

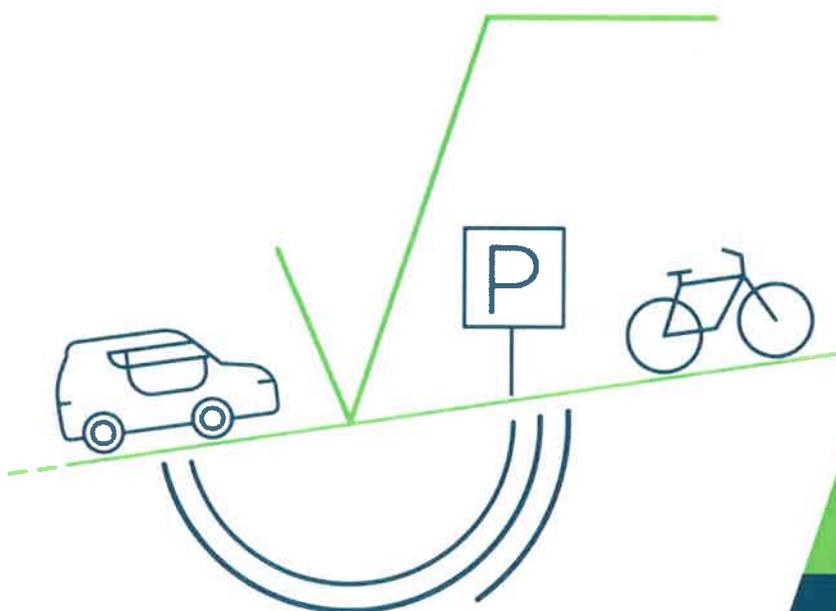


emel



LISBOA  
CÂMARA MUNICIPAL

# PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2020



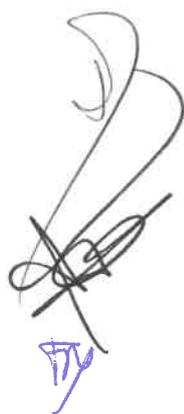
**MAIS MOBILIDADE  
MELHOR CIDADE**

Outubro de 2019

# ÍNDICE

---

|   |     |
|---|-----|
| ÍNDICE.....   | i   |
| Índice de Tabelas.....                                  | iii |
| Índice de Gráficos.....                                 | v   |
| Índice de Figuras.....                                  | vii |
| Mensagem do Presidente.....                             | ix  |
| SUMÁRIO EXECUTIVO.....                                  | xi  |
| 1 A EMEL.....   | 1   |
| 1.1 Estrutura Organizacional.....                       | 3   |
| 1.2 Órgãos Sociais.....                                 | 5   |
| 1.2.1 Assembleia Geral.....                             | 5   |
| 1.2.2 Conselho de Administração.....                    | 5   |
| 1.2.3 Fiscal Único.....                                 | 6   |
| 2 Atividades e Projetos.....                            | 7   |
| 2.1 Quatro anos de mudança.....                         | 7   |
| 2.2 Uma estrutura para o futuro.....                    | 10  |
| 2.2.1 Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade..... | 11  |
| 2.2.2 Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade.....  | 14  |
| 2.2.3 DEPARTAMENTO de Sistemas de Informação.....       | 24  |
| 2.3 Imagem da EMEL.....                                 | 28  |
| 2.4 Exploração do Estacionamento.....                   | 31  |
| 2.4.1 Parques de Estacionamento.....                    | 32  |
| 2.4.2 Via Pública.....                                  | 37  |



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.4.3 | Atividades de Suporte à Operação ..... | 42 |
| 2.5   | Atendimento ao Cidadão.....            | 45 |
| 2.6   | Áreas Transversais.....                | 48 |
| 2.6.1 | Provedoria.....                        | 50 |
| 2.6.2 | Academia EMEL.....                     | 52 |
| 3     | Programa de Investimentos .....        | 55 |
| 4     | Recursos .....                         | 61 |
| 4.1   | Recursos Humanos .....                 | 61 |
| 4.2   | Recursos Financeiros .....             | 64 |
| 5     | Contas Previsionais .....              | 67 |



Fry

## Índice de Tabelas

---

|   |    |
|---|----|
| Tabela 2-1 Expansão da rede de parques dissuasores .....                                      | 35 |
| Tabela 2-2 Expansão da rede de parques de residentes/rotação.....                             | 35 |
| Tabela 2-3 Plano de instalação de HotSpots .....  | 39 |
| Tabela 2-4 Evolução do número de chamadas atendidas pelo <i>Call Center</i> .....             | 47 |
| Tabela 2-5 Evolução do número de interações escritas .....                                    | 47 |
| Tabela 2-6 Evolução das Ocupações de Via Pública .....  | 48 |
| Tabela 3-1 Projetos sob responsabilidade da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura..... | 56 |
| Tabela 3-2 Projetos sob responsabilidade da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade.....  | 57 |
| Tabela 3-3 Projetos sob responsabilidade do Departamento de Apoio Técnico .....               | 57 |
| Tabela 3-4 Projetos sob responsabilidade do Departamento de Sistemas de Informação (I).....   | 58 |
| Tabela 3-5 Projetos sob responsabilidade do Departamento de Sistemas de Informação (II).....  | 59 |
| Tabela 3-6 Projetos sob responsabilidade da Direção de Exploração do Estacionamento .....     | 59 |
| Tabela 3-7 Investimento EMEL 2020 - 2023.....   | 60 |
| Tabela 3-8 Contratos de Mandato previstos para 2020 - 2023.....                               | 60 |
| Tabela 3-9 Investimento EMEL + Contratos de Mandato .....                                     | 60 |
| Tabela 4-1 Fontes de financiamento do investimento .....                                      | 66 |
| Tabela 5-1 Demonstração de Resultados previsual.....  | 67 |
| Tabela 5-2 Balanço Previsual .....  | 68 |



Tabela 5-3 Plano Financeiro previsual.....69

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, cursive script. The signature appears to be the name 'Tara' or similar, written vertically on the left side of the page.

## Índice de Gráficos

---

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 2.1 Evolução do GIRA - número de viagens e estações ativas .....               | 23 |
| Gráfico 2.2 Evolução do número de lugares em parques .....                             | 33 |
| Gráfico 2.3 Evolução do número de lugares ordenados na via pública .....               | 37 |
| Gráfico 2.4 Evolução dos lugares para estacionamento de motociclos .....               | 38 |
| Gráfico 2.5 Evolução do volume esperado de atendimentos por ponto de atendimento ..... | 46 |
| Gráfico 3.1 Distribuição do investimento para os próximos quatro anos .....            | 55 |
| Gráfico 4.1 Indicadores de posição financeira .....                                    | 65 |
| Gráfico 4.2 Indicadores da capacidade de geração de resultados .....                   | 65 |



## Índice de Figuras

---

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.1 Atividades desenvolvidas pela EMEL na prossecução do seu Objeto Social | 2  |
| Figura 1.2 Organograma da EMEL .....  | 4  |
| Figura 2.1 Estrutura interna da DISM .....  | 11 |
| Figura 2.2 Estrutura interna da DGSM.....   | 14 |
| Figura 2.3 Estrutura interna do DSI .....   | 24 |
| Figura 2.4 Eixos da comunicação EMEL.....   | 30 |
| Figura 2.5 Progressão das tarifas com a pressão do estacionamento .....           | 32 |
| Figura 2.6 Objetivo do investimento em parques.....                               | 33 |
| Figura 2.7 Plano de expansão da rede de parques de estacionamento .....           | 36 |



## MENSAGEM DO PRESIDENTE

---

Mais do que falar do passado, importa falar do presente e do futuro. Hoje somos o resultado dos 25 anos durante os quais a Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa acompanhou e, diria mesmo, ajudou de forma empenhada, o crescimento de uma cidade que todos os dias se transforma e evolui. Fazemo-lo com o objetivo de oferecer mais e melhor qualidade de vida a quem nela vive, a quem nela entra diariamente para trabalhar ou a ela se desloca pontualmente.

