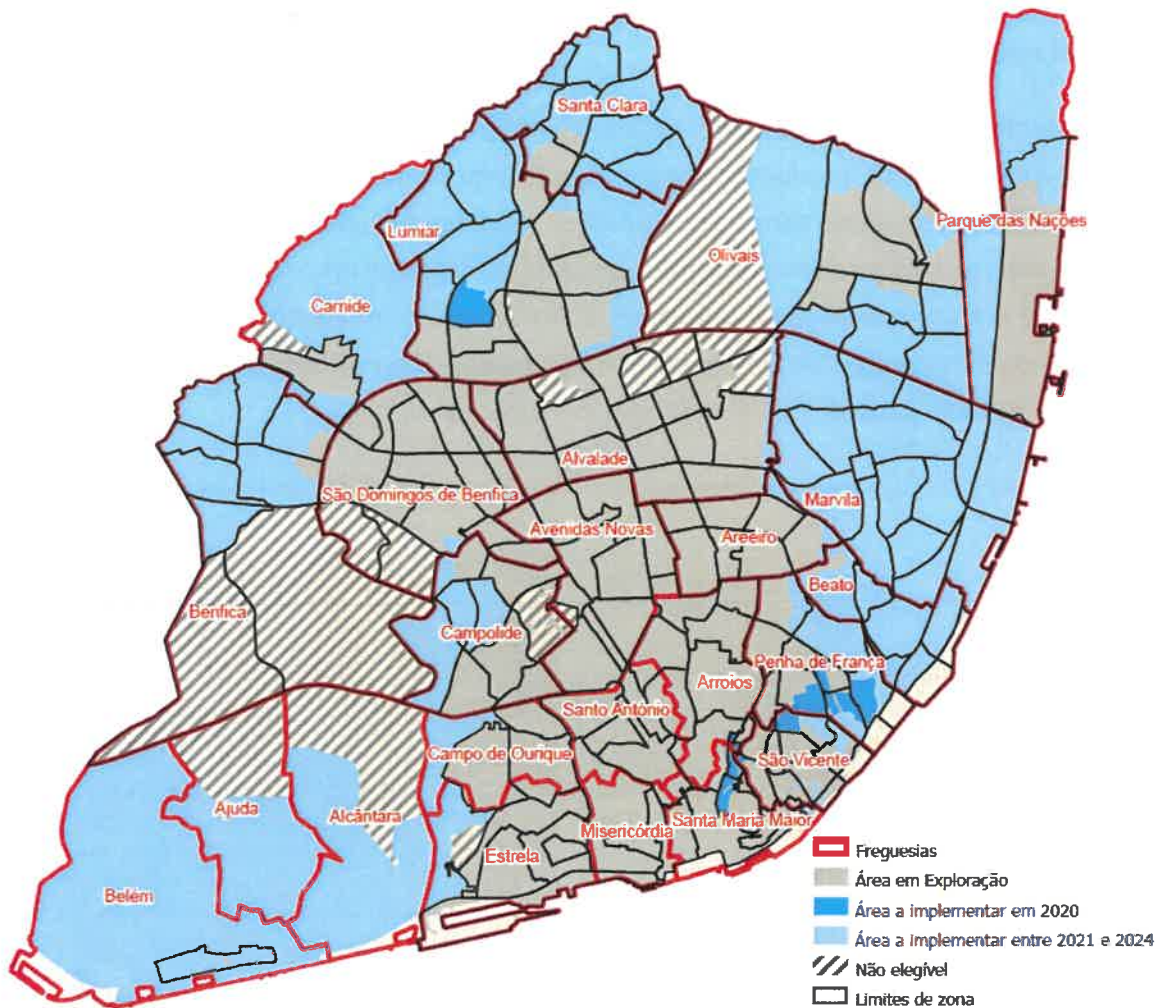


Gráfico 2-2 Mapa da expansão na via pública 2021 - 2024

Note-se que os 123 000 lugares estimados para 2024 correspondem apenas a lugares disponíveis para estacionamento público, seja ele tarifado ou reservado a residentes, deixando de fora uma fatia significativa de lugares que, a serem incluídos, elevariam o total para valores próximos dos 150 000 lugares – estão em causa lugares afetos a múltiplas atividades, como praças de táxis, acessos a garagem ou estacionamento privativo, entre outras, onde a EMEL assume os custos de gestão e manutenção sem qualquer rendimento associado a esses encargos, para além dos decorrentes da fiscalização.

<sup>1</sup> Nos mapas seguintes, para melhoria da leitura, não serão incluídos os nomes das freguesias



Para além da gestão do estacionamento nos arruamentos da cidade, e em resposta à manifesta escassez de oferta que se observa em bairros que, pelas suas características, não dispõem de capacidade para assegurar um equilíbrio perante a procura relacionada com as necessidades dos seus residentes, a EMEL tem prevista a requalificação de espaços disponíveis, contíguos à via pública, com vista a contribuir para um aumento da oferta pública de estacionamento.

Estas intervenções, para além de ajudarem a mitigar os efeitos de uma elevada pressão de estacionamento, produzem ainda impactos importantes ao nível da valorização do território, adotando-se, sempre que possível, medidas que permitam a permeabilidade dos solos, bem como a construção ou aumento das áreas verdes, introduzindo no tecido urbano estruturado parcelas que antes se encontravam ao abandono, com evidentes sinais de deterioração ou até com usos inadequados. Um exemplo recente é o projeto implementado junto da Rua José Sebastião e Silva, em Benfica.

Figura 2-1 Requalificação para o estacionamento de parcela contígua à Rua José Sebastião e Silva - antes e depois da intervenção



Handwritten blue ink marks, including a signature and some scribbles.

A EMEL espera concluir, até ao final de 2020, a requalificação de mais dois espaços para estacionamento – um na freguesia da Penha de França, na Rua Themudo Barata, com capacidade para 160 lugares, e outro na freguesia do Beato, na Rua J, com cerca de 130 lugares.

Projetos deste cariz envolvem múltiplos fatores e revestem-se, muitas vezes, de aproveitamento de oportunidades, sendo de difícil planificação a prazo. No entanto, a empresa tem nos seus planos, para 2021, a construção de áreas de estacionamento nas freguesias da Penha de França – Rua António Gonçalves, do Beato – Rua Silveira Peixoto, de Marvila – Avenida Paulo VI, do Lumiar – Estrada do Lumiar e dos Olivais, junto ao edifício do Entrepasto.

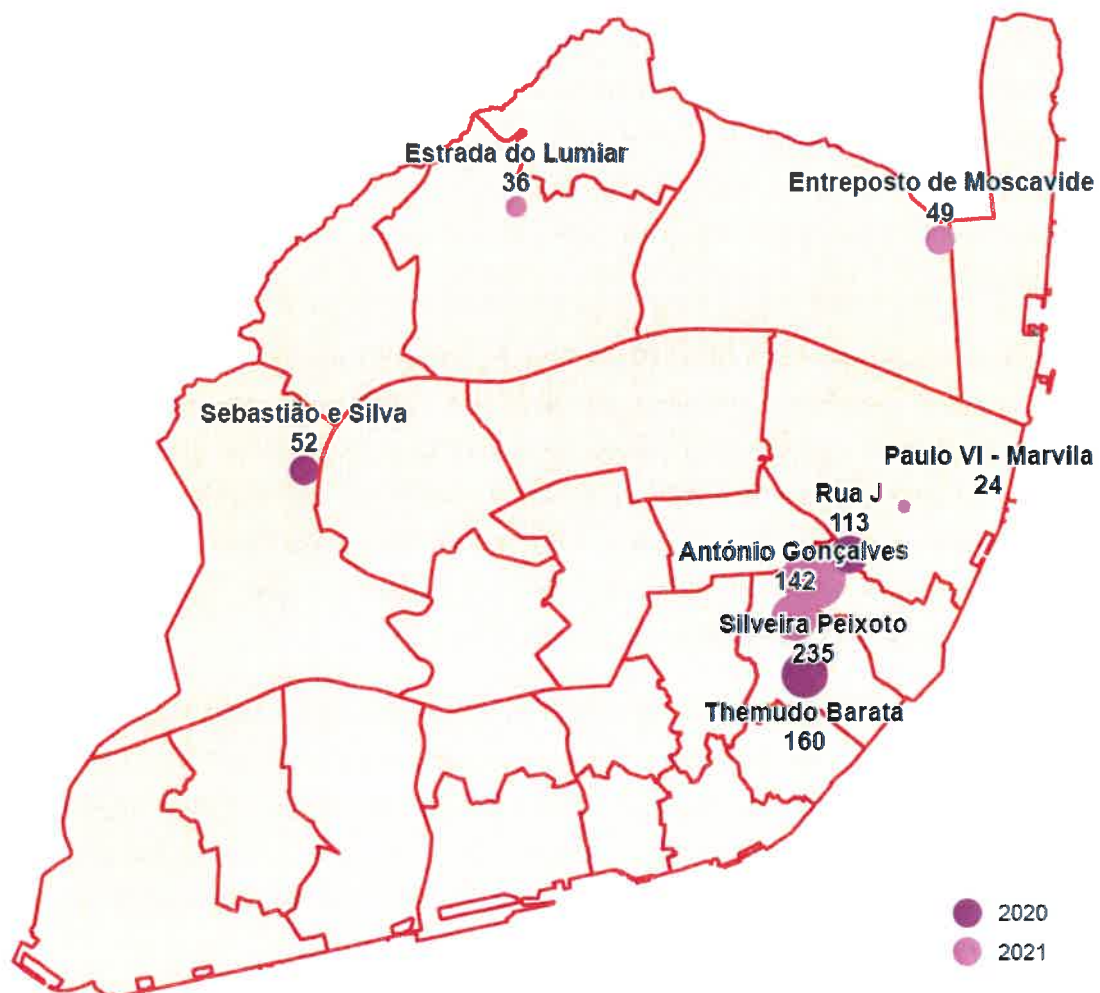


Gráfico 2-3 Plano de intervenções de requalificação de espaços para o estacionamento

Para além do estacionamento automóvel, a EMEL prosseguirá com a implementação do seu plano de disseminação de bolsas de lugares para motociclos, estando prevista, para 2021, a execução de 750 novos lugares. Também a instalação de HotSpots - áreas

destinadas ao acolhimento, de forma estruturada, dos equipamentos integrantes de sistemas de mobilidade partilhada -, continuará nos próximos anos, existindo a expectativa de criação de 150 já em 2021.

O crescimento da área de exploração levanta desafios complexos aos serviços de suporte e manutenção. Estão assegurados os trabalhos de repintura (ou seja, não se consideram aqui as pinturas realizadas para as novas aberturas) de 13 000 lugares de estacionamento, em 2021, prevendo-se a aceleração deste ritmo ao longo do período 2022 – 2024, para um volume de repintura de 15 000 lugares por ano. Simultaneamente, continuar-se-á a reformular a geometria dos passeios, viabilizando o reposicionamento de parquímetros, tendo em vista o benefício das condições de circulação pedonal.

A ambição da EMEL ao serviço do ordenamento do estacionamento enquanto base para uma estratégia de mobilidade sustentável está bem patente neste planeamento. É preciso sublinhar que é, precisamente, a exploração do estacionamento na via pública que proporciona a alavanca financeira que suporta toda a intervenção da EMEL nos mais diversos projetos de mobilidade, tipicamente deficitários ou de complexo equilíbrio de exploração.

Para além de todas as vicissitudes estruturais que têm vindo a ser afloradas ao longo do texto, e que remetem para uma rentabilidade decrescente da exploração do estacionamento na via pública, não pode ser esquecido o contexto em que a atividade da empresa está inserida. Os constrangimentos provocados pela pandemia COVID-19 vieram alterar o modo de funcionamento operacional da fiscalização. Com alterações de horários e assumindo procedimentos de distanciamento social, higienização dos materiais manuseados e procedimentos de atuação.

Para o ano 2021, espera-se que a situação melhore e que o regresso à normalidade - pelo menos a alguma normalidade -, decorra gradual e serenamente. Para a atividade de fiscalização da EMEL, manter-se-ão todas as medidas de proteção e segurança necessárias, continuando com o desfasamento de horários de trabalho das diversas equipas e com a descentralização das infraestruturas operacionais, procurando reduzir a quantidade de colaboradores em simultâneo nas diferentes instalações.

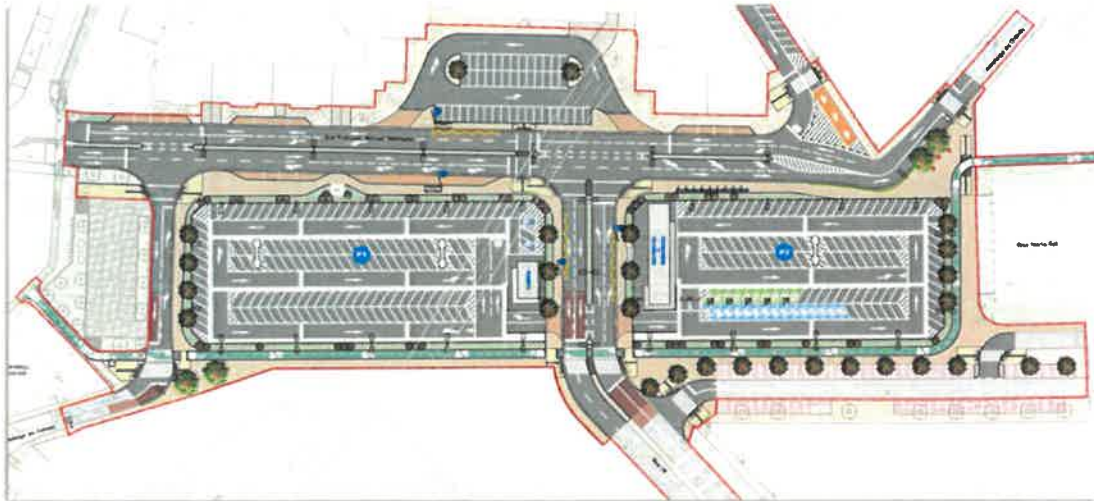
Também já para o próximo ano está previsto o início das obras de um novo parque de acolhimento das viaturas rebocadas, no Lumiar, na Azinhaga da Cidade, sob o viaduto do Eixo Norte – Sul – relevando-se aqui o aproveitamento de uma parcela desqualificada e que serve de ponto de fuga para estacionamento selvagem – centralizando, numa única infraestrutura, os parques ao serviço da EMEL e da Polícia Municipal. Aproveitando o desenvolvimento da empreitada – que suprirá uma necessidade cada





vez mais premente da atividade de fiscalização com recurso à remoção –, a EMEL assumirá a responsabilidade pela requalificação de um dos troços iniciais da via estruturante de Santa Clara. Também nesta intervenção será realizado o prolongamento da ligação ciclável desde a Alameda das Linhas de Torres até à ciclovia na Azinhaga da Cidade, numa extensão total cerca de 500 metros.

Figura 2-2 Plano geral da intervenção no Lumiar, incluindo o novo parque de viaturas rebocadas



O projeto foi concluído em 2020 e teve já lugar o lançamento do concurso para contratação da empreitada, com o planeamento definido a apontar a conclusão dos trabalhos para o ano de 2022.

## 2.2 PARQUES DE ESTACIONAMENTO

O crescimento da área sob gestão na via pública tem vindo a ser acompanhado por um forte investimento na disponibilização de novos lugares, também, em parques de estacionamento. Tal como foi já abordado, existem vastas áreas da cidade com acentuada escassez de oferta de estacionamento e, por outro lado, há zonas em que a implementação de alguns dos projetos associados à estratégia de mobilidade sustentável subtrai lugares à capacidade instalada – lugares para carregamento de veículos elétricos, estacionamento de bicicletas privadas, HotSpots, estações do GIRA, bolsas de estacionamento de motociclos e, por vezes devastadoras neste sentido, as novas ciclovias.

Existindo necessidades de estacionamento que são inalienáveis, o investimento em parques surge como um corolário, uma implicação.

Nos últimos quatro anos os lugares geridos pela EMEL em parques de estacionamento tiveram um incremento de 68%. No próximo quadriénio este ritmo abrandará, é certo, mas ainda assim atingir-se-ão 42% de aumento face à oferta atual.

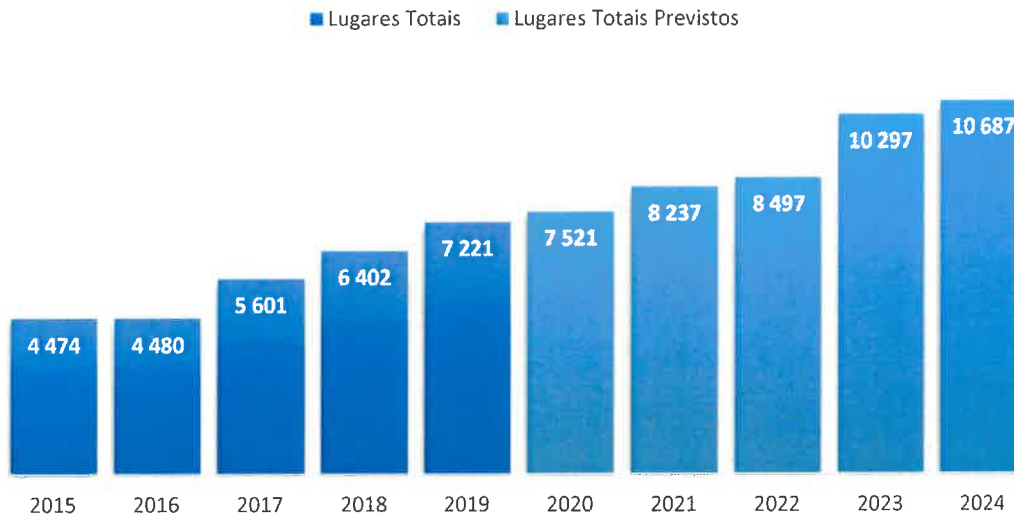


Gráfico 2-4 Número de lugares geridos pela EMEL disponíveis para estacionamento em parques

O estacionamento em parques e o aumento da sua capacidade são, também, um pilar da sustentabilidade na mobilidade. Com um eixo estratégico voltado para a devolução do espaço público ao cidadão e aos modos suaves, o estacionamento *off street* surge como última alternativa para aquelas necessidades, como se disse, inalienáveis.