A EMEL passou de uma “mera” empresa de estacionamento para uma empresa com uma missão abrangente, essencial para a vida urbana do dia a dia, tomando em mãos a gestão da mobilidade da cidade de Lisboa de forma abrangente e inclusiva. Leva a cabo essa tarefa através da gestão e fiscalização de lugares na via pública, mas também através de um trabalho de “pedagogia da mobilidade” que pretende mostrar que Lisboa sem EMEL seria uma cidade caótica, porque não foi pensada para a pressão automobilística que existe (entram diariamente na cidade mais de 370 mil veículos, a somar aos 200 mil pertencentes a residentes).

O nosso trabalho não é, por isso, fácil, até pela gestão dos conflitos de interesses em presença, nomeadamente entre os residentes e quem vem de fora. O nosso trabalho não tem sido facilitado pela cultura de utilização do veículo particular, promovida durante anos e enraizada nas nossas vidas.

Apesar das dificuldades gostamos do que fazemos e sabemos que o fazemos bem, tendo plena noção que podemos sempre melhorar. Gostamos do que fazemos, porque estamos seguros de que o nosso trabalho é essencial para que os residentes da cidade de Lisboa tenham mais bem-estar, mais segurança e melhor ambiente.

Diria que somos uma empresa jovem, com apenas 25 anos de existência e aberta à inovação. Somos, no entanto e também, uma empresa madura, já com 25 anos de experiência, capacitada para responder aos desafios que nos são lançados para a construção de um ecossistema de mobilidade pensado para todas as pessoas, que



proporcione melhor qualidade de vida (mais bem-estar, mais segurança, melhor ambiente). E essa é a nossa visão, a visão da EMEL.

Sabemos que a concorrência é forte e a nossa aspiração é tornar a EMEL uma empresa respeitada. Encaramos o futuro da EMEL com confiança mesmo sabendo que os desafios são muitos. Estamos em processo de mudança: mudança de paradigmas e mudança de comportamentos. Está na nossa natureza expandirmo-nos, exceder-mo-nos e adaptarmo-nos. Neste processo de mudança e de expansão o mundo da tecnologia tem, já hoje, uma importância crucial e a EMEL tem mostrado ser capaz de acompanhar e de se adaptar a essas novas realidades.

Bem-estar, Segurança e Ambiente, são os três eixos que suportam o trabalho da EMEL, quer como gestora do estacionamento, dos túneis e da semaforização, das escadas rolantes, quer como operadora de mobilidade elétrica e gestora de serviços de micro mobilidade, de que a rede de bicicletas partilhadas GIRA é um exemplo. Mas a atividade da empresa estende-se para além disso. Relembre-se as suas intervenções no espaço público em termos de requalificação de espaços urbanos e de construção de ciclovias.

No cumprimento da sua missão, a EMEL está fortemente empenhada na defesa e promoção dos princípios do desenvolvimento sustentável, sendo o seu objetivo criar valor, de forma continuada, para colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, reconhecendo o alcance da sua responsabilidade pública. Disso é exemplo o "Rótulo CEEP-CSR" que nos foi atribuído no final do ano passado, como distinção pelos serviços públicos e de interesse geral que prestamos.

O PAO para 2020, vertido neste documento, tenta dar expressão a todas as preocupações descritas, sendo certo que para a sua consecução contribuem, em primeira linha, os Recursos Humanos disponíveis na empresa, cujo empenho e dedicação é justo que aqui sejam destacados.

Luís Natal Marques



# SUMÁRIO EXECUTIVO

---

A EMEL prepara-se para enfrentar um período em que planeia uma das mudanças mais profundas da sua história.

A empresa que os lisboetas se habituaram a associar à gestão do estacionamento parte agora, definitiva e decididamente, para a conquista de um lugar central no ecossistema da mobilidade sustentável no Município de Lisboa.

A estratégia definida para chegar a essa posição de liderança assenta em quatro pilares:

- Foco no Cliente
- Reforço dos sistemas de informação e da capacidade de uso dos recursos
- Melhoria da imagem da empresa e da relação com o cliente
- Aumento da qualidade na fiscalização do estacionamento

A EMEL procedeu já a uma significativa remodelação interna, criando duas novas direções – a Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade (DISM) e a Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (DGSM) – com o objetivo claro de se dotar dos recursos necessários para desempenho do seu novo papel. A criação da DISM insere-se no processo de consolidação da EMEL enquanto agente ativo no planeamento, desenvolvimento e gestão da mobilidade sustentável de Lisboa, colocando a empresa numa posição de permanente perscrutar da realidade, avaliando futuros e concebendo soluções, mais integradas e inovadoras, mais convenientes. Por seu turno, a criação da DGSM é o corolário da transformação da EMEL, o veículo que leva ao terreno, às ruas de Lisboa, aos seus residentes e utentes as novas soluções de mobilidade que a empresa for capaz de desenvolver. É a DGSM que materializa o novo *player* de mobilidade EMEL.

Também o Departamento de Sistemas de Informação (DSI), que evidentemente estará muito envolvido neste processo de evolução da empresa, foi profundamente



reestruturado de maneira a acomodar a abrangência das responsabilidades que agora detém – muito do que a EMEL se propõe fazer - com novas, mais adequadas e mais sofisticadas soluções de mobilidade para o utente, e maior capacidade operacional para a organização - depende dos recursos que o DSI conseguir utilizar.

A imagem que ao longo do tempo se foi formando da EMEL está muito associada ao carácter sancionatório da fiscalização do estacionamento – urge alterar esta situação. De facto, em tudo o que a EMEL faz está subjacente um âmagô de sustentabilidade que é preciso comunicar. Três eixos sustentarão este trabalho de Comunicação: Ambiente; Bem-estar; Segurança. São três eixos que se interligam, se complementam e se potenciam na convergência para uma ideia/mensagem global: MAIS E MELHOR QUALIDADE DE VIDA.

O nível de eficiência que a EMEL foi capaz de atingir na gestão do estacionamento já permite que a empresa assuma um papel mais abrangente enquanto agente de mobilidade no sentido mais lato do termo, e os desafios que se colocam à cidade nesta matéria exigem a disponibilidade de um *player* capaz e com ambição.

Mas não hajam ambiguidades, a organização continuará a incrementar a sua operação de gestão do estacionamento, perspetivando, i) para a via pública, a extensão do estacionamento ordenado a todas as freguesias do concelho, e ii) para os parques, a permanente densificação da rede de espaços de estacionamento, sejam eles dissuasores, para residentes, de rotação, ou mistos. Para o poder fazer com os padrões de qualidade que se exigem há uma clara necessidade de alargamento do efetivo de fiscalização, reaproximando-o de rácios de lugares/Agente de Fiscalização do Estacionamento adequados à estratégia de mobilidade que se pretende implementar, que exige prontidão, flexibilidade e diversidade de recursos.



# 1 A EMEL

---

Em outubro de 2019 a Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E. M., S.A. (EMEL) cumpre o seu primeiro quarto de século de história. Desde sempre ao serviço da cidade, dos seus residentes e visitantes e de todos os que, em geral, têm a necessidade de se deslocar em Lisboa, a EMEL iniciou a sua atividade com uma ação muito determinada no ordenamento do estacionamento, contribuindo desta forma para uma clara melhoria na estruturação do espaço público, para a sua valorização e para o desenvolvimento da qualidade de vida no município.

Adaptados a um convívio quotidiano com o estacionamento desorganizado e, muito especialmente, gratuito, os lisboetas estranharam, inicialmente, a atuação da EMEL e levou algum tempo até que reconhecessem em pleno os impactos muito positivos daquilo que a empresa veio trazer. Ainda hoje está presente um certo ceticismo quando se perspetiva o alargamento a novas áreas da cidade das operações de ordenamento do estacionamento, mas invariavelmente as resistências iniciais são substituídas pelo reconhecimento dos inequívocos progressos registados nas condições de fruição do espaço urbano.

O trajeto da EMEL não foi sempre fácil ou livre de sobressaltos. Ao longo do tempo a empresa foi enfrentando obstáculos de monta, mas que sempre soube contornar. Para cada desafio colocado existiu sempre uma resposta eficaz e cada vez mais competente – a empresa chega aos seus 25 anos com uma maturidade, recursos e capacidades que, no passado, eram difíceis de imaginar. Hoje é uma organização de referência no seu setor, apta para apoiar o município nas opções que este decidir tomar para fazer face às dificuldades de complexidade crescente que pendem sobre a mobilidade urbana, e é este o novo paradigma da ação da EMEL – a empresa concentrada nos escolhos da gestão do estacionamento soube tornar-se eficiente ao ponto de hoje se alavancar nessa atividade para abrir novos horizontes, mais largos e mais integradores, tal como o desafio da mobilidade sustentável exige.



Esta evolução encontra-se espelhada nos estatutos da empresa, como, de resto, não poderia deixar de ser, e mais concretamente na definição do seu objeto social e das suas atribuições. Na fundação da EMEL o seu objeto social estava completamente centrado na gestão do estacionamento. Hoje, a leitura do artigo que enquadra a atividade da organização revela um âmbito muito alargado de competências que pretende viabilizar uma abordagem holística às agruras inerentes à mobilidade urbana sustentável. Das vastas atribuições agora acolhidas destacam-se as seguintes:

Figura 1.1 Atividades desenvolvidas pela EMEL na prossecução do seu Objeto Social

- 
- ✓ 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 semaforizadas
  - ✓ Promoção de estudos e desenvolvimento de experiências-piloto no âmbito da aplicação de novas tecnologias, no contexto das suas atividades

O estacionamento, a sua gestão e exploração, preservam uma posição de relevo nas atribuições da EMEL, mas a empresa já apresenta um trajeto relevante em áreas como i) as infraestruturas de suporte a todos os modos de mobilidade, como ficou evidente na requalificação do Cais do Sodré que para além das melhorias na circulação pedonal contemplou a renovação dos carris da linha do elétrico ou, mais recentemente, com a inauguração das escadas rolantes da Mouraria, ii) a gestão e operação de sistemas de mobilidade partilhada, em que o GIRA. Bicicletas de Lisboa,

apesar das vicissitudes que rodeiam a sua expansão, é um sistema de sucesso muito acarinhado pelos lisboetas.

Para breve está prevista a disponibilização de diversos postos de carregamento rápido para veículos elétricos, que mitigarão eventuais limitações decorrentes da escassez de autonomia, um dos últimos riscos subjacentes à adoção desta alternativa de mobilidade que, mesmo passando pela via mais tradicional da propriedade particular, se mostra muito mais sustentável. Paralelamente, a evolução da Plataforma de Mobilidade EMEL contemplará novas funcionalidades com destaque para a gestão das operações de logística associadas a cargas e descargas, e outros lugares especiais. As operações de gestão da rede semafórica foram já assumidas pela empresa, oferecendo a possibilidade, que se materializará rapidamente, de uma otimização com impactos substantivos na mobilidade urbana.

A EMEL olha para o futuro com ambição. Procura-se agora assumir uma atitude muito mais assertiva perante os desafios que se colocam à mobilidade na cidade, situando o cidadão no centro das soluções em perspetiva. A própria estrutura orgânica da empresa foi reconfigurada nesse sentido.

---

## 1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

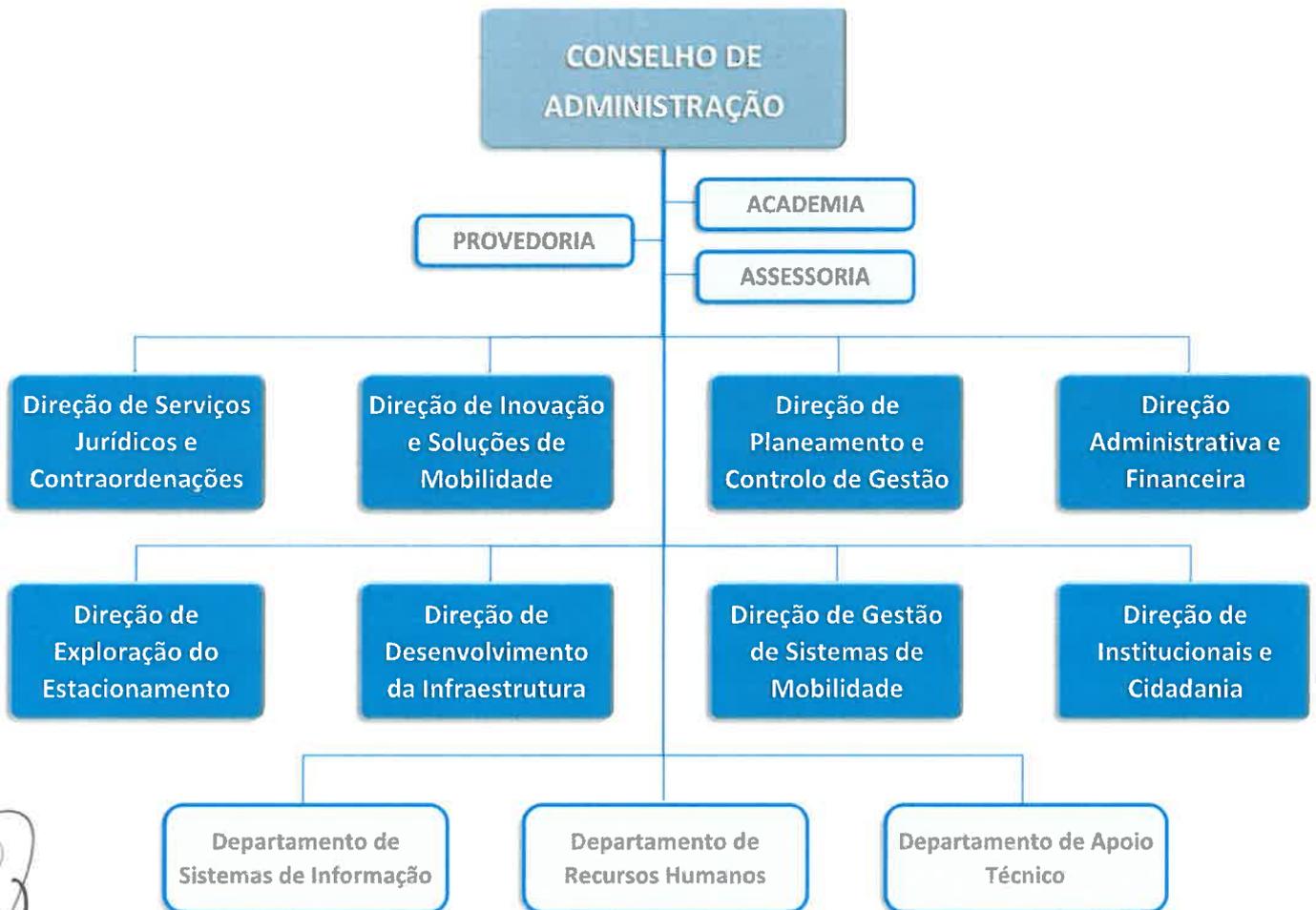
A orgânica da EMEL sofreu, em 2019, alterações de vulto determinadas pelo melhor alinhamento com o percurso que a empresa pretende trilhar, em perfeita sintonia com a estratégia definida pela Câmara Municipal de Lisboa (CML), e pela otimização da eficiência de processos institucionais.

As modificações mais substantivas prendem-se com a nova dinâmica que a empresa pretende imprimir. Foram criadas duas novas direções:

- Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade
- Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade



Figura 1.2 Organograma da EMEL



A Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade (DISM) vem colocar a empresa numa posição de permanente atenção. Observam-se padrões e perspetivam-se futuros, concebendo-se novas ferramentas de mobilidade desenhadas para o utilizador e que incorporem todo o conhecimento produzido.

A Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade (DGSM) é agora o organismo que materializa, no terreno, uma nova EMEL, *player* de mobilidade em pleno na cidade de Lisboa, deixando para trás a gestora do estacionamento considerado apenas sobre si mesmo.

Embora sem que tal implicasse modificações no organograma da empresa, também no Departamento de Sistemas de Informação foi implementada uma reestruturação

de vulto, dando corpo à maior abrangência das responsabilidades que agora assume. Pretende-se dotar a EMEL de maior capacidade de análise, de inovação, de produção de soluções mais sofisticadas. A nova estrutura do DSI visa, precisamente, preencher estes requisitos.