As novas infraestruturas projetadas procuram responder a uma multiplicidade de necessidades. Desde o mitigar de níveis de pressão de estacionamento asfixiantes a soluções de intermodalidade e retenção, passando pelo planeamento de resposta a novas necessidades que se perspetivam, a EMEL procura acorrer a todos os desequilíbrios, buscando soluções mesmo em locais de elevada complexidade, onde se pensaria ser impossível instalar nova oferta de estacionamento.

Os maiores projetos, em termos de capacidade, nos planos da EMEL viram-se para uma dimensão de prevenção, isto é, referem-se a grandes infraestruturas de estacionamento em zonas periféricas da cidade, procurando oferecer uma alternativa conveniente e vantajosa a quem se dirige a Lisboa de automóvel, dissuadindo-o de progredir com o seu veículo em direção a zonas mais centrais da cidade, onde a oferta é mais escassa, há mais necessidades de rotação e, há todo um percurso para lá chegar repleto de oportunidades de congestionamento – são os dois parques dissuasores da Pontinha, o Feira Popular – Sul, com 400 lugares, é um parque de superfície com abertura prevista



já para o final de 2021, e o Feira Popular – Norte, com 1 800 lugares, um parque em estrutura com abertura em perspectiva para 2023.

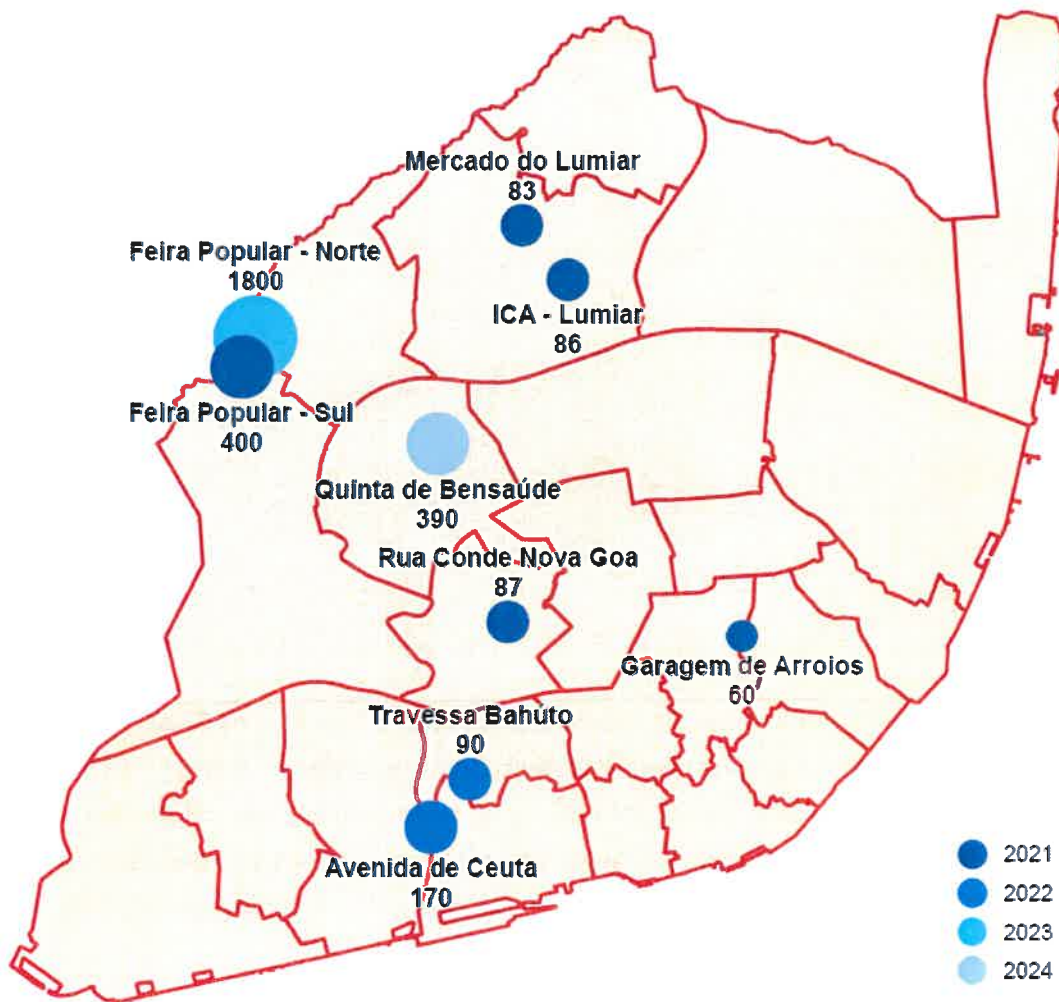
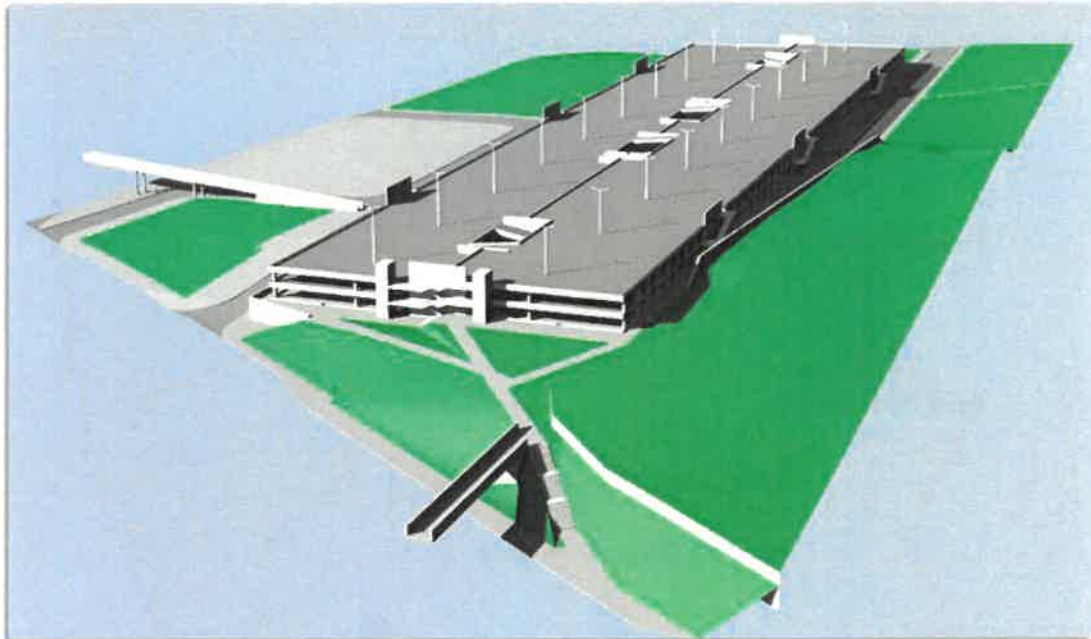


Gráfico 2-5 Plano de aberturas de novos parques de estacionamento

O Feira Popular – Norte será o maior parque já construído pela EMEL, com um orçamento que ultrapassa os sete milhões de euros. A dimensão do projeto demonstra bem a determinação da EMEL na abordagem ao estacionamento dissuasor, uma solução que a empresa já disponibiliza, com grande sucesso, no parque da Ameixoeira ou mesmo no parque da Rua Manuel Gouveia. Também evidencia a capacidade concretizadora de projetos complexos e sofisticados que a empresa foi capaz de desenvolver e que já trouxe para o seu currículo intervenções emblemáticas como a da requalificação do Cais do Sodré, ou o projeto do Campo das Cebolas.

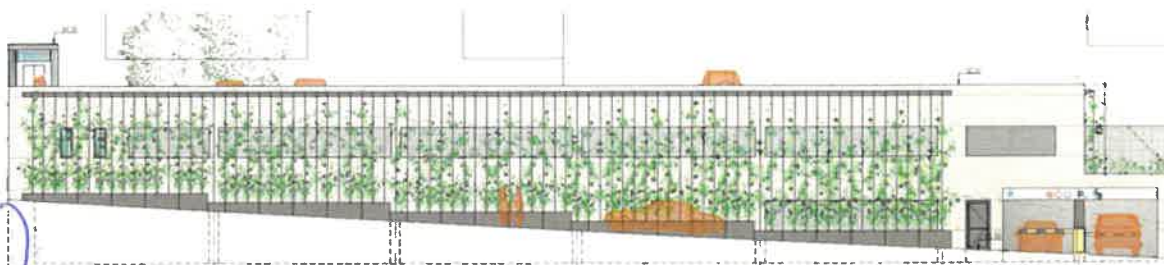
Figura 2-3 Futuro parque Feira Popular - Norte



Em 2021 terão início as obras de um novo parque em que se procurarão implementar, na própria infraestrutura, as diretrizes de sustentabilidade ambiental subjacentes a toda a estratégia de mobilidade do Município. Trata-se do parque de estacionamento projetado para a Travessa do Bahúto. Em alinhamento com a designação de Lisboa como a Capital Verde Europeia 2020, este será um parque verde naquilo que respeita ao aproveitamento de recursos naturais.

Toda a fachada será revestida por vegetação de escasso consumo de água e de baixa manutenção. Será instalado um sistema de painéis solares com vista à produção de energia para o consumo diário dos vários equipamentos instalados, e também um depósito de recuperação das águas pluviais que serão utilizadas na rega da vegetação que cobre as fachadas. Será também um parque com forte ventilação natural, para evitar a instalação e o funcionamento de ventiladores de renovação de ar.

Figura 2-4 Futuro parque de estacionamento da Travessa do Bahúto



Para além da construção de novos equipamentos a EMEL está a implementar uma forte aposta na melhoria dos parques já em exploração. Estão em curso dois programas que trarão aos parques EMEL uma perceção diferente, mais alinhada com a modernidade da empresa, e que proporcionarão um grande *upgrade* na experiência de utilização.

Por um lado, decorre um plano extensivo de reabilitação dos parques, em que alguns deles serão alvo de intervenções profundas: por exemplo, no silo da Calçada do Combro o orçamento da intervenção ultrapassa os 1,3 milhões de euros e os trabalhos estender-se-ão pela maior parte do ano de 2021 – consciente da importância desta infraestrutura para a oferta de estacionamento numa zona histórica da cidade de Lisboa, a EMEL otimizou o planeamento da obra de forma a assegurar que, pelo menos, metade da capacidade do parque permanecerá disponível ao longo de todo o período em que decorrem os trabalhos. Também a requalificação do parque de estacionamento do Mercado do Chão do Loureiro, que será significativa, ficará concluída em 2021.

Numa outra dimensão, em 2021 decorrerão os trabalhos que visam dotar, todos os parques de estacionamento geridos pela empresa, da mesma imagem/marca EMEL, de maneira a que se torne uniforme a identidade EMEL e a que o cliente possa, de imediato e facilmente, identificar um equipamento EMEL, com uma conotação de sofisticação, modernidade e conveniência.

Figura 2-5 Imagem EMEL nos parques de estacionamento - exemplo do projeto para o parque do Colégio Militar



Handwritten signature in blue ink, possibly reading "M. K." or similar, located in the bottom left corner.

## 3 MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

A EMEL consolidou-se enquanto empresa de referência na gestão do estacionamento, ela própria uma poderosa arma de gestão da mobilidade. Mais recentemente têm sido desenvolvidos outros meios de atuação que, paulatinamente, foram ganhando relevância no seio da organização. Hoje, a empresa domina um largo espectro de ferramentas de intervenção na cidade, desde a reconfiguração e requalificação do espaço urbano redefinindo o convívio entre modos, sempre em favor dos modos suaves, à instalação do primeiro grande sistema de mobilidade partilhada no país, passando pela gestão centralizada da rede semaforica, a promoção da mobilidade elétrica por intermédio de uma rede própria de pontos de carregamento, a instalação de equipamentos mecânicos de apoio à mobilidade pedonal e, agora, numa dimensão inédita, pela densificação da rede de ciclovias. Em todas estas áreas a EMEL dotou-se dos recursos, humanos e tecnológicos, necessários para desenvolver capacidades de reconhecida robustez, o que leva a CML a atribuir à empresa um papel de catalisador para a mobilidade sustentável. Em todas estas dimensões a EMEL encontra desafios relevantes para o próximo quadriénio.

### 3.1 MOBILIDADE CICLÁVEL

Ao longo dos últimos anos a EMEL tem vindo, de forma determinada, a veicular uma forte aposta no incremento da fatia do modo ciclável nas escolhas modais subjacentes às deslocações realizadas em Lisboa.

As vantagens da mobilidade ciclável são inegáveis, evidenciando-se como um dos modos mais sustentáveis, desde logo pela ausência de emissões de gases nocivos para o ambiente e de ruído, mas também pela eficiência na ocupação do espaço, quando comparado com outras alternativas, ou, claro, pelos benefícios para a saúde decorrentes do exercício físico que implica.

Apesar destes méritos significativos, as opções modais nos movimentos pendulares em Lisboa apenas residualmente recaíam sobre a bicicleta. Muitos motivos suportavam escolhas alternativas, remetendo para a orografia da cidade, para a escassa segurança



na circulação e na utilização das bicicletas, enfim, para a maior adequação de outras soluções, designadamente do automóvel particular.

A EMEL desenvolveu uma resposta sistemática a todos estes argumentos, racionais, para a adoção de alternativas menos sustentáveis para as deslocações na cidade de Lisboa: não há local para arrumação da bicicleta, quer em casa, quer na rua, quando em utilização? Criou-se um sistema de bicicletas partilhadas, que dispensa a propriedade do equipamento, acedendo, no entanto, ao seu uso, com grande conveniência; a orografia é desfavorável? Dota-se o sistema de bicicletas com assistência elétrica, que possibilitam aos músculos mais entorpecidos vencer os declives mais acentuados; mas os automobilistas não estão habituados a partilhar os arruamentos com os ciclistas, criando-se grandes riscos para quem circula de bicicleta... Reconfigura-se o espaço público, onde mais de 60% do espaço disponível se destina aos veículos automóveis, definindo-se novas formas de convívio entre modos, com favorecimento dos modos suaves, e densifica-se a rede de ciclovias, com uma cobertura cada vez mais abrangente e reticular; bom, mas o automóvel acaba sempre por ser mais vantajoso... A tarifa de estacionamento vem ajudar a que custos decorrentes da utilização do automóvel, até aqui externalizados, sejam internalizados, obrigando a reequacionar a racionalidade individual do uso do automóvel particular e introduzindo circularidade na gestão e ordenamento do estacionamento, ao captar recursos numa atividade com impactos negativos – a circulação e estacionamento, massificado, de automóveis particulares – para os utilizar na disponibilização de soluções alternativas, sustentáveis.

Ainda muito estará por fazer, mas a verdade é que se tem observado um forte crescimento do modo ciclável, algo a que não será alheio o grande sucesso do sistema de bicicletas partilhadas, o GIRA Bicicletas de Lisboa. A quota, que não chegava a 1% das escolhas modais, multiplicou-se várias vezes para chegar a valores entre os 3% e os 4%, mas ainda está longe dos 10% desejados, um valor que não deixará de se refletir em impactos muito significativos na mobilidade na cidade – a EMEL está empenhada neste objetivo.

Com a gestão do GIRA, definitivamente, em mãos, a EMEL encara os próximos anos com redobrada ambição, determinada que está na expansão da rede do sistema para toda a área do concelho de Lisboa. Paralelamente, a empresa continuará com a implementação de um ambicioso plano de expansão da rede de ciclovias na cidade de Lisboa, dotando o Município de todas as condições de segurança e conforto para a circulação de bicicleta, perspetivando-se uma rede com uma dimensão, em 2021, de cerca de 200 quilómetros.





### 3.1.1 Ciclovias

O plano estrutural de expansão da rede de ciclovias não continha capacidade de resposta, em prontidão, para o crescimento do modo ciclável impulsionado pelo contexto pandémico instalado e que mostrou maior intensidade no período de confinamento, refletindo a facilidade de preservar o distanciamento social que este modo confere. Nessa altura foi notório o crescimento do número de bicicletas a circular em Lisboa, um fenómeno idêntico ao observado em muitas outras cidades europeias, com notícias recorrentes da extinção de bicicletas disponíveis para compra nas lojas.

Figura 3-1 Ciclovía "PopUp" instalada na Rua Castilho



Apesar de o aumento do número de ciclistas a circular reforçar, por si só, a segurança de cada um deles, a verdade é que a “coabitação” com o automóvel na mesma via acarretará sempre algum perigo.

As ciclovias “PopUp” surgiram como uma resposta expedita, possibilitando a criação, num período reduzido, de uma rede ciclável estruturante e conectada, garantindo a cobertura de eixos centrais de circulação e a ligação dos principais polos de trabalho, estudo e residência, trazendo as necessárias condições de segurança e conforto para aqueles, cada vez mais, que escolhem a bicicleta para as suas deslocações.