---

## 1.2 ÓRGÃOS SOCIAIS

---

Na atual redação dos estatutos da EMEL continuam definidos como Órgãos Sociais, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único. Os titulares destes órgãos têm mandatos coincidentes com os mandatos dos titulares dos órgãos autárquicos do Município de Lisboa.

### 1.2.1 ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral da EMEL é constituída pelo seu único acionista, a Câmara Municipal 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.

### 1.2.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é o órgão de gestão da empresa. É composto por um presidente e até dois vogais eleitos pela Assembleia Geral. É aplicável aos membros do Conselho de Administração o disposto no artigo 30.º da Lei nº 50/2012, de 31 de agosto, e, subsidiariamente, o disposto no Estatuto do Gestor Público, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro.



### 1.2.3 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 CML, é o órgão de fiscalização responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da empresa.

 A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive letter 'L' with a vertical stroke extending upwards. Below the signature, the initials 'TJP' are written in blue ink.

## 2 Atividades e Projetos

---

### 2.1 QUATRO ANOS DE MUDANÇA

---

No horizonte temporal 2020 – 2023 perspectiva-se um gradual reposicionamento da atividade da EMEL, em alinhamento com a estratégia de mobilidade definida pela CML para a cidade de Lisboa.

Nos últimos exercícios económicos o foco da organização tem recaído na expansão da atividade de regulação do estacionamento na via pública, batendo-se recordes sucessivos do número de novos lugares ordenados em cada ano. Também o estacionamento em parques captou muitos dos recursos da empresa, que por seu turno ampliou as suas capacidades de concretização de projetos de grande vulto. No próximo quadriénio prevê-se uma continuação, e até um crescimento, deste esforço de disponibilização de mais soluções de estacionamento *off street*, mas lado a lado com um abrandamento da expansão do ordenamento na via pública – a empresa já cobre grande parte da cidade, e não restam muitas áreas com grandes volumes de lugares para regulamentar. O alargamento da atividade a todas as freguesias da cidade mantém-se no horizonte da empresa, mas sempre num contexto de serviço público e sem qualquer esboço de imposição da sua entrada em alguma zona do concelho.

O nível de eficiência que a EMEL foi capaz de atingir na gestão do estacionamento já permite que a empresa assuma um papel mais abrangente enquanto agente de mobilidade no sentido mais lato do termo, e os desafios que se colocam à cidade nesta matéria exigem a disponibilidade de um *player* capaz e com ambição.

A tendência a que se assistiu nos últimos anos de uma redução da população residente em Lisboa, acompanhada pelo aumento dos moradores na restante área metropolitana, infere uma intensificação da pendularidade. Num quadro de vincada dependência do automóvel particular que, de algum modo, ainda caracteriza as



escolhas modais dos utentes da cidade, decorre uma elevada propensão para o congestionamento de tráfego e a manifestação de todas as consequências que tal acarreta, seja ao nível do ambiente e da saúde, seja ao nível económico e da competitividade. É a este tipo de preocupações que a atividade da EMEL do futuro procurará dar resposta.

A organização orientar-se-á por quatro eixos fundamentais:

- Foco no Cliente
- Reforço dos sistemas de informação e da capacidade de uso dos recursos
- Melhoria da imagem da empresa e da relação com o cliente
- Aumento da qualidade na fiscalização do estacionamento

O foco no cliente emerge com naturalidade do contexto que foi apresentado. São os utentes da cidade de Lisboa quem, em primeiro lugar, sofre os impactos do congestionamento de tráfego, da deterioração da qualidade do ar e os prejuízos para a saúde decorrentes, das horas perdidas dentro do automóvel e da queda na produtividade resultante. Assim, é também o utente que suporta as ineficiências de produtos inadequados ou de projetos desgarrados sem um lastro integrador – o que se pretende é que seja também ele a beneficiar da abordagem holística à mobilidade, da atitude assertiva e prospetiva que a empresa procura desenvolver, das soluções inovadoras que se consiga produzir e implementar.

Para que seja possível desenvolver produtos cada vez mais relevantes é necessário aceder, interpretar e utilizar grandes volumes de dados. A instalação de recursos que permitam desenvolver as capacidades indispensáveis para maximizar o aproveitamento da informação existente é incontornável. Sem uma aposta determinada no reforço dos sistemas de informação o foco no cliente é apenas uma ilusão bem-intencionada, um slogan inócuo ou até panfletário. A EMEL não cometerá esse erro e até já construiu um *track record* de inovação tecnológica que demonstra a capacidade da empresa nesta matéria.



A melhoria da imagem da EMEL é essencial. A ideia popularizada da atividade de uma empresa decorre, naturalmente, das funções que desempenha, dos produtos que oferece e da respetiva qualidade, da sua proposta de valor e como é percebida. Há, no entanto, uma dimensão instrumental da imagem que não deve ser negligenciada – a da capacidade de induzir comportamentos. Desde a sua génese, totalmente orientada para o ordenamento do estacionamento, a EMEL viu a sua imagem muito associada à atividade de fiscalização e ao carácter penalizador e sancionador que a reveste - especialmente quando surge num contexto disseminado de estacionamento desordenado, com limites definidos apenas pelas dimensões do espaço livre. Sem escamotear os benefícios do estacionamento ordenado, o desafio agora é o de colocar a EMEL num lugar central no ecossistema de mobilidade da cidade, com uma crescente importância do carácter instrumental da gestão do estacionamento, empenhada na promoção de boas práticas de mobilidade que proporcionem mais bem-estar, melhor ambiente e mais segurança – mais qualidade de vida.

O elevado ritmo que a EMEL foi capaz de imprimir na expansão do estacionamento ordenado ao longo dos últimos anos não teve um acompanhamento da capacidade de fiscalização à mesma dimensão. O rigor exigido na atividade fiscalizadora implica uma aprendizagem que não prescinde da experiência nas ruas, ou seja, não prescinde de tempo. No próximo quadriénio o crescimento da atividade na via pública entrará numa fase de abrandamento, o que, em conjunto com um aumento da capacidade formadora de Agentes de Fiscalização de Estacionamento (AFE), permitirá um progressivo restabelecimento de rácios de lugares em exploração por AFE para níveis mais adequados, ao mesmo tempo que novas tecnologias como a centralização de dados de parquímetros viabilizarão uma capacidade de resposta mais eficaz e tempestiva. A fiscalização dotar-se-á de meios com maior capacidade de criação de valor para a mobilidade urbana.

Cada um dos vetores definidos produz impactos sobre os restantes. Em todos os projetos da empresa, em todas as direções e departamentos, em todos os colaboradores existe uma clareza sobre o caminho a seguir e dos resultados a alcançar, não de uma forma encerrada sobre si própria, mas pelo contrário, com plena



consciência dos efeitos integradores de cada atividade no sistema de mobilidade da cidade.

Antes de se arrojar para a mudança a EMEL começou por lançar um olhar sobre si própria e promover as mudanças estruturais que lhe conferem maior solidez para os novos desígnios.

---

## 2.2 UMA ESTRUTURA PARA O FUTURO

---

Projetos como a intervenção no Cais do Sodré ou a construção do Parque do Campo das Cebolas integram um currículo rico que demonstra capacidade concretizadora das obras de que a cidade necessita, e que ainda assim terá que ser robustecida, tal a dimensão do plano de investimentos da empresa em áreas como a construção de ciclovias, novos parques de estacionamento ou a requalificação de espaço público reconfigurando as suas condições de circulação a favor dos modos mais suaves. No entanto, a natureza do repto agora colocado à EMEL é distinta – trata-se de levar a empresa para o epicentro da gestão da mobilidade no Município.

Para poder cumprir com o desafio da mobilidade sustentável que se impõe à cidade a EMEL procurará conhecimento e a capacidade de implementação das soluções assentes nesse conhecimento.

O percurso concebido para os próximos quatro anos implica que a empresa reúna recursos de excelência na área dos sistemas de informação e da análise do contexto da mobilidade - atual, mas essencialmente futuro - para poder desenvolver as soluções mais capazes e integradoras. Necessita ainda de colocar essas soluções no terreno, ao serviço da cidade e dos seus utilizadores. Foi neste âmbito que a EMEL se reestruturou, dotando-se internamente, com a integração da DISM, da DGSM e a reestruturação do DSI, dos meios que sustentarão a sua evolução enquanto *player* de mobilidade.



Fry

## 2.2.1 DIREÇÃO DE INOVAÇÃO E SOLUÇÕES DE MOBILIDADE

A criação da DISM insere-se no processo de consolidação da EMEL enquanto agente ativo no planeamento, desenvolvimento e gestão da mobilidade sustentável de Lisboa, sendo que estas áreas verão um investimento crescente nos próximos anos. As novas competências capacitam a EMEL para uma atuação mais integrada no domínio da mobilidade urbana, onde se vê a gestão de estacionamento enquanto ferramenta de gestão da mobilidade da cidade.

A DISM tem como missão reunir inteligência acionável e desenvolver conhecimento assente em factos comprovados para informar processos de decisão, bem como apoiar a gestão e controlo da procura de mobilidade aos níveis estratégico e tático, por exemplo dando todo o suporte à CML no estudo, desenvolvimento e implementação de políticas e medidas que possibilitem a redução considerável do tráfego rodoviário, em particular de atravessamento, em áreas onde se registre grande saturação, à semelhança do que sucede na zona da Baixa-Chiado.

As principais áreas de trabalho da DISM são a *Customer Intelligence* e a Prospetiva e Avaliação de Futuros com vista ao desenvolvimento de Soluções de Mobilidade mais centradas no utilizador

Figura 2.1 Estrutura interna da DISM



### CUSTOMER INTELLIGENCE

Aborda a transformação digital do sistema de mobilidade de Lisboa, com foco no desenvolvimento e gestão de sistemas de inteligência qualitativa e quantitativa para



apoio à tomada de decisão de curto/médio prazo. É também aqui que se asseguram as ferramentas de recolha e análise de dados que permitem estabelecer meios para a compreensão da procura da mobilidade e estão na base de inovações tendencialmente incrementais.

### PROSPETIVA E AVALIAÇÃO DE FUTUROS

É aqui que reside o suporte ao planeamento estratégico e às transições necessárias, trabalhando-se, sempre num horizonte temporal de médio/longo prazo, na exploração de cenários futuros e no ensaio de soluções que visam preparar a cidade para a mobilidade do futuro, promovendo um ecossistema colaborativo. Perspetiva-se a área de Prospetiva e Avaliação de Futuros como a base de inovações tendencialmente disruptivas.

### SOLUÇÕES DE MOBILIDADE

Na área de Soluções de Mobilidade atua-se sobre a gestão da oferta através do desenvolvimento de novos recursos de mobilidade centrados no utilizador (incluindo logística urbana), promovendo o diálogo com inovadores para desenvolvimento de soluções colaborativas. Aqui concebem-se propostas de valor e respetivos modelos de negócio, recorrendo ao conhecimento gerado nas outras duas áreas para informar o desenvolvimento de novas soluções. Identificam-se oportunidades de capitalização dos resultados de projetos de I&D, maximizando o valor criado para o utilizador.

Após uma primeira fase, que se pretende tão breve e eficaz quanto possível, de formação e capacitação da equipa - destacando-se aqui o assegurar de uma conformidade total dos processos e práticas de gestão de projetos com o ordenamento dos programas de financiamento - será uma prioridade da DISM, como de resto de todas as novas áreas da empresa, a consolidação do portefólio de soluções (internas e externas) da organização para uma melhor qualidade de serviço prestado e melhor experiência do utilizador. Este objetivo será materializado, já em 2020, em primeiro lugar com a reconfiguração do ePark numa aplicação de gestão da procura de mobilidade, através da criação de uma nova proposta de valor que unifique as aplicações móveis ePark e Gira num único interface de utilização e que

disponibilize um conjunto de funcionalidades adicionais que acrescentem valor àqueles que vivem, trabalham e visitam Lisboa, e pela otimização dos sistemas de gestão operacional que permitam responder eficazmente à cada vez mais exigente atividade de fiscalização e coleta.

Adicionalmente, haverá um reforço das competências internas no domínio da inteligência de dados (quantitativos e qualitativos) e o desenvolvimento de uma agenda de inovação com maior alinhamento estratégico com a visão da CML para a mobilidade da cidade. Neste domínio, destaca-se um dos projetos estruturantes das novas áreas de atuação da EMEL, o VoxPop. Financiado pela Comissão Europeia e com duração de três anos, o VoxPop é um projeto de transformação digital do sistema de mobilidade da cidade de Lisboa que pretende responder a um conjunto de desafios não tecnológicos que potenciarão a identificação mais ágil de oportunidades de melhoria no sistema de mobilidade e transportes de Lisboa, bem como de processos de planeamento e gestão de ativos mais eficientes. Esta iniciativa, liderada pela CML e cuja gestão está a cargo da EMEL, mobilizará os vários agentes do ecossistema local de inovação e representa um investimento de cerca de 1,5 milhões de euros para a empresa e superior a 5 milhões de euros para a cidade.

Ainda no campo da Investigação e Inovação (I&I), a EMEL ambiciona uma participação mais ativa em projetos colaborativos, afirmando-se cada vez mais em papéis de liderança em projetos-chave ao nível Europeu. Assim, para além de assegurar a implementação dos projetos que tem atualmente em portefólio como o TInnGO (que visa promover a igualdade de Género no Transporte), delineou-se uma estratégia ambiciosa de I&I que possibilite a geração de conhecimento que tem como prioridade o desenvolvimento de um sistema de mobilidade mais inclusivo, seguro e acessível a todos.

Por fim, e reconhecendo a importância da logística urbana na vida e na atividade económica da cidade, os próximos anos serão também assinalados por um crescente investimento nesta área, alavancando o conhecimento gerado em diversas iniciativas desenvolvidas no passado. Especificamente, em 2020 será estudada a viabilidade de



implementação de um centro de micrologística urbana no Bairro Alto, num contexto de rede de *hubs* logísticos descentralizados.

## 2.2.2 DIREÇÃO DE GESTÃO DE SISTEMAS DE MOBILIDADE

A criação da DGSM é o corolário da transformação da EMEL, o veículo que leva ao terreno, à cidade de Lisboa, aos seus residentes e utentes as novas soluções de mobilidade que a empresa for capaz de desenvolver. É a DGSM que materializa o novo *player* de mobilidade EMEL.

Esta nova Direção e as áreas de gestão que a compõe, concretizam nas ruas da cidade todo o conhecimento e toda a inovação que a EMEL consegue desenvolver em prol

Figura 2.2 Estrutura interna da DGSM



de uma mobilidade urbana sustentável e conveniente, em estreita articulação com o trabalho de Planeamento da Mobilidade desenvolvido pela Direção Municipal de Mobilidade da CML.

Em 2020 é objetivo da EMEL continuar a consolidação desta estrutura, através do reforço do quadro de pessoal em todas as áreas de gestão. Esse reforço visa essencialmente dotar as várias áreas de meios humanos especializados para o acompanhamento:

- da gestão dos contratos de manutenção da rede semafórica

- da gestão dos contratos da operação de mobilidade elétrica
- da gestão de contrato de manutenção do túnel do Marquês de Pombal

e ainda para apoio à gestão de clientes e reforço da equipa de gestão da operação do GIRA.

O Apoio à Gestão de Clientes é destacado como um núcleo com atividade transversal a toda a Direção - as novas competências nas áreas da rede semafórica e mobilidade elétrica trouxeram uma diversificação do tipo de cliente/utilizador dos serviços EMEL, ampliando heterogeneidade dos contactos com a empresa, impondo uma ampliação da capacidade de resposta. Neste contexto, serão unificadas as áreas de contacto de clientes referentes às interações da rede semafórica, GIRA e Mobilidade Elétrica.

## GESTÃO DA REDE SEMAFÓRICA, SENSORIZAÇÃO E MODELAÇÃO

### Modelação

A solução para responder ao aumento do tráfego automóvel e aos crescentes congestionamentos passa(ou), muitas vezes, e frequentemente de forma errada, pelo incremento de capacidade das vias rodoviárias, tentando acomodar mais e mais veículos. Tendo presente que o espaço urbano é limitado esta alternativa é, em larga medida, implementada à custa dos restantes utilizadores e modos de transporte.