Estes corredores cicláveis são executados com recurso a pintura e elementos de segregação, de modo a criar condições preferenciais para a circulação em bicicleta, servindo também de teste às soluções adotadas.

Desde que a pandemia se afirmou em Portugal a EMEL já construiu quase nove quilómetros de ciclovias PopUp, estando os técnicos da empresa a desenvolver internamente mais projetos deste tipo de infraestrutura – prevê-se que no final do ano se tenha chegado a um total de 20 quilómetros de ciclovias PopUp e que, no primeiro semestre de 2021, seja possível disponibilizar mais cerca de 5 000 metros.

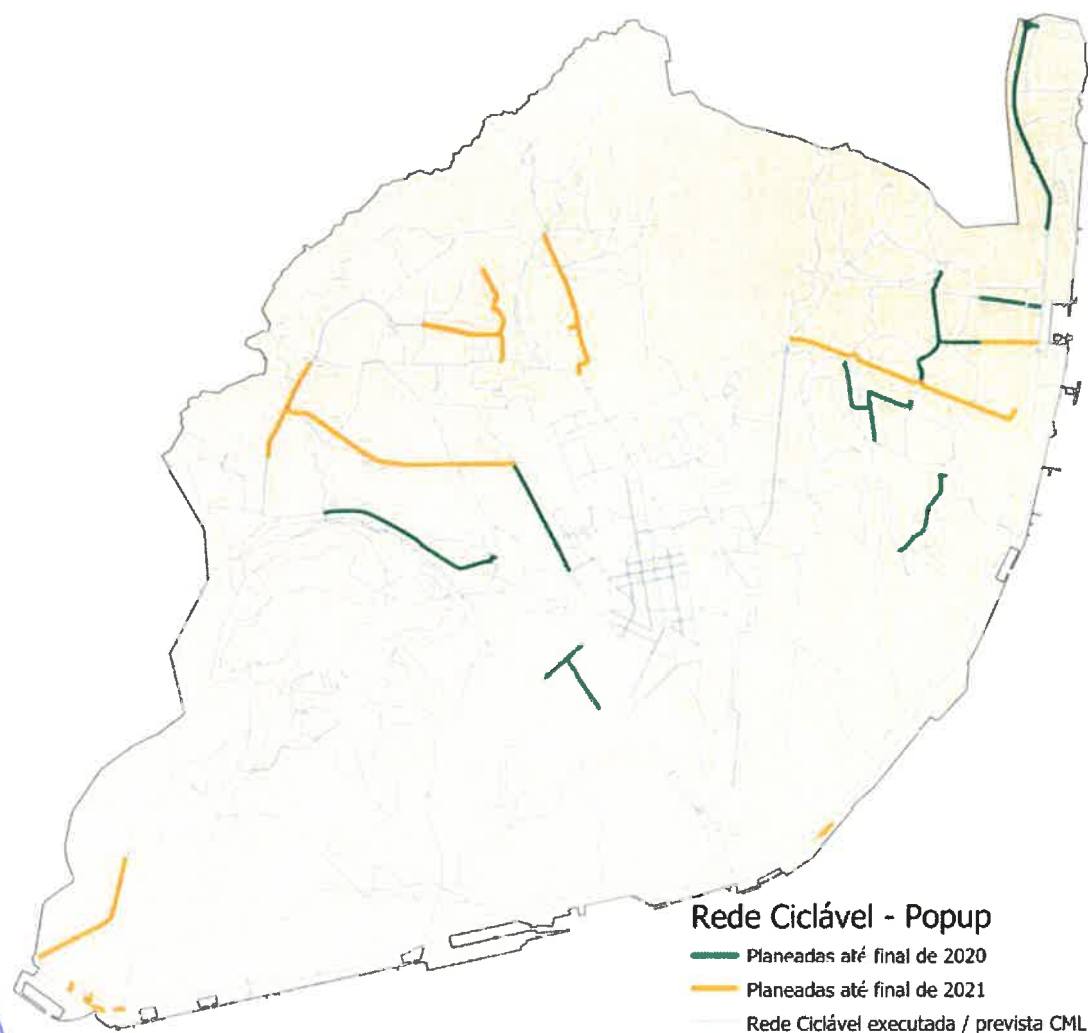


Gráfico 3-1 Plano de abertura de ciclovias PopUp



A eficácia que a EMEL conseguiu já atingir na implementação das ciclovias PopUp não fez diminuir a energia colocada nas restantes ciclovias projetadas, sejam as ciclovias “definitivas”. A empresa celebrou com a CML um Contrato de Mandato com objetivos muito ambiciosos a este nível, e, dentro desse âmbito, a EMEL está a elaborar um conjunto de projetos de arquitetura e especialidades, para implementar a rede ciclável na cidade.

Os projetos a desenvolver para as ciclovias definitivas, para além da infraestrutura ciclável propriamente dita, deverão também incluir o melhoramento do espaço público envolvente, como os percursos pedonais (acessíveis), corredores BUS, sinalização horizontal, sinalização vertical, semaforização, mobiliário urbano, espaços verdes, iluminação pública e infraestruturas de subsolo.

Figura 3-2 Plano de implementação de ciclovia na Avenida Conde de Almoester



Para estes projetos de maior complexidade de execução, prevê-se a conclusão, até ao fim de 2020, de quase de 24 quilómetros de ciclovias.

Até ao fim de 2021, a perspetiva é de conclusão de mais cerca de 15 quilómetros e meio e, até 2022, de um pouco mais de 26 quilómetros (sendo que alguns destes projetos correspondem a PopUps entretanto instaladas).

A concretização do plano de ciclovias definido para a cidade, no que respeita à EMEL, demonstra o compromisso da empresa com o paradigma de sustentabilidade que suporta a visão da mobilidade do futuro na cidade de Lisboa. Para lá da cobertura financeira conferida pelo Contrato de Mandato, a empresa canaliza muito do seu esforço e capacidade para o sucesso da implementação destas infraestruturas, não esquecendo que, em vários casos, sacrifica lugares de estacionamento de elevada rentabilidade para dar lugar à circulação, segura e confortável, de quem opta pela bicicleta para realizar as suas deslocações. A importância do contributo da EMEL no crescimento da rede ciclável é inequívoca.

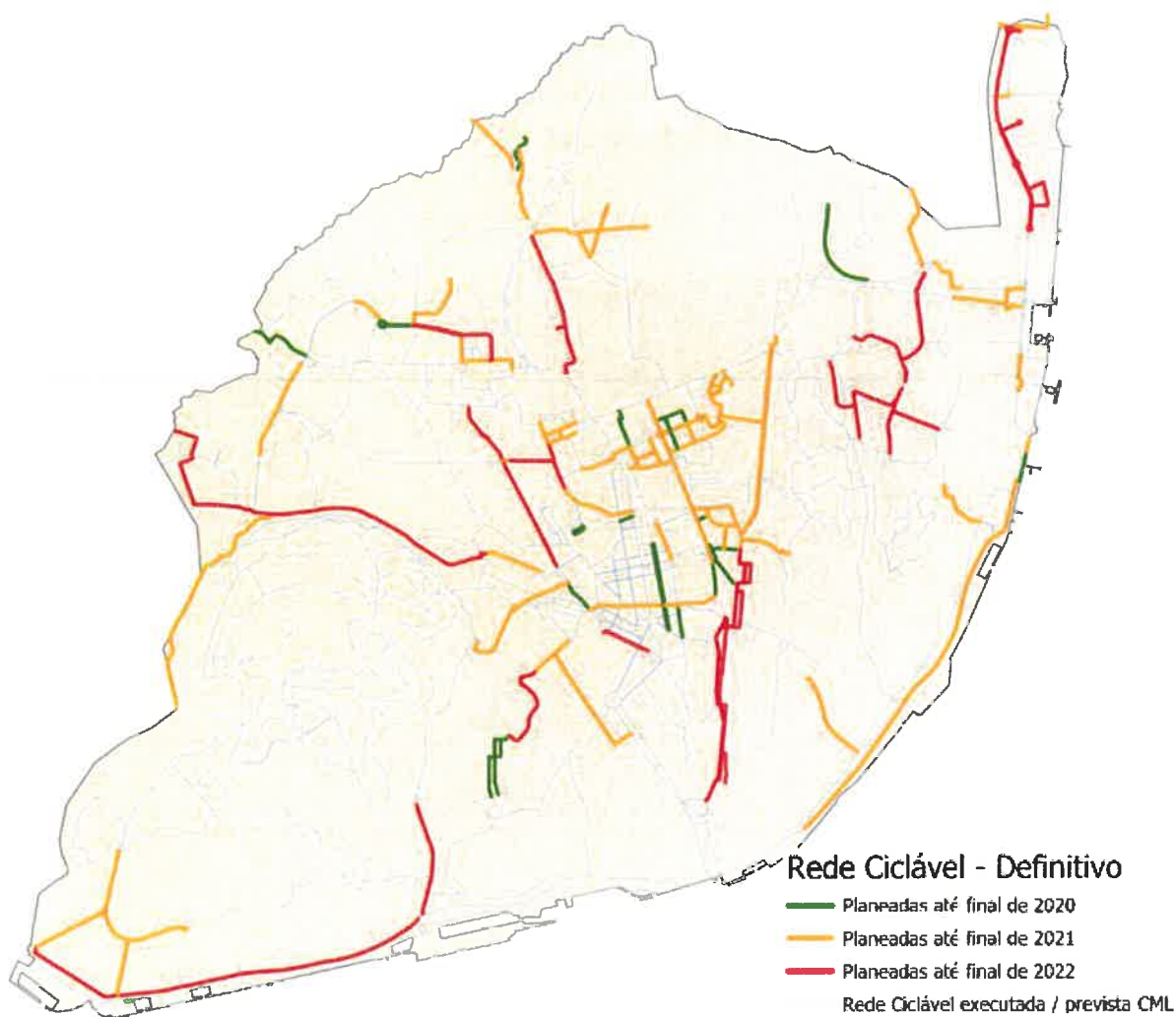


Gráfico 3-2 Plano de abertura de ciclovias definitivas a cargo da EMEL

Realce para a conectividade da rede a nível intermunicipal, com ligações planeadas aos concelhos de Oeiras, Amadora, Odivelas e Loures, exponenciando a perspetiva de crescimento do modo ciclável a uma dimensão metropolitana. Estes projetos com conexão intermunicipal, são objeto de candidatura da EMEL a financiamento do Fundo

*Handwritten signature in blue ink.*

Ambiental em programa especificamente criado para apoiar esta matéria, com os processos a serem coordenados com cada uma das quatro autarquias envolvidas, aguardando-se a divulgação do relatório final.

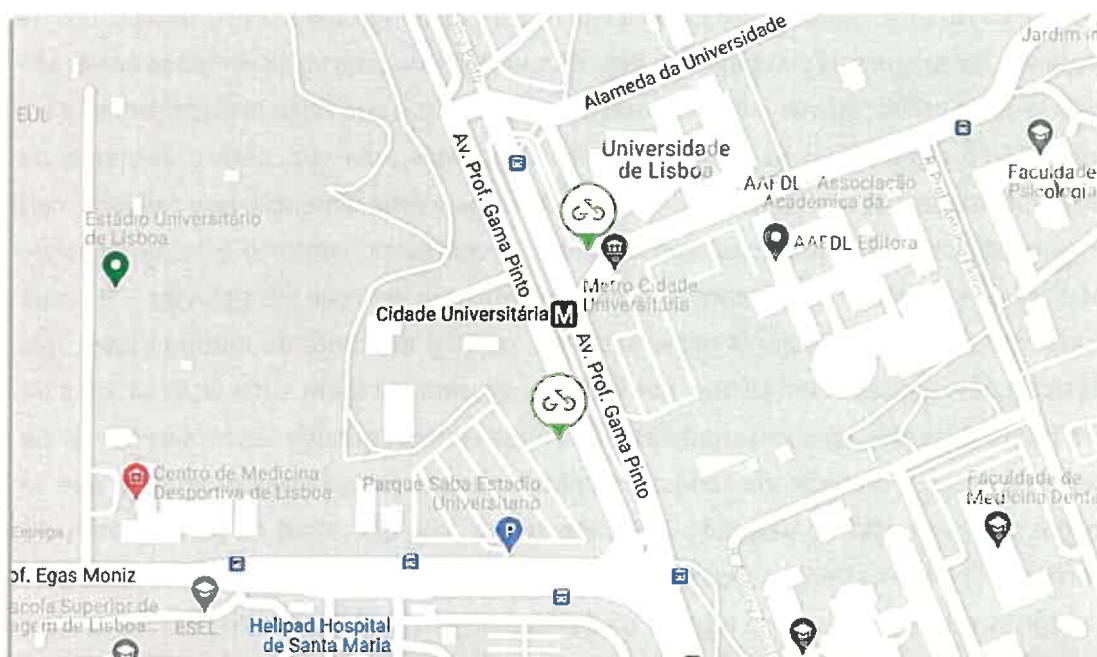
Com este pano de fundo, a expansão do GIRA encontrará condições, até aqui, sem paralelo, para se apresentar como uma verdadeira alternativa de transporte público, conveniente e de confiança.

### 3.1.2 GIRA Bicicletas de Lisboa

O Sistema de Bicicletas Públicas Partilhadas (SBPP), batizado GIRA Bicicletas de Lisboa, é a face mais visível da EMEL enquanto *player* de mobilidade, com toda a abrangência que a expressão encerra. A instalação do primeiro grande sistema de mobilidade suave partilhada, em Portugal, envolveu um grande esforço por parte da empresa, com elevados riscos, mas mostrou-se uma aposta ganha pela grande aceitação com que a cidade o acolheu.

Os níveis de utilização do GIRA – foram já ultrapassados os 3,5 milhões de viagens – colocam o SBPP lado a lado com os sistemas mais carismáticos a nível internacional, mas a cobertura da rede e a disponibilidade da infraestrutura ficam ainda aquém da ambição da cidade e daquilo que são os objetivos da empresa, em alinhamento com a estratégia de mobilidade sustentável do Município.

Figura 3-3 Localização das duas novas estações da rede GIRA, na Cidade Universitária



*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

Para melhor ultrapassar estas lacunas, a EMEL concretizou, em definitivo, a internalização de toda a operação do GIRA, em 2020, o que possibilitou uma otimização dos custos de gestão do sistema e, em paralelo, uma aproximação àquelas que são as reais necessidades dos utilizadores. Em plena pandemia, e reveladas as vantagens da utilização do GIRA neste contexto, foi possível adicionar mais duas estações à rede ativa, numa localização crítica como é a Cidade Universitária, e muito perto do Hospital de Santa Maria. A rede chegou assim às 83 estações ativas.

Este processo de internalização está atualmente em fase de consolidação, prevendo-se, até ao final de 2020 e início de 2021, o reforço da estrutura com a contratação de mais técnicos e mais meios, assegurando maior capacidade de intervenção, maior prontidão, seja na manutenção e reparação dos equipamentos, ou no permanente rebalanceamento da rede, e, assim, viabilizando a maior disponibilidade da infraestrutura, elevando a confiança na sua utilização, fator vital para que o sistema se afirme como alternativa privilegiada de transporte público.

Uma estrutura mais forte também oferecerá maiores garantias de implementação do ambicioso plano de investimentos definido para o próximo quadriénio, afinal uma das maiores dificuldades que o GIRA vem enfrentando logo desde o seu início. Para estes quatro anos o montante de investimento previsto para o sistema aproxima-se dos 12,5 milhões de euros. Já em 2021 a EMEL pretende instalar cerca de 130 novas estações do SBPP no concelho de Lisboa, ou seja, disponibilizando uma rede com uma dimensão duas vezes e meia superior à atual, e incorporar mais de 2 000 novas bicicletas elétricas – parte deste novo contingente de bicicletas elétricas servirá para substituir veículos da frota existente que estão a chegar ao final da sua vida útil, uma inevitabilidade acelerada pela intensa utilização que o GIRA consegue captar, mas a sua vasta maioria servirá para um reforço significativo da oferta, contribuindo, mais uma vez, para o aumento da disponibilidade. Passo a passo, o GIRA crescerá rumo a uma dimensão que cativará mais e mais utilizadores, dada a sua conveniência, a confiança, conforto e segurança que oferecerá – de mãos dadas com a rápida densificação da rede de ciclovias – e a sua crescente ubiquidade. Algures neste caminho, os 10% de quota do modo ciclável, nas deslocações realizadas em Lisboa, deixarão de ser uma miragem, uma visão utópica de um futuro distante, para passarem a ser uma meta consistente que se vai materializando com o esforço e ambição de todos. É também na prossecução deste objetivo que se insere a organização do Velo-City 2021, em Lisboa, nos dias 1 a 4 de junho, com uma participação internacional estimada de até 2 000 pessoas, de acordo com os requisitos sanitários e de segurança no âmbito da pandemia de Covid 19, tendo sido necessário proceder a uma revisão das especificações e conseqüentemente dos valores envolvidos.



Na sua ação de incentivo e favorecimento dos modos suaves, a empresa também tem empenhado muito das suas capacidades no desenvolvimento de melhores condições para a mobilidade pedonal, com intervenções facilitadoras pela redefinição do convívio com modos motorizados em espaços contíguos, ou mesmo pela instalação de dispositivos mecânicos que prestam um auxílio ativo à pedonalização, designadamente ajudando a vencer declives mais acentuados.

### 3.2 EQUIPAMENTOS DE APOIO À MOBILIDADE PEDONAL

A EMEL gere um conjunto de elevadores, espalhados pela cidade, que representam, mais do que sustentabilidade, uma dimensão de inclusão na gestão da mobilidade.

Em outubro de 2018 foi inaugurado o primeiro troço das Escadas da Mouraria, com dois lanços de escadas rolantes que muito facilitam a vida a quem necessita de vencer, diariamente, os 13 metros de declive ultrapassados pelo equipamento. Estas escadas fazem parte do designado Percurso da Mouraria, que por sua vez integra um conjunto de percursos, pedonais, assistidos mecanicamente, planeados para facilitar o acesso, precisamente, à área que, evidencia o maior índice de envelhecimento do concelho de Lisboa, a Colina do Castelo.

Estão projetados mais dois destes percursos mecanicamente assistidos, o Percurso da Graça e o Percurso da Sé.

O Percurso da Graça contempla a instalação de um funicular. Este equipamento, que estabelecerá uma ligação entre a Rua dos Lagares e o Miradouro Sophia de Mello Breyner Andresen, terá uma lotação de 15 utilizadores, percorrendo uma extensão aproximada de 70 metros, vencendo um declive de quase 41 metros.

O processo tem decorrido com alguma morosidade, devido à identificação de um Alambor adoçado à Muralha Fernandina, Monumento Nacional, no decorrer da primeira fase das escavações arqueológicas, o que implicou a introdução de alterações no projeto inicialmente idealizado, com vista à preservação daquele elemento, nunca antes identificado pela arqueologia.

Já no decorrer do procedimento de contratação da empreitada, um dos um dos concorrentes pediu a impugnação, o que deu origem a uma suspensão do processo pelo período de aproximadamente um ano. Neste momento, e após deliberação do tribunal favorável aos argumentos da EMEL, perspetiva-se o início dos trabalhos de construção no ano de 2021.



O outro projeto, o Percurso da Sé, está já numa fase muito adiantada de implementação, e estabelecerá ligação, de elevador, entre o Campo das Cebolas e a Sé Catedral de Lisboa, estando a entrada em funcionamento prevista para o início de 2021.

Figura 3-4 Poço do Elevador da Sé



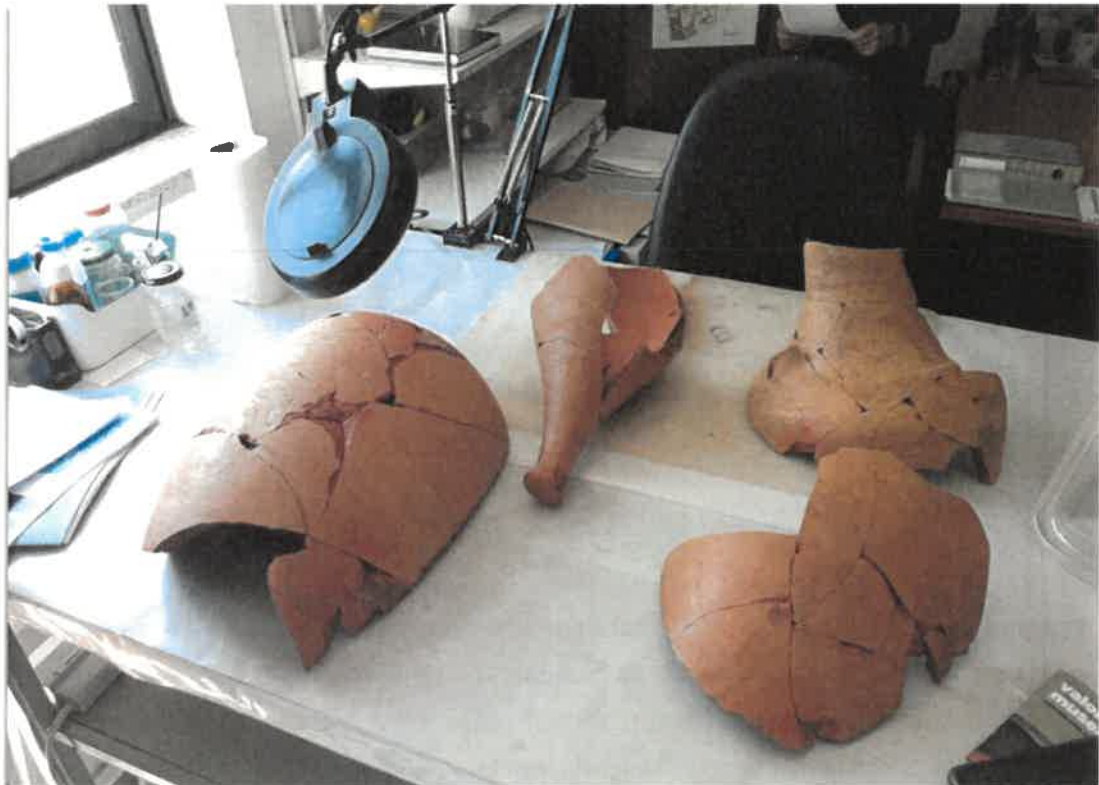
  
FH



Os trabalhos de construção e instalação do elevador estendem-se já desde 2016. Na primeira fase da obra, de escavação do poço do elevador até aos contextos antrópicos, foram identificados cerca de 150 enterramentos primários e outros 32 ossários, estimando-se que estes últimos contenham material osteológico de entre 150 a 200 indivíduos.

Na segunda fase, realizou-se a escavação do poço até à sua cota de fundo, a escavação da galeria de acesso e o tratamento do hall de acesso. Nestes dois últimos locais, foram identificados vários contextos arqueológicos, de bastante relevância uma vez que remetem para épocas bastante antigas.

Figura 3-5 Materiais exumados durante a construção do elevador



Perante a relevância dos objetos encontrados, a EMEL não pode procurar quaisquer atalhos para a conclusão das obras que coloquem, por pouco que seja, em causa a integridade do espólio, antes procurando vias para a sua valorização.

A empresa tem, de resto, grande empenho e responsabilidade em tudo o que se relaciona com a preservação do património, e está prevista a exposição de alguns dos achados em espaço a instalar no *hall* de acesso ao elevador.

Afinal, o elevador, com capacidade para 12 pessoas, atravessará, no seu percurso, contextos com quase 2 000 anos de história, uma vez que os mais antigos que foram identificados reportam-se à Época Romana.

Figura 3-6 Projeto da saída do Elevador da Sé



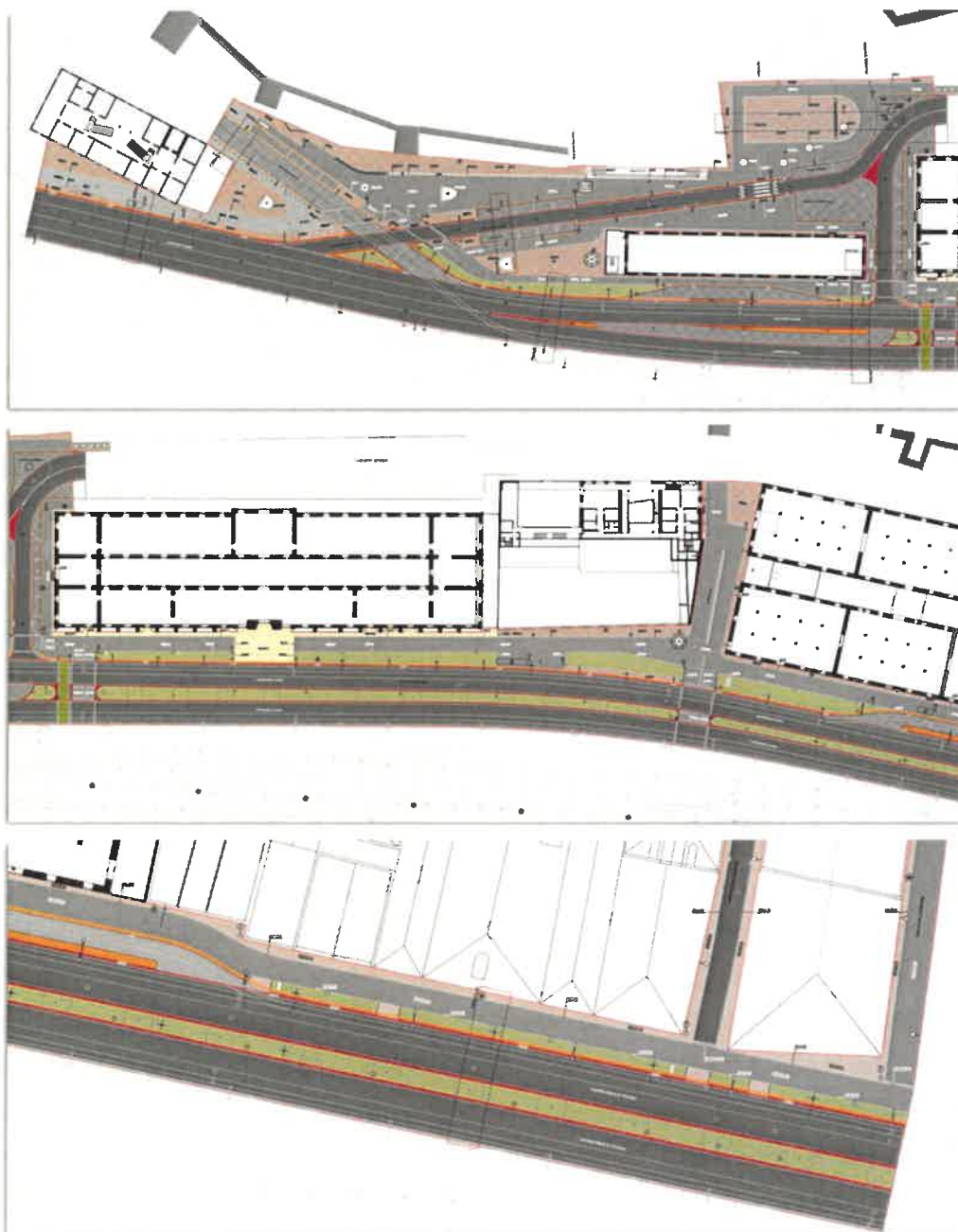
### 3.3 REQUALIFICAÇÃO DO ESPAÇO PÚBLICO

Durante décadas, o paradigma de configuração do espaço público na cidade colocava numa posição central a satisfação da necessidade de escoar mais e mais automóveis. Zonas com características ideais para a fruição de espaços de qualidade foram corrompidas por este desiderato, havendo, em Lisboa, locais de grande centralidade em que o simples atravessar da rua envolve muito mais riscos do que deveria ser tolerável.

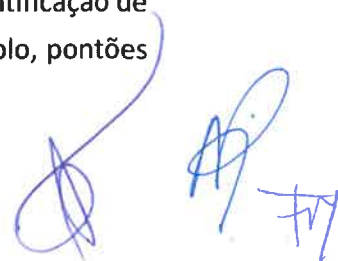
A intervenção realizada no Cais do Sodré constituiu-se como um marco importante no objetivo continuado de restituir à cidade o convívio com o seu rio, o Tejo. Revela, também, uma referência no trajeto da EMEL enquanto empresa que meche no espaço urbano para lhe conferir melhores condições para os modos suaves, fazendo-o com qualidade e modernidade, valorizando o território.

O projeto de requalificação da Avenida Infante Dom Henrique, alvo de Contrato de Mandato, representa o maior desafio de reconversão do espaço público para uma mobilidade mais sustentável, a cargo da EMEL, para o período 2021 – 2024.

Figura 3-7 Projeto de requalificação da Avenida Infante Dom Henrique - 1º, 2º e 3º troço da intervenção



Tendo por base toda a experiência já adquirida em matéria de arqueologia, decorrente das intervenções realizadas no Cais do Sodré e no Campo das Cebolas, a EMEL deu início às sondagens arqueológicas no decorrer de 2020, de modo a precaver a identificação de eventuais materiais e/ou estruturas de interesse arqueológico – por exemplo, pontões



e cais antigos, cartografados nos registos de evolução e crescimento da Cidade de Lisboa – que poderiam implicar ajustes aos projetos, procurando, assim, otimizar o planeamento da obra e reduzir o risco do projeto.

A área de intervenção irá colar ao limite da empreitada anteriormente realizada pela EMEL no Campo das Cebolas, a poente, prolongando-se até muito próximo da Estação de Santa Apolónia, a nascente.

Prevê-se que a empreitada tenha início em 2021 e termine no decorrer do mesmo ano. O projeto, para além da implementação de medidas de segurança rodoviária, está também muito direcionada para a requalificação e pedonalização do espaço público, contemplando um aumento significativo das áreas reservadas ao peão, bem como do espaço verde.

Um aspeto importante desta requalificação será a instalação do carril na Avenida Infante Dom Henrique para, num futuro muito próximo, existir uma ligação através de elétrico da CARRIS (E15), entre Algés e a Estação de Santa Apolónia, abrindo-se assim o caminho a uma solução de transporte público há muito desejada, e de que se esperam impactos substantivos.

Intervenções como a que se preconiza para a Avenida Infante Dom Henrique vão no sentido da racionalização da imensa infraestrutura destinada a servir a circulação automóvel. O espaço ocupado por arruamentos, parques de estacionamento, estações de serviço e de abastecimento, entre outros, é subtraído a outros usos e alienado da qualidade de vida, sacrificada a uma escolha modal que, individualmente considerada, reveste-se de total racionalidade (até pela persistente externalização de muitos dos custos que lhe estão associados), mas que, numa perspetiva holística revela impactos extremamente negativos. A EMEL está empenhada na mitigação destes impactos, não só pela promoção de modos mais suaves, que tem vindo a ser exposta, mas também pela intervenção direta sobre as deslocações em automóvel particular que, naturalmente, nunca deixarão de existir. Neste âmbito destacam-se as responsabilidades que a empresa assumiu na gestão da rede semaforica da cidade, mas também o papel mais incisivo que tem vindo a desempenhar na promoção da mobilidade elétrica.



## 3.4 REDE SEMAFÓRICA, MODELAÇÃO E ENGENHARIA DE TRÁFEGO

Em 2020 a EMEL consolidou, em definitivo, competências na área da gestão de Sistemas Inteligentes de Transportes, designadamente na gestão e manutenção de toda a rede semafórica. Deu-se início à modernização da rede, com o objetivo de dotar a cidade de controladores semafóricos de última geração, sensorizar todas as intersecções semaforizadas e, por fim, implementar um novo Sistema Inteligente de Mobilidade de Lisboa – SIM.Lx. Este novo sistema, a implementar em 2021, centralizará as intersecções semaforizadas, sensores e outros aparelhos IoT de toda a cidade de Lisboa e substituirá, finalmente, o antigo sistema GERTRUDE. Com estes meios tornar-se-á possível, em tempo real, obter informação anónima que ajude na tomada de decisão para a otimização da rede, bem como uma gestão do tráfego mais eficiente, permitindo ainda melhorar as condições de circulação do Transporte Público.

Os benefícios a recolher do plano de intervenção definido são importantes, suportando a afetação de, não apenas, significativos montantes de investimento, mas também de relevantes rubricas de gastos recorrentes a impactar na performance económica da EMEL. Boa parte deste esforço encontra cobertura em Contratos de Mandato.

Os recursos reunidos para cumprir com as competências assumidas na gestão de tráfego e as capacidades que já foi possível desenvolver, permitem, por outro lado, a obtenção de sinergias – a equipa de Modelação e Engenharia de Tráfego da EMEL já completou a construção do Modelo de Tráfego da cidade de Lisboa, e tomou a responsabilidade pela realização dos estudos de tráfego para apoio às obras do Município e da própria EMEL, estando previsto, para 2021, o alargamento desta equipa, através da contratação de mais técnicos especializados, garantindo-se capacidade de resposta adequada ao aumento da procura de análises de modelação e de estudos de tráfego, necessários para apoio à decisão na prossecução das obras do município.

## 3.5 MOBILIDADE ELÉTRICA

Quaisquer que sejam os objetivos de sustentabilidade subjacentes à estratégia de mobilidade, será impossível escamotear a necessidade de utilização do automóvel particular para parte das deslocações. Este facto remete, de imediato, para o enquadramento estratégico da promoção da mobilidade elétrica. São vários e importantes os benefícios da utilização de veículos elétricos – os mais significativos são, desde logo, associados à descarbonização dos transportes, mas existem outros fatores,

de maior ou menor relevo, que vão desde a redução do ruído e a utilização de redes inteligentes de energia, até à eficiência energética – tocando aqui áreas sensíveis como as da fatura energética nacional ou mesmo a independência energética.

A EMEL empenha-se na promoção da mobilidade elétrica e disponibiliza, no seu portfólio, o Dístico Verde, produto que, ao permitir o estacionamento em qualquer lugar tarifado das ZEDL a troco de, apenas, 12,00€ anuais, se constitui como um forte incentivo à utilização de veículos elétricos na cidade de Lisboa.

A própria tendência observada em 2020 – em que, apesar do abrandamento, persiste o crescimento – do rácio de Dísticos Verdes/Dísticos de Residente, sugere, de alguma forma, o poder do incentivo deste produto. Note-se que esta evolução não revela, de imediato, toda a importância do compromisso da empresa com este objetivo estratégico, mas, se se admitir que os utilizadores do Dístico Verde estariam dispostos a pagar, apenas, uma hora por dia de estacionamento de rotação, considerando a tarifa média subjacente às coroas e eixos atualmente definidos, então isso significaria uma receita que ultrapassa um milhão de euros anuais – por outras palavras, e só através da disponibilização do Dístico Verde, a EMEL estaria a investir na promoção da mobilidade elétrica, todos os anos, valores superiores a um milhão de euros e com uma evidente tendência de crescimento.