A perceção da sociedade em relação aos desafios da mobilidade urbana evidencia agora tendências distintas e ganha forma a convicção de que o automóvel não é, na grande maioria dos casos, a melhor solução para as suas necessidades de deslocação urbana, e para o próprio meio em que se insere. No entanto, esta divisão das necessidades de deslocação por outras soluções de mobilidade, veio colocar pressão sobre o planeamento das cidades e a forma como todos os modos se relacionam.

Lisboa, uma capital Europeia com objetivos bastante claros sobre as suas pretensões no que diz respeito à mobilidade dos seus cidadãos e turistas, necessita que estejam disponíveis ferramentas capazes de fazer face às exigências das novas realidades em termos de mobilidade.



Em 2019, a criação de uma equipa de Modelação na estrutura da EMEL surge como uma primeira medida para dotar a cidade de capacidade de resposta a futuras questões de mobilidade, indo ao encontro de uma manifesta necessidade de planeamento e prontidão de todas as intervenções/adaptações a realizar, sempre com conveniência para o munícipe. Através desta equipa, a EMEL pode validar de forma bastante expedita e em ambiente virtual os impactos que um projeto poderá causar na infraestrutura existente (devidamente calibrada e validada no ambiente virtual), reduzindo a probabilidade de ocorrência de erros de planeamento ou fenómenos não antecipados. Este trabalho permite também dotar a empresa de recursos para um melhor entendimento e capacidade de atuação sobre o planeamento operacional e coordenação da rede semaforica.

Todo este processo é realizado com recurso a *softwares* de modelação (com diferentes níveis de detalhe – Macro, Meso ou Micro), investimento que a EMEL começou a realizar ainda em 2019.



Importa também detalhar que o modelo de tráfego do município de Lisboa, cuja última revisão ocorreu em 2014, encontra-se desatualizado face aos desafios da mobilidade que a cidade hoje enfrenta. A EMEL tomou em mãos a missão de atualizar o Modelo de Tráfego da Cidade de Lisboa, alinhando-o com o paradigma de mobilidade que o concelho ambiciona. A atualização e consequente gestão e calibração do Modelo de Tráfego possibilitará, por exemplo, a estimativa de emissões poluentes, a otimização da sinalização luminosa, o cálculo do nível de serviço em intersecções, a identificação de pontos negros de segurança rodoviária ou afetação da procura com recurso a diferentes metodologias. Pretende-se também garantir uma perfeita compatibilidade do Modelo de Tráfego com as outras entidades relacionadas com a temática da mobilidade, nomeadamente a Área Metropolitana de Lisboa e, muito especialmente, a Carris, uma vez que os resultados calculados pelo modelo da EMEL podem influenciar significativamente os *outputs* obtidos pelo modelo da Carris, designadamente os tempos de percurso dos seus veículos, uma vez que são claramente influenciados pelos veículos do transporte individual

(congestionamentos) - a conclusão dos trabalhos está prevista para o primeiro trimestre de 2020.

### Sensorização

A EMEL levou a cabo alguns projetos piloto de sensorização de estacionamento no Areeiro e na Rua Alexandre Herculano. Em 2019 já foi possível consolidar os resultados destes e houve *know-how* adquirido. Acima de tudo, estes projetos, permitiram à empresa perceber o que é possível realizar em termos de sensorização de lugares de estacionamento na via pública, mas também e mais importante, consolidar casos de uso aplicáveis na melhoria do estacionamento e circulação.

Assim, em 2020 a EMEL pretende iniciar a sensorização de lugares de estacionamento e de cargas e descargas na via pública, designadamente na zona do Eixo Central, permitindo que a informação da ocupação seja centralizada em meios digitais e disponibilizada à população – é fácil de intuir a conveniência que esta ferramenta acrescentará ao processo de seleção modal para cada deslocação e os efeitos que, em massa, isso poderá trazer para o tráfego nesta área e nas áreas adjacentes.

Ainda em 2020 a EMEL pretende levar a cabo a sensorização de parte importante da Rede Ciclável da Cidade de Lisboa, sendo que para esse efeito se propõe colocar sensores em 32 localizações e Painéis Informativos em 10 localizações previamente indicadas pela CML.



### Rede Semafórica

Em 2019 a EMEL assumiu a responsabilidade de gerir, manter e modernizar toda a rede de Sinalização Luminosa Automática de Tráfego (SLAT) da cidade de Lisboa. Esta rede atualmente congrega 544 intersecções semafóricas, das quais apenas 138 ainda estão ligadas ao sistema central GERTRUDE.

Genericamente, as intersecções que existem podem ser:

- Intersecções com Controlador, Equipamentos Semafóricos e Sensores do tipo Espira (enterrada)

- Intersecções com Controlador, Equipamentos Semafóricos sem Sensores

Por sua vez, os tipos de controladores que regulam as intersecções referidas são os seguintes:

- Controladores Mecânicos (Controladores do tipo M, A12 e ET)
- Controladores do tipo Castor
- Controladores do tipo Prosem
- Controladores do tipo Siemens

Existe um total de 436 controladores, o que implica que 108 intersecções estão interligadas (um controlador processa mais do que uma intersecção).

Os controladores mecânicos não permitem qualquer tipo de gestão centralizada e os restantes apenas comunicam através de um protocolo de comunicação exclusivo do GERTRUDE e não são compatíveis com o protocolo OCIT 2.0 (3.0) definido pela CML.

Esta realidade impede qualquer tipo de centralização ou de gestão otimizada do tráfego pois a sensorização é fundamental para poder dotar as intersecções de dinamismo consoante o tráfego existente e, claro, permitir ao novo sistema central a instalar o conhecimento do mesmo, para que possa adotar, em tempo real, estratégias de mitigação para um correto escoamento e fluidez do tráfego - será possível, por exemplo, criar corredores semafóricos de circulação BUS em que seja estabelecida prioridade semafórica ao Transporte Público e a veículos de emergência.

Na cidade de Lisboa existe ainda uma quantidade elevada de controladores obsoletos, cuja manutenção se torna cada vez mais difícil dada a indisponibilidade de peças de substituição. Neste quadro, a prioridade da EMEL no que diz respeito à componente de modernização prevista no contrato de manutenção deverá ser a sua substituição. Determinou-se a melhor ordenação para as intersecções a modernizar:

1. Intersecções com controladores obsoletos
2. Intersecções com controladores Prosem

3. Interseções com controladores Castor que não estão inseridos no GERTRUDE
4. Interseções com controladores Castor que estão inseridos no GERTRUDE

A EMEL e a CML entendem como crucial a concretização deste plano de substituição de todos os controladores e a introdução de sensores que permitam um incremento do tempo de verde e otimização de filas de tráfego, bem como a contagem e a classificação de veículos. A alternativa mais eficiente passa por uma solução de sensor tipo radar ou câmara para detetar o início de fila e um sensor do tipo radar, câmara ou espira wireless para detetar o fim de fila. Este tipo de sensorização, em detrimento das antigas espiras de pavimento, justifica-se pela facilidade de instalação, maior fiabilidade dos dados transmitidos, menor risco de danos causados por obras e abatimentos do pavimento, menores necessidades de construção civil e consequente redução de resíduos de construção associados. A implementação do plano teve já início em 2019 com a intervenção no eixo Rua da Palma / Avenida Almirante Reis, estimando-se que a conclusão dos trabalhos tenha lugar até ao final do ano.

Ainda em 2019, a EMEL lançou um procedimento de contratação pública para a modernização de 200 interseções. Em causa estão os corredores circulares, importantes para a cidade de Lisboa, que não confluem com as zonas onde o sistema GERTRUDE ainda se encontra em operação. O objetivo é criar condições para que, de forma faseada, possam vir a ser centralizadas as zonas que não estão contratualizadas com o GERTRUDE, permitindo a adoção de um novo sistema de gestão centralizada que, quando totalmente operacional, viabilize as modificações nas interseções que estão atualmente a ser geridas através do sistema GERTRUDE, mitigando eventuais condicionamentos no tráfego da cidade de Lisboa.