### Dísticos Verdes/Dísticos de Residente

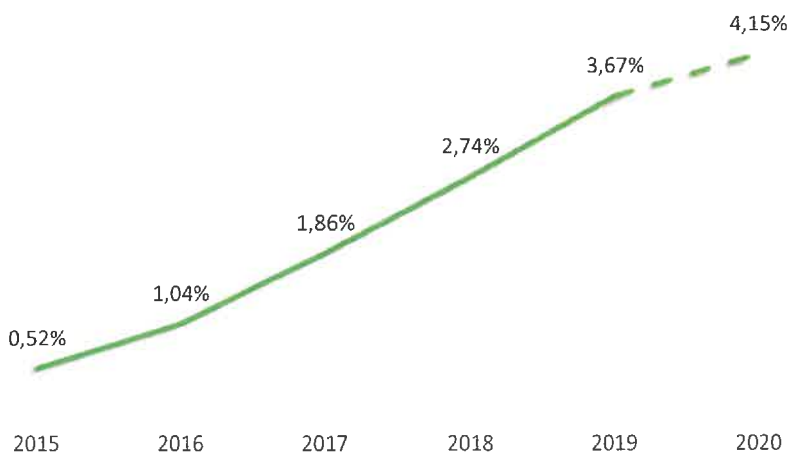


Gráfico 3-3 Evolução do rácio Dísticos Verdes / Dísticos de Residente 2015 - 2020

Apesar da conveniência de que se reveste o Dístico Verde, a EMEL desenvolve um posicionamento assente na proatividade e procura ir ao encontro das necessidades do utilizador de veículos elétricos, de forma a exponenciar a atratividade da mobilidade elétrica. Uma das desvantagens que ainda diminui a abrangência da mobilidade elétrica



prende-se com a autonomia que as baterias instaladas nas viaturas permitem assegurar. Mais do que os quilómetros que é possível percorrer, é a própria disponibilidade do veículo que está em causa. Foi com o objetivo de mitigar os impactos desta limitação que a EMEL se tornou, oficialmente, operadora de Pontos de Carregamento para Veículos Elétricos (OPC), ainda em 2019, mas apenas em 2020 foi possível, efetivamente, começar a investir nesta nova área de negócio.

Para materializar esta aposta a EMEL dedicou-se à construção de uma grande rede de pontos de carregamento, estando já a concretizar a aquisição de mais de 200 carregadores. Será em 2021 que a EMEL começará a instalar estes novos pontos de carregamento, primeiro em todos os seus parques de estacionamento, prevendo-se que depois, até ao final do primeiro semestre do ano, se comece a instalar os primeiros pontos de carregamento na via pública – serão distribuídos pela cidade de Lisboa cerca de 60 pontos de carregamento semirrápido, tentando assim garantir oferta de carregamento em todas as 24 freguesias do concelho de Lisboa.

Figura 3-8 Pontos de Carregamento de Veículos Elétricos no Parque dos Combatentes



Para além desta rede de carregadores semirrâpidos, serão construídas, em três localizações estratégicas, “ilhas” de carregadores rápidos, com um total de 18 carregadores (36 tomadas), conferindo aos utilizadores de veículos elétricos, em definitivo, a total segurança na utilização, indispensável para construir a confiança que está implicada nas escolhas modais quotidianas.

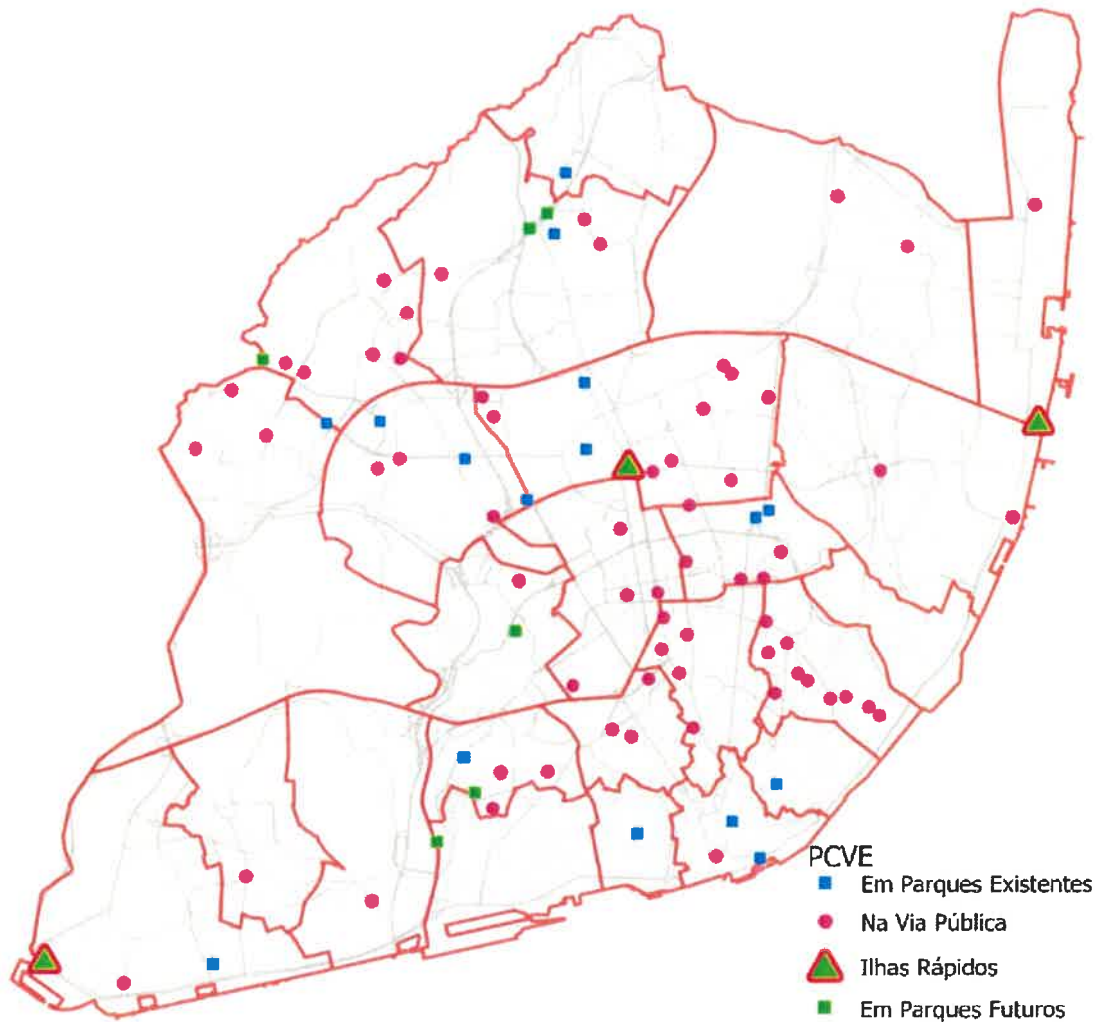


Gráfico 3-4 Localização dos novos pontos de carregamento de veículos elétricos a instalar pela EMEL

Ajudando a dar corpo a esta estratégia, e, ao mesmo tempo, alimentando-se da sua concretização, será, também, em 2021, que a EMEL irá consolidar a sua marca própria na mobilidade elétrica, estando ainda no horizonte da empresa obter a credenciação como Comercializador de Energia para a Mobilidade Elétrica (CEME).





## 3.6 GESTÃO DE ZAAC E DE TÚNEIS

### 3.1.3 Zonas de Acesso Automóvel Condicionado

A gestão de acessos a bairros históricos é uma das áreas mais desafiantes, mesmo dentro da amálgama de interesses conflitantes que caracterizam o estacionamento, que a EMEL tem de gerir. Estes bairros foram edificados muito antes da existência do automóvel, e evidenciam uma total inadequação ao uso massificado que hoje lhe é conferido, e mais ainda no que respeita ao estacionamento, onde a oferta é vincada por uma enorme escassez.

Com este pano de fundo, a gestão de acessos terá, forçosamente, de assentar em critérios muito restritivos e foi nesse sentido, e ainda com a memória do incêndio ocorrido no Chiado em 1988, que foram estabelecidas as Zonas de Acesso Automóvel Condicionado (ZAAC). Apesar de bem recebidas inicialmente, não tardou a que a reduzida flexibilidade na gestão de acessos viesse a suscitar um volume considerável de reclamações, que foi engrossando com a entropia decorrente das deficiências de funcionamento dos dispositivos, que, entretanto, começaram a surgir.

Apesar da idade já muito avançada que, hoje, têm muitos dos equipamentos que compõem o sistema de controlo acessos aos bairros históricos da cidade, e ao Parque das Nações, em 2020 estas ZAAC assistiram a uma estabilização, e mesmo a uma redução, do número de reclamações e de anomalias - tal conseguiu-se com uma otimização da gestão e com o robustecimento dos mecanismos internos de controlo.

Em 2021 a EMEL prevê investir na instalação de um sistema mais eficaz, eficiente e flexível, para a gestão de acessos de todas as ZAAC. Para tal lançou um Concurso Público Internacional, ainda em 2020, para a modernização de todos os equipamentos, que serão substituídos por aparelhos de última geração, com maior resistência a embates e a vandalismo. Será também implementada uma nova ferramenta aplicacional, com maior capacidade para atender às necessidades dos residentes das ZAAC, e que lhes permitirá gerir melhor os seus acessos.

### 3.1.4 Túneis

As competências assumidas pela EMEL na gestão da mobilidade em Lisboa, trouxeram à empresa responsabilidades em aspetos muito específicos das infraestruturas, como é o caso dos dois maiores túneis da cidade – o Túnel do Marquês e o Túnel da Avenida João XXI. No entanto, a posição da empresa perante os dois equipamentos é

completamente distinta: enquanto no Túnel do Marquês a EMEL se encarrega da gestão de todos os sistemas implicados no funcionamento da infraestrutura, já no Túnel da Avenida João XXI a empresa assume apenas a monitorização, 24 horas por dia e todos os dias do ano. Esta monitorização é conseguida através da alocação de recursos humanos à sala de controlo, no interior do próprio túnel, permanecendo a CML, através de vários dos seus departamentos, com a responsabilidade total pela gestão e manutenção de todos os sistemas.

Em 2021 a EMEL dará início à gestão remota, parcial, do Túnel do Marquês, através da deslocação de um dos operadores para a Sala de Controlo da Mobilidade no edifício da CML, na Rua Alexandre Herculano. Será realizada uma auditoria global programada deste equipamento, como forma de poder perceber, e planear, necessidades de investimento futuras na boa preservação da infraestrutura. O novo contrato de manutenção do túnel foi adjudicado em 2020 e vigorará até 2022.

Em relação ao túnel da Avenida João XXI, o raio de ação da EMEL é muito menor, dado o âmbito reduzido das competências que a CML atribui à empresa na gestão da infraestrutura, estando apenas prevista a concretização da modernização de toda a rede de CCTV, através da substituição dos equipamentos atuais, que se encontram obsoletos, e, futuramente, a implementação de *software* com capacidade analítica de vídeo, para a deteção de incidentes no interior do túnel.



## 4 APOSTA NA INOVAÇÃO

A EMEL tem desenvolvido um grande esforço de consolidação das suas competências, quer ao nível da capacidade de organização e de intervenção perante desafios de crescente complexidade, quer na própria geração de conhecimento que viabilize a conceção de produtos, políticas e medidas mais informadas e eficazes na melhoria da mobilidade de todos aqueles que vivem e trabalham na cidade de Lisboa, ou que por qualquer outro motivo têm necessidade de nela se deslocarem.

Em 2020 a empresa, por intermédio da Direção de Sistemas de Informação (DSI), iniciou um novo desafio de internalização de desenvolvimento para os sistemas críticos da empresa, robustecendo as bases para uma atuação mais assertiva e flexível, sofisticada e abrangente, quer da própria EMEL, quer dos seus parceiros. Foi adotada uma cultura de engenharia de *software* que preconiza a aproximação entre desenvolvedores e administradores do sistema (DevOps), através de processos e tecnologia, visando a entrega, continuada, de valor aos clientes. Paralelamente, definiram-se estratégias de desenvolvimento ágil, decorrente de um conjunto de comportamentos, processos, práticas e ferramentas utilizadas para a criação de produtos, minimizando o risco pelo desenvolvimento do *software* em iterações.

Para além da adoção do DevOps e do desenvolvimento ágil, procedeu-se, ainda, à reformulação da infraestrutura para conceitos de *cloud* e alta disponibilidade, redundância e aumento de performance, o que, seguramente, garantirá uma maior eficiência dos sistemas de informação da organização, acelerando a disponibilização de novas soluções.

Os projetos de sensorização dos lugares de estacionamento na via pública, a reformulação e modernização semaforica - quer de infraestruturas quer aplicacional -, e a implementação e gestão de carregadores elétricos, são alguns dos grandes desafios para 2021, com um impacto significativo na experiência do cidadão com a EMEL e na estratégia de mobilidade sustentável que o Município prossegue.

Depois da consolidação e migração do novo modelo de dados de cadastro de informação geográfica em 2019, iniciou-se a reformulação dos serviços na nova plataforma SIG da EMEL, viabilizando a integração com os restantes serviços da empresa e potenciando a recolha e tratamento de dados com eficiência e em tempo útil. Em 2020 foram já desenvolvidas diversas ferramentas neste sentido, e outras estão em evolução. Espera-se para 2021 a consolidação das soluções entretanto desenvolvidas e a criação de um

serviço geográfico, que permita a visualização e a edição de informação cadastral, numa plataforma partilhada com a CML.

A renovação do conceito já existente de *Open Data*, viabilizando a disponibilização de mais e melhor informação às diversas entidades que se relacionam com a EMEL, a par da evolução para uma componente de inteligência mais analítica, com recurso a técnicas de *Machine Learning*, que incidam sobre a operação EMEL, serão também projetos que irão melhorar a eficiência e a informação da organização.

Este empenho levou a empresa a uma posição privilegiada, e de grande responsabilidade, no apoio à CML na concretização e materialização da estratégia municipal de mobilidade sustentável.

Neste sentido, foram definidas, para os próximos anos, quatro áreas-chave, em que se procura afirmar a EMEL como um agente cada vez mais preponderante no planeamento, desenvolvimento e gestão da mobilidade no Município.

#### Melhoria das soluções já existentes

Partindo de uma análise de soluções de mobilidade, já implementadas ou em curso, de elevado potencial do ponto de vista da sustentabilidade, almeja-se uma maximização dos impactos decorrentes desses projetos.

- Em 2021 serão disponibilizadas novas versões das aplicações ePark e GIRA, com melhorias significativas para o utilizador: por exemplo, no ePark será possível ao residente receber a informação da área onde o seu dístico é válido, enquanto na *app* da GIRA serão revistos os pagamentos com pontos. Paralelamente, está a ser estudada a reconfiguração das aplicações tendo em vista a integração de **ePark e GIRA numa única *app* de gestão de mobilidade para a cidade de Lisboa**, disponibilizando, num único interface, um conjunto de funcionalidades adicionais que acrescentem valor aos variados segmentos de utilizadores da cidade, incluindo a admissão de novos operadores de pagamento eletrónico do estacionamento, via *app*, que, apesar dos custos para a empresa, oferecem a possibilidade de utilização do mesmo meio de pagamento de estacionamento em diversos pontos do país, e proporcionam a possibilidade de pagamento postecipado
- Desenvolvimento de uma proposta de valor informada por uma análise dos diferentes segmentos de utilizadores (particulares e profissionais) e identificação de **públicos-alvo/locais prioritários para os carregadores de veículos elétricos** na via pública e em parques de estacionamento, tendo em vista a criação de uma rede



pública de carregamento elétrico EMEL que se mostre conveniente, promovendo eficazmente a adoção de veículos elétricos em detrimento de veículos de combustão, materializando uma verdadeira estratégia para a Mobilidade Elétrica

- Implementação de um sistema de sinalética direcional e elementos informativos em pontos-chave como pano de fundo de uma **reconfiguração do mapa mental da cidade, com vista à promoção da transferência modal do automóvel particular para modos mais sustentáveis**, bem como da utilização da 5ª Circular evitando o atravessamento da cidade
- Análise de produto GIRA e revisão da estratégia de desenvolvimento de produto, incluindo o modelo tarifário, numa lógica de **maximização da penetração da mobilidade ciclável partilhada**

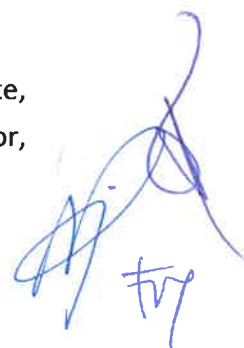
#### Promoção do processo de transição digital

Com o projeto VoxPop, iniciativa financiada pela Comissão Europeia, liderada pela CML e sob gestão da EMEL, procura-se acelerar a transformação digital do sistema de mobilidade da cidade de Lisboa, através de iniciativas que respondam a um conjunto de desafios, não tecnológicos, da digitalização da mobilidade. Destas iniciativas destaca-se:

- A gestão da **Aliança de Inovadores**, um fórum em que entidades públicas e privadas trabalham conjuntamente, na conceção de um espaço de inovação digital para a cidade de Lisboa, assumindo em conjunto a responsabilidade pela criação de um modelo de circulação de dados titulados ou controlados por organizações públicas e privadas num ambiente de partilha e confiança
- A **criação de um conjunto de ferramentas digitais**, como o SDK Login Cidadão dirigido aos prestadores de serviços de mobilidade na cidade (que permitirá aos utilizadores controlarem de forma mais eficiente os dados pessoais partilhados em aplicações móveis através de um login único), e o lançamento da Identidade Digital de Mobilidade, uma ferramenta web através da qual os cidadãos possam ativamente informar as suas necessidades e preferências como utilizadores do sistema de mobilidade, bem como dados pessoais e/ou detalhes de pagamento para serviços de mobilidade, para que cidade possa desenvolver ofertas à medida

#### Novas soluções de mobilidade de pessoas

Ainda a montante da solução propriamente dita, procura-se, permanentemente, reforçar o princípio de desenvolvimento de soluções mais centradas no utilizador,



envolvendo um maior investimento na inclusão e acessibilidade dos diferentes utilizadores no sistema de mobilidade. É com este pano de fundo que, nos próximos anos, se assistirá à:

- Consolidação da Rede de Bicicletários de Lisboa, **expandindo a oferta de estacionamento fechado de bicicletas** para a via pública, ajudando a mitigar um dos principais riscos percebidos da utilização da bicicleta enquanto modo quotidiano de mobilidade, precisamente a perda do equipamento
- Definição de um **sistema de indicadores e repositório público de informação que promova o conceito de *gender mainstreaming* no setor da mobilidade e transportes**, bem como o desenvolvimento de políticas e medidas de mobilidade que integrem mais eficazmente a perspetiva de género e diversidade. Este trabalho, desenvolvido no âmbito do projeto TInnGO (Transport Innovation Gender Observatory), incluirá ainda o desenvolvimento de um plano de ação tendo em vista os serviços oferecidos pela EMEL
- Evolução do conceito de hubs de mobilidade, um novo tema que merecerá destaque no biénio 2021/22, e que vem dar continuidade ao investimento que a EMEL tem vindo a fazer em novas formas de pensar a mobilidade. Em particular, a EMEL já assegurou financiamento europeu para abordar este desafio, nomeadamente no âmbito do projeto RESTART - *Masterplan for Lisbon's Multimodal Mobility Hubs*, que visa a **reconversão de um conjunto de terminais rodoviários da cidade em hubs multimodais** através da avaliação de diferentes modelos operacionais e de negócio tendo em vista uma gestão dinâmica e mais eficiente destes espaços

#### Melhoria das soluções de mobilidade de bens

É premente o reforço da agenda de inovação com o tema da logística urbana. Se por um lado é uma das áreas com maior responsabilidade pelo tráfego urbano e desordenamento da via pública, o facto é que se trata de um setor com impactos importantes ao nível da competitividade, não apenas em Lisboa, mas também em muitas outras cidades europeias. Especificamente, a EMEL estudará a viabilidade de implementação de uma rede de entrepostos de micrologística urbana para a zona da Baixa/Chiado.

Por outro lado, no campo da Investigação e Inovação (I&I) a EMEL continuará a explorar possíveis projetos colaborativos, reforçando a sua rede de parcerias nacional e europeia com vista a criação de conhecimento e espaço de experimentação, com partilha de risco

de investimento. Especificamente, a empresa pretende responder (e dentro do possível antecipar-se) às diferentes dimensões dos desafios do negócio e da cidade, mas essencialmente das pessoas, nomeadamente à ambiental (tais como a melhoria da qualidade do ar, redução do ruído ambiente e das emissões de gases com efeito de estufa), à social (promovendo uma maior equidade e acesso aos diferentes serviços de mobilidade, em particular colocando as pessoas no centro do desenvolvimento de novas soluções) e à económica (visando sobretudo a sustentabilidade financeira das políticas e medidas).

Para este efeito, o caminho passará por abrir cada vez mais o diálogo com os diversos agentes do ecossistema da mobilidade, trabalhando no processo de transição digital da cidade com vista a uma maior integração de informação e desmaterialização de processos, bem como da capacitação digital dos recursos.

## 5 PLANO DE INVESTIMENTOS

A posição central, ocupada pela EMEL, na promoção e implementação de uma estratégia de mobilidade sustentável para o Município de Lisboa, impõe a definição de um plano de investimentos que se coadune com a visão subjacente a esse caminho.

Investimento EMEL 2021 - 2024 (€)

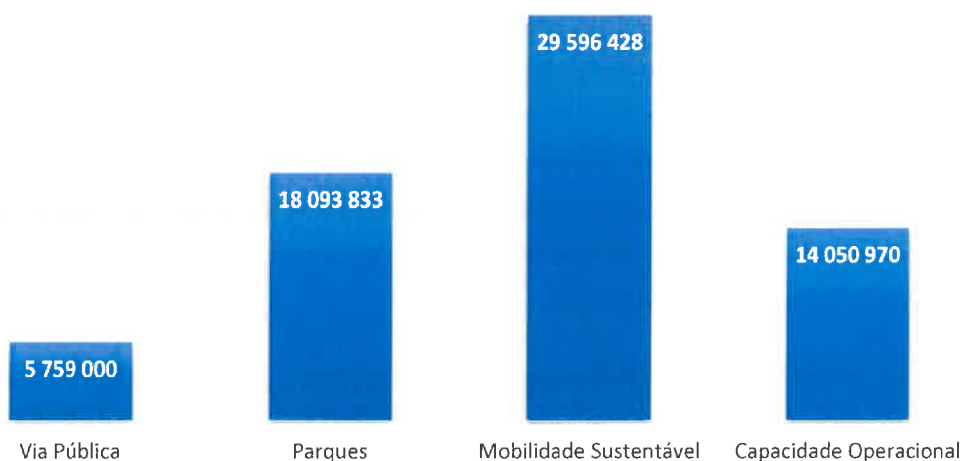


Gráfico 5-1 Distribuição do investimento para o período 2021 - 2024

O programa desenhado para o período 2021 – 2024 cumpre com esse objetivo. O montante total de investimento ascende aos 67,5 milhões de euros, um valor extremamente ambicioso, embora representando uma redução de 16% face ao valor orçamentado no instrumento de gestão previsional anterior, o Plano de Atividades e Orçamento 2020 – 2023. Esta escassa diminuição acaba, no entanto, por demonstrar o compromisso da empresa com os objetivos de sustentabilidade do Município, considerando o contexto de elevado risco, transversal a toda a economia portuguesa.

A queda dos montantes estimados de investimento concretiza-se em três das quatro áreas de investimento identificadas, com a exceção a corresponder ao valor alocado ao desenvolvimento da capacidade operacional da EMEL. A variação da tendência genérica de moderação aqui verificada não se prende, no entanto, com qualquer fecho da empresa sobre si mesma, muito pelo contrário – há um aumento do volume de



investimento na capacidade operacional que está diretamente associado à construção do novo parque de acolhimento de viaturas rebocadas, a erguer no Lumiar, sob o viaduto do Eixo Norte-Sul, uma infraestrutura essencial para ultrapassar os constrangimentos operacionais com que se tem vindo a confrontar a operação de fiscalização do estacionamento, e que integrará, também, o parque ao serviço da Polícia Municipal. Este projeto absorve quase 23% do total do investimento em capacidade operacional. De resto, mais de metade do montante canalizado para esta dimensão mais operacional, destina-se a projetos na área dos sistemas de informação, muitos deles contemplando o desenvolvimento de soluções informáticas que, quando maduras, permitirão exponenciar a capacidade de intervenção da EMEL em múltiplos domínios, designadamente da mobilidade.

Como se constata, a alocação de recursos continua, neste plano, a privilegiar, precisamente, as propostas que visam a mobilidade sustentável. Só a expansão planeada para o GIRA captará quase 12,5 milhões de euros, ou seja, cerca de 18% do montante global, e isto considerando apenas o esforço de investimento, já que a exploração do sistema se configura como altamente deficitária, quer pelos meios humanos que envolve e pelos fornecimentos de peças e consumíveis, quer pelo tarifário definido, que visa apenas objetivos de penetração, o que não deixará de penalizar a performance económica da empresa.

Para além do GIRA há outros empreendimentos de promoção de uma mobilidade mais eficiente, inclusiva e sustentável que absorvem somas importantes, como é o caso do funicular a instalar na Graça – um equipamento muito importante para a acessibilidade da Colina do Castelo, do ponto de vista ambiental, mas muito especialmente almejando uma mobilidade mais inclusiva –, ou ainda os sistemas de gestão de tráfego e da rede semaforica, com grande potencial de impacto nas condições de circulação na cidade. Estes projetos, exigindo um esforço financeiro considerável, são, apesar de tudo, mais capital intensivos, com impactos mais moderados na Demonstração de Resultados da EMEL.

A maior moderação nas perspetivas de expansão da via pública, face ao plano 2020 – 2023, viabiliza a contenção no investimento consignado ao dispositivo que é necessário instalar para estabelecer as condições exigidas para o ordenamento e exploração do estacionamento. A preservação e modernização do parque de máquinas de cobrança do estacionamento, os parquímetros, continua, apesar da forte redução dos preços que a EMEL tem conseguido no mercado, a reservar a maior parcela de investimento desta área, mais de 80%, com o restante investimento a contemplar a sinalização e a



preparação dos arruamentos e ainda o acondicionamento de espaços contíguos à via pública para oferta de estacionamento.

O esforço de ampliação da oferta de estacionamento *off street* também evidencia uma redução do investimento planeado, parte dela pela remoção da rubrica relacionada com os passadiços a construir junto dos parques Feira Popular – Norte e Feira Popular – Sul, que, pela sua dimensão “extra parque”, são agora considerados como investimento em mobilidade sustentável. No entanto, o valor previsto para edificação de parques de estacionamento, e projetos relacionados com a sua exploração, supera os 18 milhões de euros, metade dos quais canalizados para aqueles dois parques, englobados no esforço de dissuasão do acesso automóvel ao centro da cidade e que, nessa perspetiva, têm escasso potencial de geração de receitas para a empresa, o que trará desafios acrescidos no enquadramento da sua exploração.

Toda a estrutura da empresa está envolvida na concretização deste plano de investimentos, no entanto, a responsabilidade pelas aquisições e pelo desencadear e acompanhamento do respetivo procedimento de contratação pública está concentrado em apenas quatro direções.

Tabela 5-1 Projetos a cargo da Direção de Apoio Técnico (€)

Projeto	2021	2022	2023	2024	Total
Parquímetros	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	4 800 000
Substituição Frota das Equipas de Bloqueadores	350 000	350 000	350 000	0	1 050 000
Instalações Base Operacional GIRA	330 000	0	0	0	330 000
Veículos frota operacional	170 000	100 000	100 000	0	370 000
Infraestruturação PCVE - Lentos	170 000	170 000	170 000	170 000	680 000
Beneficiação de Instalações Operacionais	110 000	121 000	133 100	146 410	510 510
Equipamentos de sistemas de segurança	110 000	121 000	133 100	146 410	510 510
Sinalização vertical	100 000	110 000	121 000	133 100	464 100
Reboques	84 000	84 000	0	0	168 000
Equipamentos de Energia para os Parques	40 000	20 000	20 000	20 000	100 000
Mobiliário diverso	70 000	77 000	84 700	93 170	324 870
Monitorização Energética	50 000	55 000	60 500	66 550	232 050
Vedação Parques	20 000	22 000	24 200	26 620	92 820
Infraestruturação PCVE - Rápidos	20 000	0	0	0	20 000
Comercialização Energia Mobilidade Elétrica	20 000	22 000	24 200	26 620	92 820
Central Fotovoltaica (Consultoria)	15 000	16 500	0	0	31 500
Máquinas Depósito	13 200	14 520	15 972	17 569	61 261
<b>TOTAL</b>	<b>2 872 200</b>	<b>2 483 020</b>	<b>2 436 772</b>	<b>2 046 449</b>	<b>9 838 441</b>



A Direção de Apoio Técnico (DAT), que assegura os serviços de manutenção da maior parte das atividades da EMEL, toma a seu cargo a aquisição de parquímetros e de outros equipamentos menos diferenciados, e a execução de alguns dos trabalhos preparatórios para a instalação de infraestruturas.

Por seu turno, a Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (DDI) é a que, pela natureza das suas competências, acumula um maior valor de investimento.

Tabela 5-2 Projetos a cargo da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura (€)

Projeto	2021	2022	2023	2024	Total
Parque Feira Popular - Norte	147 050	6 560 000	800 000	0	7 507 050
Percurso da Graça – Funicular	1 947 838	3 390 268	33 450	33 450	5 405 005
Novo Parque de Rebocados	2 370 414	794 793	0	0	3 165 206
Parque Estrada da Luz - Quinta Bensaúde	50 000	464 482	1 277 325	581 156	2 372 963
Parque Feira Popular - Sul	1 540 000	0	0	0	1 540 000
Parque da Calçada do Combro - requalificação	1 345 000	0	0	0	1 345 000
Requalificação de Parques de Estacionamento	500 000	770 000	0	0	1 270 000
Feira Popular - Passadiços	600 000	600 000	0	0	1 200 000
Travessa do Bahuto	600 000	450 000	0	0	1 050 000
Infraestrutura PCRVE	700 000	0	0	0	700 000
Ramais Estações GIRA	280 000	350 000	0	0	630 000
Implementação da Imagem EMEL nos Parques	509 000	0	0	0	509 000
Parque de Estacionamento na Av. de Ceuta	0	400 000	0	0	400 000
Campolide - Rua Conde Nova Goa	400 000	0	0	0	400 000
Hotspots	90 000	90 000	90 000	90 000	360 000
Estacionamento junto ao Entrepasto	155 000	0	0	0	155 000
Parque Mercado do Lumiar	300 000	0	0	0	300 000
Ramais para PCVE em via pública	300 000	0	0	0	300 000
Bolsas de estacionamento contíguas à via pública	263 900	0	0	0	263 900
Construção do PT no Parque Correia Teles	240 000	0	0	0	240 000
Expansão Via Pública - Estacionamento	42 000	63 000	63 000	63 000	231 000
Lugares Motociclos	52 500	52 500	52 500	52 500	210 000
Percurso Sé - Elevador	146 650	1 980	1 980	1 980	152 590
Parque Bernardino Machado (ICA)	110 000	0	0	0	110 000
Muro Bio erosão Campo das Cebolas	100 000	0	0	0	100 000
Beneficiação da Quinta dos Lilases	0	50 000	0	0	50 000
Garagem de Arroios	50 000	0	0	0	50 000
Melhorias no Parque Manuel Gouveia	16 000	0	0	0	16 000
Requalificação do Call Center	15 000	0	0	0	15 000
Estacionamento na Rua Lumiar	10 000	0	0	0	10 000
Rua José Sebastião e Silva	6 845	0	0	0	6 845
Aquisição de plotter	3 500	0	0	0	3 500
<b>Total</b>	<b>12 890 696</b>	<b>14 037 022</b>	<b>2 318 255</b>	<b>822 086</b>	<b>30 068 059</b>



Passam pela DDI a contratação e acompanhamento de todas as empreitadas necessárias à execução dos projetos previstos. Isto pode significar a quase totalidade do projeto global, o que sucede no caso dos parques de estacionamento em estrutura, como o da Feira Popular – Norte, ou apenas uma pequena componente de um plano mais alargado, como acontece com o GIRA, em que a DDI apenas cuida dos ramais necessários para a instalação das estações da rede do sistema, ficando do lado da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (DGSM) a aquisição dos equipamentos, essencialmente as próprias estações e bicicletas, que representam a parte mais significativa do montante de investimento previsto para o projeto.

Tabela 5-3 Projetos a cargo da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (€)

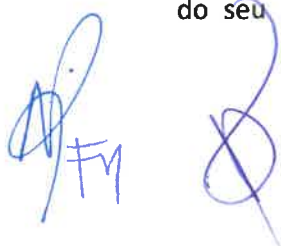
Projeto	2021	2022	2023	2024	Total
GIRA - Expansão da Rede	4 030 000	2 750 000	2 600 000	1 800 000	11 180 000
Sistema de Gestão de Tráfego Centralizado	1 020 833	1 020 833	1 020 833	1 020 833	4 083 333
Novas intersecções + SLAT Avenida da Liberdade	750 000	200 000	200 000	200 000	1 350 000
Modernização das ZAAC e ZAAC Madragoa	309 310	309 310	309 310	309 310	1 237 239
Operação Pontos de Carregamento - PCVE	338 400	169 200	87 500	87 500	682 600
Ilhas de carregamento rápido	360 000	0	180 000	0	540 000
Sensorização - Infraestrutura de Sensores	75 000	75 000	75 000	75 000	300 000
GIRA - Equipamentos base operacional	90 000	40 000	40 000	40 000	210 000
Sistema de Monitorização da Rede Ciclável	39 748	39 748	26 499	0	105 995
Sensores de tráfego e conexão com Rede SLAT	90 000	0	0	0	90 000
GIRA - Atrrelados	10 000	10 000	5 000	5 000	30 000
<b>TOTAL</b>	<b>7 113 291</b>	<b>4 614 091</b>	<b>4 544 142</b>	<b>3 537 643</b>	<b>19 809 167</b>

Enquanto os projetos da DDI e DGSM estabelecem uma interação direta com quem circula em Lisboa, estão à vista e são, até, experienciados pelo cidadão, já o investimento da DAT e da DSI situa-se, na maioria dos casos, mais a montante, são mais instrumentais. No entanto, DSI liderou o desenvolvimento de soluções que ajudaram a trazer à EMEL uma imagem de modernidade que, antes disso, se distanciava da forma como a empresa era percebida publicamente – destaque, nesta dimensão, para o ePark, a *app* de pagamento eletrónico do pagamento do estacionamento que é, a todos os níveis, um grande sucesso, ou ainda para a aplicação de interface de utilização do GIRA. Mas estes são apenas exemplos de ferramentas que a DSI foi capaz de construir e que dotam, hoje, a empresa de uma capacidade de intervenção, eficiência e flexibilidade que não têm paralelo na sua história, num percurso que teve apenas o seu início, já que a persistência na modernidade é um processo contínuo de que a empresa não se desviará.