Na modernização da SLAT está implícita a reparação de estruturas de suporte às interseções, nomeadamente a rede de tubagens, para que futuramente a CML possa implementar uma nova rede de fibra ótica que substitua a rede de cobre existente. A EMEL irá conectar todas as interseções modernizadas através de ligação TCPIP/4G ou superior, potenciando assim a sua centralização sem depender de uma rede de fibra e passará a servir como redundância quando esta vier a ser implementada. Desta



forma pretende-se que em 2020 metade das interseções da cidade estejam modernizadas. As restantes interseções deverão ser abrangidas, em parte, por outras intervenções da CML (por exemplo, ao abrigo do programa “Uma Praça em Cada Bairro”), cujos requisitos para a rede SLAT já se encontram disseminados pelas entidades com responsabilidades nesta matéria. A parte final, que contempla a substituição da zona que atualmente está ligada ao sistema GERTRUDE, ficará a cargo da EMEL que, no horizonte de 2021, implementará um novo Sistema de Gestão Técnica Centralizada que permita, entre outras coisas, detetar em tempo real anomalias nos equipamentos, programar remotamente os controladores e otimizar o fluxo de tráfego com uma forte componente preditiva.

## GESTÃO DE CENTROS DE CONTROLO

### Zonas de Acesso Automóvel Condicionado



Em 2019 a EMEL consolidou o seu modelo de Gestão das atuais ZAAC, reduzindo de forma considerável o número de reclamações e otimizando o tempo de resposta na reparação de avarias e vandalismo a que um sistema de controlo de acessos, com equipamentos instalados em espaço aberto, está sujeito. No entanto, o atual sistema de controlo do acesso automóvel às ZAAC encontra-se desgastado, em larga medida obsoleto, e nem sempre responde de forma eficaz a quem necessita de aceder a estas zonas. Claramente a solução atual não dispõe da flexibilidade adequada para lidar com novas realidades de mobilidade, pelo que a adoção de um novo sistema de controlo de acessos nas ZAAC se afigura incontornável. A implementação do novo sistema será efetuada de forma faseada e contemplará a instalação da nova ZAAC da Madragoa. O procedimento será lançado até ao final 2019 e executado durante o ano de 2020. Pretende-se oferecer um serviço público de qualidade, com recurso a tecnologia e equipamentos de ponta, com vista a melhorar a experiência de todos os utilizadores e assim responder com eficiência às novas alternativas de mobilidade urbana.

Em 2019 a EMEL procedeu à implementação de um dispositivo de controlo de acesso para operações logísticas no Terreiro do Paço e Campo das Cebolas, possibilitando a

normalização deste tipo de trabalhos numa das zonas mais emblemáticas da cidade de Lisboa. É pretensão da EMEL continuar a estudar as soluções mais capazes e flexíveis para a gestão da limitação do acesso automóvel, tendo presente o evoluir de realidades que se possam vir a configurar como passíveis da criação de novas Zonas Condicionadas visando melhorar a qualidade de vida dos residentes e também a qualidade ambiental, reduzindo o nível de emissões de gases poluentes e permitindo uma a melhor fruição do espaço público por parte de todos.

#### Túnel do Marquês de Pombal e Túnel da Avenida João XXI

Em 2019 a EMEL concretizou a assunção da gestão total dos sistemas do Túnel do Marquês de Pombal, gestão essa que irá melhorar em 2020 através de um forte investimento na monitorização e alarmística, que possibilitará a centralização e operação remota na Sala de Controlo de Tráfego de Lisboa. No âmbito da operação deste equipamento, a EMEL levará a cabo inspeções periódicas de todos os sistemas do Túnel.

Em relação ao Túnel da Avenida João XXI, a EMEL prevê para 2020 manter o serviço de monitorização do túnel, única competência exercida até ao momento pela empresa nesta artéria, bem como fazer um investimento na renovação e modernização do sistema de CCTV do Túnel possibilitando a criação de um sistema de alarmística de ocorrências e a centralização remota da operação.

#### GESTÃO DA MOBILIDADE ELÉTRICA

A aposta na mobilidade elétrica é uma via privilegiada para a mitigação dos impactos decorrentes da preferência pelo automóvel privado na escolha modal. Há muito que a EMEL se envolve ativamente no apoio a uma maior penetração deste tipo de veículos, disponibilizando o Dístico Verde que permite o estacionamento gratuito (a emissão do dístico implica o pagamento do emolumento no valor de 12,00 € por ano) em qualquer lugar tarifado na via pública em Lisboa.

A escassez de autonomia destes veículos, pelo menos a percebida, é um dos riscos presentes na avaliação desta alternativa e que muitas vezes ainda faz pender a



balança para outras soluções menos sustentáveis, designadamente viaturas com motor de combustão interna. Também nesta vertente há uma resposta da EMEL, que em vários dos seus parques disponibiliza postos de carregamento, por enquanto gratuitos. Prevê-se que até ao final de 2019 a empresa inicie a operação, já integrada na rede MOBI.E, dos postos de carregamento de veículos elétricos existentes nos parques de estacionamento por si geridos. Mas para o ano de 2020 a EMEL irá “subir um degrau” no seu compromisso com a promoção da mobilidade elétrica: a empresa planeia aumentar a oferta de postos de carregamento de veículos elétricos por duas vias: (1) na via pública, através da criação de três “ilhas” de postos de carregamento rápido, localizadas na Av. da Índia (Algés), em Entrecampos e no Parque das Nações; e (2) através da gradual implementação de postos de carregamento normal em todos os parques de estacionamento geridos pela EMEL, quer os existentes, quer os novos parques previstos.

Para além da aquisição e instalação dos carregadores elétricos será necessário garantir a manutenção destes equipamentos, bem como assegurar o apoio aos clientes nos termos do Regime Jurídico da Mobilidade Elétrica, designadamente através de uma linha de apoio telefónico 24h/dia a qual se pretende operacionalizar a partir do reforço da atual linha de apoio do serviço GIRA, na qual poderá também ser incluído o apoio telefónico de outros serviços de mobilidade da EMEL, procurando-se um pleno aproveitamento das sinergias emergentes.



#### GESTÃO DA MOBILIDADE PARTILHADA

O GIRA. Bicicletas de Lisboa representa para a cidade um passo importante no sentido da mobilidade sustentável. A EMEL orgulha-se de ter preconizado esse passo e não serão os sobressaltos por que tem passado o projeto que afastarão a empresa de uma aposta firme num produto de mobilidade partilhada que, cada vez mais, faz sentido, como de resto é demonstrado pela adesão dos lisboetas ao sistema.

No ano de 2019, no seguimento das dificuldades operacionais que vinham a ser observadas e que impediam a expansão da rede, bem como a oferta de níveis de disponibilidade adequados, a EMEL resolveu o contrato de fornecimento e operação

que tinha com o fornecedor inicial do sistema. Após esta fase, a normalidade da operação do sistema foi reposta e recentemente, durante a Semana Europeia da Mobilidade, foram abertas ao público mais sete estações, dispondo a rede GIRA agora de um total de 81 estações.

Em agosto de 2019, ainda antes da rede GIRA concluir o segundo ano de atividade, foram superados os dois milhões de viagens, e nos últimos 12 meses registou-se uma média superior a 4 000 viagens por dia útil. Por outro lado, atualmente, existem mais de 16 mil utilizadores com subscrições ativas e diversas manifestações de interesse para servir outras áreas da cidade, o que evidencia a importância crescente que o sistema de bicicletas públicas partilhadas, a par de outros sistemas de mobilidade partilhada, tem nos padrões de mobilidade de Lisboa cidade.