Tabela 5-4 Projetos a cargo da Direção de Sistemas de Informação (€)

Projeto	2021	2022	2023	2024	Total
Conceito Fábrica de software	450 000	400 000	400 000	400 000	1 650 000
Gestão de Meios de Pagamento	0	450 000	450 000	0	900 000
Serviços de desenvolvimento (outsourcing)	200 000	170 000	250 000	170 000	790 000
Parques EMEL - Reformulação e Centralização	0	150 000	150 000	150 000	450 000
Solução de DRP (Disaster Recovery)	0	300 000	0	0	400 000
Infraestrutura – Serv. e equipamentos ativos	75 000	75 000	75 000	75 000	300 000
Equipamentos de Fiscalização	45 000	55 000	70 000	70 000	240 000
Equipamentos Firewall	30 000	30 000	90 000	90 000	240 000
Computadores	75 000	50 000	50 000	50 000	225 000
Equipamentos diversos redes	60 000	50 000	50 000	50 000	210 000
Business Intelligence	119 238	83 325	0	0	202 563
Aquisição de Equipamentos Informáticos	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Migração de instalações	150 000	50 000	0	0	200 000
Milénio 3 - Equipamentos assiduidade	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Solução de SMS	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Equipamentos de segurança	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Licenciamento de Soluções de Encriptação	40 000	40 000	40 000	40 000	160 000
Software de segurança SIEM Solution	40 000	40 000	40 000	40 000	160 000
monitores profissionais - centros de controle	30 000	15 000	15 000	15 000	75 000
Site EMEL (concurso)	120 000	0	0	0	120 000
Software de Gestão da Formação	74 000	0	0	0	134 000
Conference Room da ACADEMIA EMEL	80 000	50 000	0	0	130 000
Software de BOTs para site e área reservada	30 000	10 000	10 000	10 000	60 000
IoT - Integração com plataforma Sensorização	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Software de Gestão de Recrutamento	60 000	0	0	0	120 000
Gestor de Produtos - Printing & Finishing	75 000	30 000	0	0	105 000
Software Privileged behavior analytics	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
Software Sandbox	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
Equipamentos Firewall Parques	8 000	8 000	60 000	0	76 000
Equipamentos WIFI	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Software Enterprise Password Management	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Link secundário de internet	13 000	13 000	13 000	13 000	52 000
Solução de Orquestração de Ambientes	0	25 000	0	0	25 000
Soluções de projeção	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Equipamentos de Testes	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Application identity manager	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Ferramentas de suporte e acesso remoto	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
<b>Total</b>	<b>2 019 238</b>	<b>2 339 325</b>	<b>2 008 000</b>	<b>1 418 000</b>	<b>7 784 563</b>

É com estes projetos que a EMEL encara o seu futuro, uma clara aposta na consolidação do seu papel de agente de mobilidade, o braço empresarial do Município para a



execução da estratégia de mobilidade sustentável. Mas para além deste plano de investimento, a empresa tem ainda a responsabilidade de execução de outros projetos, com todas as características de despesa de capital, e que não são assim consideradas por estarem sob a cobertura financeira de Contratos de Mandato, acordados com a CML.

Tabela 5-5 Total Contratos de Mandato e Investimento EMEL 2021 - 2024 (€)

Projeto	2021	2022	2023	2024	Total
Construção e Reabilitação de Cicloviás	11 434 856	11 561 294	0	0	22 996 150
Requalificação Av. Infante D. Henrique	4 088 000	0	0	0	4 088 000
Modernização do Sistema Semafórico	2 040 000	500 000	0	0	2 540 000
<b>Contratos de Mandato</b>	<b>17 562 856</b>	<b>12 061 294</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29 624 150</b>
<b>Investimento EMEL</b>	<b>24 895 425</b>	<b>23 473 458</b>	<b>11 307 169</b>	<b>7 824 178</b>	<b>67 500 230</b>
<b>TOTAL</b>	<b>42 458 281</b>	<b>35 534 752</b>	<b>11 307 169</b>	<b>7 824 178</b>	<b>97 124 380</b>

O montante global dos projetos que se propõem modificar a estrutura em que assenta grande parte do sistema de mobilidade de Lisboa, ultrapassa os 97 milhões de euros, número que representa bem a dimensão dos desafios que se colocam à empresa nos próximos anos.

Para levar o plano a bom porto, a EMEL necessita de incorporar os recursos adequados, sólidos e potenciadores, que suportem o desenvolvimento de capacidades abrangentes e diferenciadas, à altura dos desafios da mobilidade e da visão de sustentabilidade do Município.

## 6 RECURSOS DA EMEL

O quadro envolvente da atividade da EMEL, como já se referiu, recomenda a observância de princípios redobrados de prudência e conservadorismo, quando o que está em causa é a formulação de uma perspetiva sobre o futuro próximo da organização.

O rumo traçado implica, necessariamente, a persistência na aspiração a um nível de competências superior, em linha com os desafios que a mobilidade sustentável, hoje, coloca à gestão das cidades. Alcançar um equilíbrio sólido entre o grau de alavancagem – financeira, mas sobretudo operacional – que os novos domínios de atuação da empresa vão desenhando, e a preservação desses princípios de prudência, não é uma tarefa simples, mas é precisamente o resultado que se almeja no desenvolvimento deste Plano de Atividade e Orçamento.

### 6.1 RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos da EMEL – podendo, aqui, entender-se como tal, quer o conjunto dos colaboradores da empresa, quer a unidade orgânica que mais diretamente se ocupa da sua gestão –, foram fortemente marcados, em 2020, pela pandemia de COVID 19.

Esta pandemia obrigou a que, em março, fosse criado um plano de contingência em circunstâncias de elevado alerta que acabaram por levar à suspensão temporária de diversos serviços da EMEL, e à adoção, em massa, do regime de teletrabalho, para todas as áreas de suporte cuja função fosse compatível, mantendo-se apenas os serviços mínimos a operar presencialmente, e mesmo estes com condições especiais de funcionamento. A concretização do plano de contingência gizado obrigou a um esforço logístico e orçamental que só foi possível pela mobilização de toda a empresa, considerando todas as funções e níveis hierárquicos, que, perante as dificuldades, emprestaram à EMEL a resiliência que as circunstâncias impunham, ultrapassando adversidades que dificilmente se poderiam imaginar.

Gradualmente, tem-se vindo a retomar o funcionamento habitual das áreas operacionais, sempre com as devidas medidas de proteção, e alternando o regime de teletrabalho com o regime presencial. De salientar o valioso contributo oferecido pelas atempadas evoluções ocorridas na área de sistemas, designadamente a implementação

transversal do Office 365, incluindo *cloud* para os trabalhadores, o que facilitou, e muito, as funções em teletrabalho, facto extremamente relevante para o sucesso alcançado. No entanto, desconhecendo-se o tempo que esta pandemia ainda vai perdurar, algumas das modificações profundas na organização e nos métodos de trabalho serão, em certos casos, adotadas com carácter mais definitivo. Será também de equacionar quais as alterações que, apesar de impostas pela necessidade, vieram contribuir para um incremento da produtividade, maior sustentabilidade, e melhor qualidade de vida. Exemplos claros: a descentralização da informação permitindo um acesso mais rápido à mesma de qualquer lugar; o menor volume de viaturas em circulação na cidade contribuindo significativamente para a redução da poluição; a queda do consumo de papel devido à adoção de novos hábitos decorrentes do teletrabalho; ou a maior fatia de tempo disponível para a vida familiar resultante da supressão de algumas deslocações. A crise, como tantas vezes se diz, esconde oportunidades que é preciso aproveitar, e a EMEL, na sequência da aprendizagem que já foi possível realizar, irá tornar o recurso ao teletrabalho como uma solução permanente, quotidiana, para as funções em que se mostre adequado.

Não obstante, a vida na EMEL continuou. À data da redação deste plano a empresa conta com um quadro de pessoal de 778 trabalhadores, incluindo estágios profissionais, o que decorre de um acréscimo de mais de 100 colaboradores face ao final de 2019. Os processos de recrutamento a decorrer engrossarão ainda mais este número, estimando-se que o quadro, no final de 2020, ronde os 819 colaboradores, ficando, no entanto, em aberto a possibilidade de alguns dos procedimentos de contratação se arrastarem até ao início de 2021.

O desenvolvimento da estratégia de mobilidade sustentável está subjacente a este forte incremento do número de colaboradores, encontrando-se na decisão estratégica de internalização da gestão e operação, integral, do GIRA a resposta para a maioria destas contratações, acompanhada ainda pela integração de recursos para a área de investigação e inovação em soluções de mobilidade.

O objetivo de fundo de recuperação, para níveis de referência, do rácio de lugares em exploração por Agente de Fiscalização de Trânsito (AFT) não seguiu a trajetória que estava definida nos planos da empresa para o ano de 2020, mas não abandonou, de todo, o local central que ocupa na estratégia de recursos humanos da EMEL. No entanto, esta é uma das áreas mais fortemente afetadas pela pandemia, considerando não só a suspensão temporária de alguns dos serviços a que se assistiu, mas também o facto de existir uma forte componente de formação inicial, em sala, e cujo formato teve de ser reequacionado. Apesar disso, o número de contratações realizadas ao longo de 2019 e





2020 para a área da fiscalização, permitirá que em 2021, com a conclusão da formação teórica e do período de estágio dos novos agentes, se assista a uma evolução substancial do rácio, estendendo-se essa tendência ao ano de 2022 projetando as admissões previstas para 2021:

### Lugares em exploração/AFT

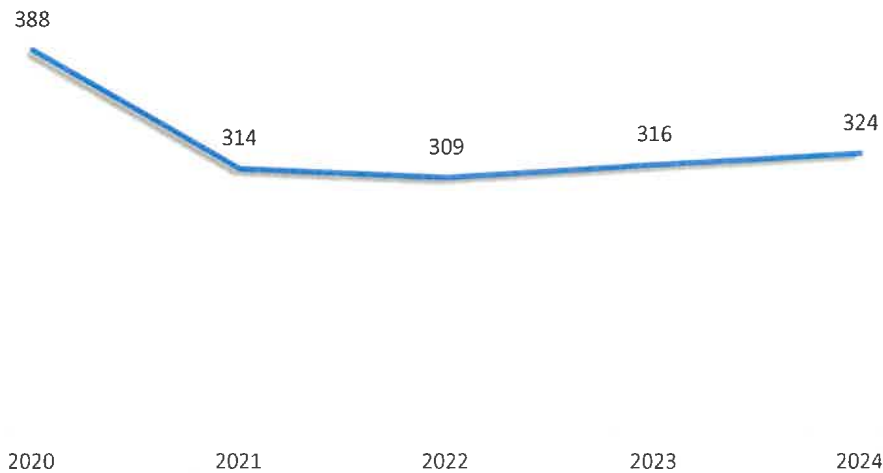


Gráfico 6-1 Evolução prevista do rácio de lugares em exploração / AFT

Os valores apresentados no gráfico foram apurados com referência ao volume nominal de AFT, não considerando qualquer correção, designadamente, pelo número de turnos ou para o apuramento pela força de trabalho equivalente. Por outro lado, também o número de lugares respeita apenas ao incremento registado pelas aberturas previstas, não levando em linha de conta os encerramentos que, com certeza acontecerão, mas que são, neste momento, de difícil estimativa. É certo que em 2023 se abre a perspetiva de uma ligeira deterioração do rácio, tal como em 2024, no entanto, mais do que um afrouxar da recuperação, estes valores incorporam uma certa expectativa perante a evolução das condições de exploração, depois de dois anos de grande empenho para conferir ao efetivo de fiscalização as melhores condições para exercer a atividade com a qualidade e a assertividade de que o Município necessita.

Depois do grande esforço de robustecimento dos recursos ao dispor da empresa a que se assiste em 2020 – esforço, de resto, incontornável, face aos objetivos ambiciosos decorrentes da estratégia de mobilidade sustentável –, e que responde a metas estabelecidas para a captação de competências, quer em quantidade, quer em diversidade, a evolução que se perspetiva para os próximos quatro anos reflete, como não poderia deixar de ser, a prudência que o contexto aconselha. Ainda assim, o plano

definido contempla, para 2021, admissões em volume considerável, na sequência do realinhamento, já referido, do efetivo de fiscalização com a expansão verificada nos lugares em exploração.

Em 2021 está prevista a contratação de 49 novos colaboradores, 73% dos quais para reforço das equipas de fiscalização.

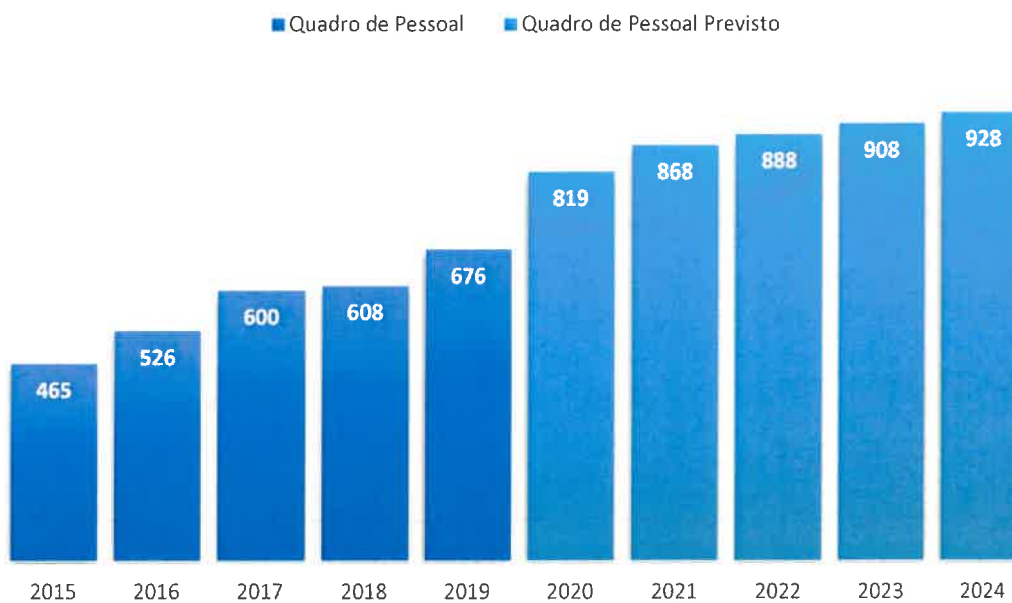


Gráfico 6-2 Evolução do Quadro de Pessoal, incluindo estagiários

O crescimento da EMEL tem trazido premência a um assunto que, por constrangimentos diversos, tem visto a sua solução adiada, mas que afeta cada vez mais a organização do trabalho – mais do que nunca, urge colmatar a necessidade de encontrar novas instalações para a empresa: para garantir qualidade nos postos de trabalho, designadamente cumprindo o rácio de instalações sanitárias por número de colaboradores, para garantir condições adequadas de mobilidade, e para garantir capacidade de acolhimento dos reforços que têm entrado e que vão continuar a entrar para os quadros da organização nos próximos tempos, em consequência da, cada vez maior, abrangência das responsabilidades que são confiadas à empresa. São feitos todos os esforços no sentido de mitigar as condicionantes impostas pelas instalações que a empresa ocupa atualmente, mas estas são cada vez mais intensas, resultado, não só, do crescimento do quadro, mas também, agora de forma mais aguda, do contexto de pandemia que determina uma forte redução do número de trabalhadores que podem operar no mesmo espaço em simultâneo, em cumprimento com as distâncias fixadas para prevenção do contágio.



A equipa de gestão de recursos humanos foi, durante o ano de 2020, fortalecida, abraçando agora novas competências, de acordo com a complexidade crescente que rodeia as operações da EMEL. No primeiro semestre foram acolhidos dois novos recursos especializados, um para a área de recrutamento e outro dedicado à higiene, segurança e saúde no trabalho, o que muito ajudou a ampliar a capacidade de resposta num ambiente de grande sobressalto. Já no segundo semestre foi contratada a nova Diretora de Recursos Humanos, com objetivos claros de liderança das áreas integradas na direção, e implementação de políticas de recursos humanos alinhadas com os objetivos estratégicos da EMEL.

Depois de, em 2019, ter sido concluída a primeira revisão da tabela salarial desde 2009, com novas carreiras e percursos profissionais, em 2020 foram dados passos na reformulação do sistema de avaliação de desempenho, estando prevista para 2021 a sua implementação. De resto, este será um grande objetivo da nova Direção de Recursos Humanos para o próximo ano, um ano, infelizmente, ainda sob a sombra da pandemia, que se antecipa repleto de desafios, também no seguimento de diversos projetos que serão lançados ainda no último trimestre de 2020 e que terão continuidade em 2021, onde se destaca um novo programa de acolhimento, a área de desenvolvimento de recursos humanos e a área de segurança e saúde no trabalho, com ligação a diversas atividades focadas no bem estar, físico e psicológico, do trabalhador.

## 6.2 RECURSOS FINANCEIROS

O Plano de Atividades e Orçamento aqui apresentado pretende, como já foi referido, conduzir a EMEL por um caminho de concretização de uma estratégia de mobilidade sustentável para a cidade de Lisboa, ao mesmo tempo que visa a preservação do equilíbrio económico e financeiro que a empresa soube conquistar e que, no final de contas, lhe permite agora assumir um papel preponderante no planeamento, desenvolvimento e implementação dessa mesma estratégia.

A pandemia que se instalou, no mundo inteiro, trouxe adversidade a toda a atividade económica e a EMEL, mesmo obtendo a maior parte das suas receitas num setor, o do estacionamento, que se pode considerar de risco moderado, não está, de forma alguma, imune aos impactos que a Covid 19 trouxe às empresas portuguesas – basta recordar que, pese embora o período em que não era cobrado o estacionamento tenha terminado a 11 de maio, os rendimentos mensais da EMEL estão ainda bastante abaixo do que se verificava em 2019, perspetivando-se que, na globalidade do ano de 2020, a queda de rendimentos de exploração seja de quase 36%.



■ Rendimentos de Exploração sem Fee e Contrato Mandato ■ Rendimentos de Exploração Previstos sem Fee e Contrato Mandato

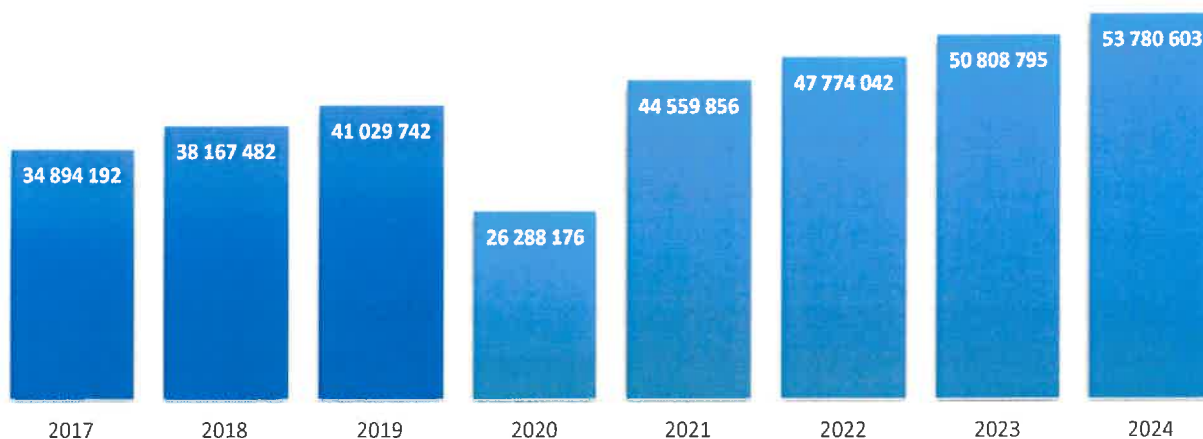


Gráfico 6-3 Evolução dos rendimentos de exploração (€)

A mecânica de apuramento do *fee* de gestão contratualizado com a CML, pensada para proteger as contas da empresa dos desequilíbrios de exploração típicos de muitos projetos do setor da mobilidade, acaba por abrigar a EMEL de consequências mais severas, embora não evitando a exposição a posições de tesouraria mais débeis, que não deixam de produzir os seus efeitos, por exemplo, no prazo médio de pagamento a fornecedores. Em 2020 o *fee* a determinar será, certamente, a favor da EMEL, cenário que não se antecipa para nenhum dos exercícios do horizonte 2021 – 2024, mas com a ressalva de que, também em nenhum deles, não foi considerada qualquer nova suspensão do pagamento do estacionamento – nova suspensão que, caso venha a existir, mesmo que por um período de apenas um mês, refletir-se-á, certamente, num apuramento de *fee* a favor da empresa.

Com o quadro atual e a implementação do plano de investimentos definido, a EMEL preserva a sua capacidade de geração de resultados, observando-se, até, uma tendência de crescimento da margem de EBITDA, também ela decorrente da natureza acomodaticia do *fee* de gestão, cujo valor vai diminuindo mais rapidamente que a diferença entre rendimentos e gastos operacionais.

Apesar de serem consideradas no cálculo do *fee*, as depreciações e amortizações surgem nas contas já depois do EBITDA, pelo que o seu impacto na margem líquida é total, o mesmo acontecendo com os gastos financeiros – estes são os dois fatores subjacentes ao afastamento entre a margem de EBITDA e a margem líquida. Os grandes volumes de investimento refletem-se, por um lado, num crescimento exuberante das depreciações



e amortizações, e por outro na necessidade de financiamento externo em dimensões importantes.

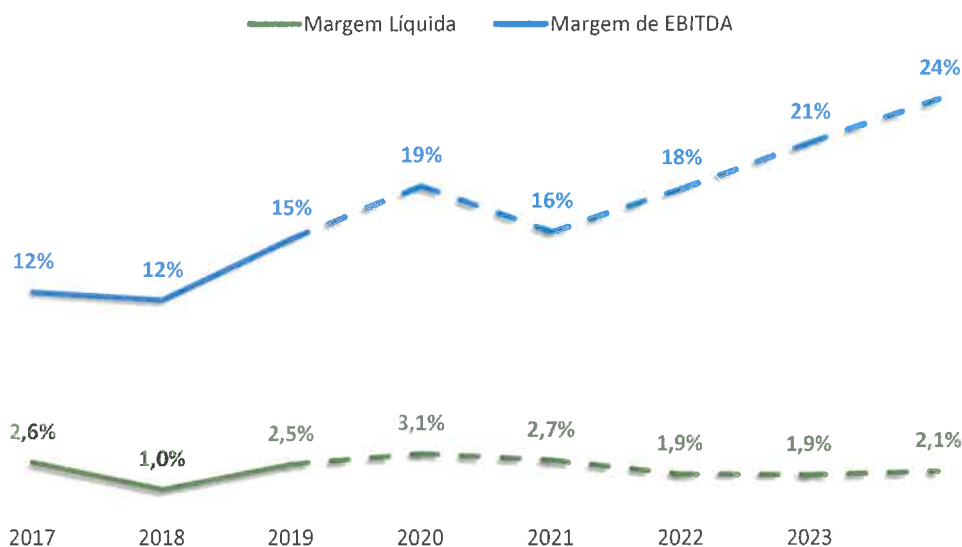


Gráfico 6-4 Evolução da margem de EBITDA e da margem líquida

O recurso a financiamento externo, algo de que a empresa tem conseguido prescindir nos últimos anos, conduz a uma deterioração da posição financeira no curto prazo, mas no final do horizonte em análise é já evidente a recuperação dos indicadores de solvabilidade e autonomia financeira, em consequência do reembolso dos financiamentos, mas também do abrandamento do ritmo de investimento.

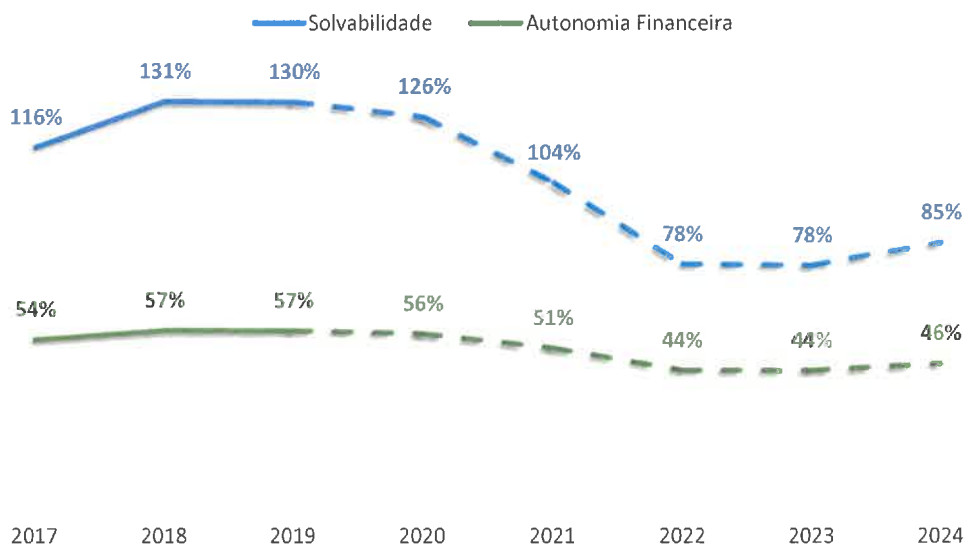


Gráfico 6-5 Evolução da solvabilidade e da autonomia financeira



Considerando todo o quadriénio a empresa conseguirá financiar mais de metade do volumoso programa de investimentos com meios libertos pela exploração, mantendo-se atenta às oportunidades de apoio de fundos europeus que, no fundamental, se alinham com a estratégia preconizada pela empresa. Ainda assim, as previsões apontam para necessidades de financiamento externo que ultrapassam os 28 milhões de euros.

Tabela 6-1 Fontes de financiamento do programa de investimentos (€)

	2021	2022	2023	2024	2021 – 2024
Capital Próprio	13 945 425 56 %	9 723 458 41 %	6 807 169 60 %	7 824 178 100%	38 300 230 57 %
Fundos Europeus	400 000 2 %	750 000 3 %	0 0 %	0 0%	1 150 000 2 %
Financiamento Externo	10 550 000 42 %	13 000 000 46 %	4 500 000 40 %	0 0%	28 050 000 41 %
<b>Investimento</b>	<b>24 895 425</b>	<b>23 473 458</b>	<b>11 307 169</b>	<b>7 824 178</b>	<b>67 500 230</b>



## 7 CONTAS PREVISIONAIS

Tabela 7-1 Demonstração de Resultados previsional 2020 – 2024 (€)

Rendimentos e Gastos	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e Prestações de Serviços	26 288 176	44 559 856	47 774 042	50 808 795	53 780 603
Fornecimentos e Serviços Externos	-13 113 639	-19 429 278	-18 036 733	-18 256 637	-18 588 479
Gastos com o Pessoal	-16 238 325	-20 487 826	-21 195 122	-21 855 266	-22 379 756
Fee CML	8 973 570	-409 398	-1 087 275	-262 486	-166 181
Provisões	-195 374	-197 000	-200 000	-200 000	-200 000
Outros Rendimentos/Contrato Mandato	5 426 329	21 237 537	14 015 975	654 681	354 681
Outros Gastos e Perdas/Contrato Mandato	-4 247 168	-17 617 122	-12 137 091	-80 037	-76 625
<b>Resultados antes depreciações, financiamento e impostos</b>	<b>6 893 568</b>	<b>7 656 768</b>	<b>9 133 795</b>	<b>10 809 048</b>	<b>12 724 243</b>
Gastos / Reversões de Depreciação e Amortização	-5 358 059	-5 830 296	-7 276 669	-8 846 400	-10 647 473
<b>Resultado Operacional</b>	<b>1 535 509</b>	<b>1 826 472</b>	<b>1 857 126</b>	<b>1 962 649</b>	<b>2 076 770</b>
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	2 144	0	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados	-49 927	-118 517	-623 758	-728 020	-640 949
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>1 487 726</b>	<b>1 707 954</b>	<b>1 233 368</b>	<b>1 234 629</b>	<b>1 435 822</b>
Imposto sobre o rendimento do período	-334 738	-390 528	-277 508	-277 792	-323 060
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>1 152 988</b>	<b>1 317 426</b>	<b>955 860</b>	<b>956 838</b>	<b>1 112 762</b>

Tabela 7-2 Balanço Previsional 2020 – 2024 (€)

Ativo	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ativo não Corrente</b>					
Investimentos Financeiros	60 948	60 948	60 948	60 948	60 948
Ativos Fixos Tangíveis	61 835 201	79 889 210	94 648 798	96 077 508	93 179 384
Propriedades de Investimento	1 407 362	1 356 351	1 305 341	1 254 331	1 203 320
Ativos Intangíveis	1 287 073	2 349 203	3 837 415	4 920 484	5 046 323
Ativos por Impostos Diferidos*	101 302	101 302	101 302	101 302	101 302
<b>Total do Ativo não Corrente</b>	<b>64 691 885</b>	<b>83 757 014</b>	<b>99 953 803</b>	<b>102 414 572</b>	<b>99 591 277</b>
<b>Ativo Corrente</b>					
Inventários	0	0	0	0	0
Clientes	555 395	555 395	555 395	555 395	555 395
Estado e Outros Entes Públicos	1 028 568	411 831	729 833	793 465	757 097
Outras Contas a Receber	8 990 320	16 750	16 750	16 750	16 750
Diferimentos	53 385	53 385	53 385	53 385	53 385
Caixa e Depósitos Bancários	1 948 248	2 054 490	2 040 265	2 032 633	2 049 624
<b>Total do Ativo Corrente</b>	<b>12 575 917</b>	<b>3 091 852</b>	<b>3 395 628</b>	<b>3 451 629</b>	<b>3 432 251</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>77 267 802</b>	<b>86 848 865</b>	<b>103 349 431</b>	<b>105 866 201</b>	<b>103 023 529</b>
<b>Capital Próprio</b>					
Capital Realizado	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000
Reservas Legais	1 461 555	1 576 854	1 708 596	1 804 182	1 899 866
Resultados Transitados	3 318 425	4 356 114	5 541 798	6 402 071	7 263 225
Outras Variações de Capital Próprio	5 095 808	5 095 808	5 095 808	5 095 808	5 095 808
Resultado Líquido do Exercício	1 152 988	1 317 426	955 860	956 838	1 112 762
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>43 028 776</b>	<b>44 346 202</b>	<b>45 302 062</b>	<b>46 258 900</b>	<b>47 371 661</b>
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não Corrente</b>					
Provisões	982 925	1 179 925	1 379 925	1 579 925	1 779 925
Financiamentos Obtidos	2 576 520	12 633 942	25 134 997	29 129 569	25 467 547
Passivos por Impostos Diferidos*	1 194 781	1 194 781	1 194 781	1 194 781	1 194 781
<b>Total do Passivo não Corrente</b>	<b>4 754 226</b>	<b>15 008 648</b>	<b>27 709 703</b>	<b>31 904 275</b>	<b>28 442 253</b>
<b>Passivo Corrente</b>					
Fornecedores	15 886 026	9 690 504	9 690 504	9 690 504	9 690 504
Fornecedores de Investimentos	1 364 302	3 067 642	4 521 926	2 476 846	1 819 258
Estado e Outros Entes Públicos	762 623	716 314	793 822	771 613	794 673
Financiamentos Obtidos	415 552	415 552	415 552	415 552	415 552
Diferimentos	2 293 306	2 234 509	2 153 699	2 072 621	1 991 272
Outras Contas a Pagar	8 762 989	11 369 495	12 762 162	12 275 890	12 498 356
<b>Total do Passivo Corrente</b>	<b>29 484 799</b>	<b>27 494 015</b>	<b>30 337 666</b>	<b>27 703 026</b>	<b>27 209 615</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>34 239 025</b>	<b>42 502 663</b>	<b>58 047 369</b>	<b>59 607 301</b>	<b>55 651 867</b>
<b>Total do Capital Próprio e Passivo</b>	<b>77 267 802</b>	<b>86 848 865</b>	<b>103 349 431</b>	<b>105 866 201</b>	<b>103 023 529</b>

\*Não foram estimados Ativos e Passivos para impostos diferidos para os anos de 2021, 2022, 2023 e 2024





Tabela 7-3 Plano Financeiro previsual 2021 – 2024 (€)

	2021	2022	2023	2024
<b>Recebimentos Operacionais</b>	<b>88 081 092</b>	<b>73 375 899</b>	<b>63 750 222</b>	<b>67 158 094</b>
Parques de Estacionamento	7 294 696	9 142 170	9 407 703	9 582 589
Parquímetros	32 421 624	32 947 663	34 941 790	37 057 224
Residentes	4 136 822	4 350 899	4 565 019	4 779 183
Bairros Históricos	99 870	99 870	99 870	99 870
Contrato Mandato	17 562 856	12 061 294	0	0
Bloqueamentos	4 979 300	5 267 150	5 746 900	6 186 250
Contraordenações	2 876 006	2 982 876	3 175 357	3 436 499
Serviços Secundários	1 166 831	2 047 183	2 479 306	2 768 541
Outras Vendas e Prestações de Serviços	2 773 257	436 257	436 257	436 257
Fee CML	11 037 491	0	0	0
Outros Recebimentos Operacionais	3 732 338	4 040 535	2 898 020	2 811 681
<b>Pagamentos Operacionais</b>	<b>72 116 413</b>	<b>61 151 415</b>	<b>51 675 279</b>	<b>52 825 437</b>
Fornecimentos e Serviços Externos	23 092 318	21 310 705	21 495 445	21 801 115
Gastos com o Pessoal	20 600 199	21 319 202	21 989 696	22 524 681
Fee CML	8 577 010	409 398	1 087 275	262 486
Contrato Mandato	17 562 856	12 061 294	0	0
Outros Pagamentos	2 284 030	6 050 816	7 102 863	8 237 155
<b>Recursos Financeiros</b>	<b>10 550 000</b>	<b>13 000 000</b>	<b>4 500 000</b>	<b>0</b>
Financiamentos Obtidos	10 550 000	13 000 000	4 500 000	0
Juros Aplicações de Tesouraria	0	0	0	0
<b>Necessidades Financeiras</b>	<b>26 408 437</b>	<b>25 238 709</b>	<b>16 582 575</b>	<b>14 315 667</b>
Pagamento de Ativos	25 775 728	24 091 459	15 320 340	9 987 321
Reembolso de Financiamentos Obtidos	492 578	498 945	505 428	3 662 022
Juros de Financiamentos Obtidos	140 130	648 305	756 807	666 323
<b>Saldo de Tesouraria</b>	<b>106 242</b>	<b>-14 225</b>	<b>-7 632</b>	<b>16 990</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>1 948 248</b>	<b>2 054 490</b>	<b>2 040 265</b>	<b>2 032 633</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>2 054 490</b>	<b>2 040 265</b>	<b>2 032 633</b>	<b>2 049 624</b>



O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



---

Luís Filipe Natal Marques - Presidente



---

Nuno Valter Fernandes Pina – Vogal



---

Francisca Leal da Silva Ramalhosa – Vogal

Lisboa, 17 de novembro de 2020