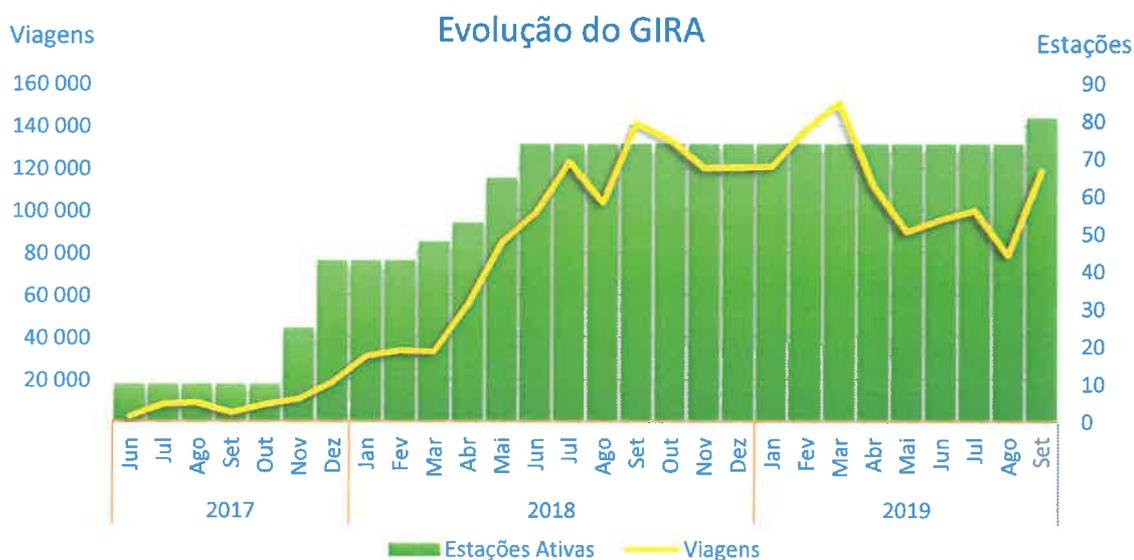


Gráfico 2.1 Evolução do GIRA - número de viagens e estações ativas

Desta forma, a EMEL, em conjunto com a CML, está a estudar a expansão da rede de estações já em 2020. Além deste processo de expansão da rede, a avaliação das opções de planeamento da rede inicialmente assumidas - através da análise dos comportamentos evidenciados na fase de exploração - continuará a ser realizada e é essencial para que este novo modo de transporte se consolide, como uma oferta de transporte efetiva, na captação de diferentes tipos de utilizadores e possa, efetivamente, contribuir para a resolução dos desafios de mobilidade da cidade,

promovendo a mobilidade ciclável e, assim, a melhoria da qualidade de vida ou da saúde pública.

A gestão da rede GIRA – expansão do sistema, monitorização da operação e gestão comercial - continuará assim a ser o principal projeto da Área de Gestão de Mobilidade Partilhada.

### 2.2.3 DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

É na capacidade que o DSI for capaz de revelar que se joga muito daquilo que a EMEL conseguirá aportar como agente de mobilidade inovador. Neste prisma, foi reequacionado o posicionamento e a abrangência das competências do departamento, enriquecendo os seus recursos para que possam emergir as capacidades de que a empresa, e essencialmente a cidade, tanto precisam.

Em 2019 concluiu-se o processo de consolidação das áreas relacionadas com sistemas de informação da EMEL, mais um passo da Transformação Digital desencadeada pela empresa nos anos anteriores, reestruturando toda a sua infraestrutura tecnológica, quer ao nível do *Data Center*, quer na sua estrutura interna. Esta opção teve como objetivo a evolução dos sistemas EMEL, dos fluxos de informação, e do novo paradigma de serviços de mobilidade, com uma perspetiva de inovação tecnológica, dando à organização recursos para responder ao desígnio de expansão dos serviços de mobilidade da empresa ao nível da ambição do município nesta matéria. Com esta missão em fundo o DSI adotou uma orgânica mais abrangente, mas com padrões de eficiência bem vincados.

fy

Figura 2.3 Estrutura interna do DSI



## COMUNICAÇÕES, REDES E SEGURANÇA

É, por excelência, a unidade de infraestrutura dos sistemas de informação da EMEL, sustentando todos os serviços críticos da empresa e atendendo a todas as necessidades do negócio. É neste âmbito que se inserem ações como a renovação das comunicações existentes, a reformulação da rede WI-FI, a renegociação de contratos de licenciamento de *software*, bem como a modernização da infraestrutura de parques, centralizando a informação e reforçando as comunicações de todos os locais EMEL, com alarmística associada, o que permitirá, no futuro, um acesso mais efetivo à informação e a flexibilidade necessária para gerar novos produtos associados à mobilidade.

A melhoria alcançada no contrato de comunicações assegura uma prestação de serviços de um único operador para todos os locais de operação da EMEL, criando uma rede estruturada apoiada em fibra, redundante nos *sites* principais, e garantindo serviços de segurança e transmissão de dados. Também permitirá uma centralização da gestão de ativos, otimizando a manutenção da infraestrutura. Toda a componente de comunicações móveis e fixas será revista tendo como objetivo o crescimento da produtividade da operação.

A reformulação da rede WI-FI, que contempla o investimento na substituição de equipamentos em fim de vida, garantirá uma melhoria substancial da cobertura do sinal em todos os locais da EMEL, viabilizando um acesso mais rápido e seguro e dotando a infraestrutura da robustez exigida pelo crescimento esperado dos seus serviços.

A implementação de uma solução de servidores de alta disponibilidade disponibilizará uma replicação de servidores e serviços de comunicação de operador na sede EMEL, de forma a garantir a redundância de serviços de informação.

A ligação estabelecida com a Microsoft, para além de proporcionar a conformidade de licenciamento de *software*, irá trazer não só uma uniformização das componentes de e-mail, como também a implementação de novas ferramentas de comunicação e

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, cursive script that appears to be the initials 'FY'.

produtividade, alinhando a EMEL com as novas tendências de *workplace management* do mercado.

A componente de segurança ocupa um lugar central, estando prevista a aquisição de equipamentos e *software* que asseguram uma encriptação mais efetiva da informação e uma auditoria completa dos acessos com recurso a soluções de controlo de vulnerabilidades. Nesta matéria o recurso a novas tecnologias como o *BlockChain* pretende fazer evoluir a vertente analítica e antifraude de todas as transações geradas pela empresa, garantindo a qualidade dos dados e operações associadas e a segurança da informação.

### GESTÃO DE PROJETOS

A EMEL tem um *pipeline* de projetos para os próximos anos que visam a consolidação da informação e negócio e o fornecimento de serviços a outras entidades. A criação de ambientes de alta disponibilidade, devidamente estruturados de forma a permitirem a integração de entidades externas, atualmente em curso, irá corresponder ao novo paradigma da EMEL enquanto empresa de serviços de mobilidade pretendida pelo Município. Esta é uma transformação, antes de tudo, concetual, e irá produzir, uma vez mais, impactos significativos na área de sistemas de informação e na própria EMEL.

Com a mudança dos sistemas críticos para um ambiente de alta disponibilidade, em conjunto com a unificação dos sistemas de mobilidade, democratiza-se a utilização de outras *apps* no acesso ao estacionamento na cidade de Lisboa alargando-se o conceito de Plataforma de Serviços de Mobilidade. Ainda numa fase de transição para esse ambiente de alta disponibilidade, a Plataforma de Mobilidade EMEL continuará a sua evolução funcional, utilizando um novo conceito que recorre às melhores práticas de desenvolvimento por *microserviços* em código aberto e *multifornecedor*, agregando serviços de negócio ao mesmo tempo que consolida a operação EMEL na cidade de Lisboa. São exemplos de novas funcionalidades a gestão logística associada à operação de cargas e descargas, a gestão de lugares especiais ou a centralização de operação de parques. Também o controlo de acessos a Zonas de Acesso

Automóvel Condicionado (ZAAC) e a gestão semafórica sofrerão uma transformação tecnológica e uma integração nesta plataforma, centralizando dados de acessos e demais componentes da operação, o que permitirá um cruzamento da informação com a operação de fiscalização num Centro de Controlo Operacional otimizado para o efeito.

Na área da IoT a EMEL pretende dar continuidade à sua plataforma de sensorização, procurando alargar os seus serviços e funcionalidades, não só na componente *offstreet*, mas também *onstreet*. A melhoria de informação será traduzida num aumento de serviços públicos de disponibilização em regime de *Open Data*, e numa partilha de informação pública com outras entidades, gerando um conjunto significativo de dados públicos e privados com um elevado potencial para o desenvolvimento de soluções mais completas, integradas e convenientes.

#### BUSINESS INTELLIGENCE

A ferramenta de *reporting* centralizado foi já implementada e agora procura-se enriquecer este conceito, fazendo-o evoluir para capacidades mais analíticas e preditivas, com recurso a AI e *Machine Learning*, para um mais amplo suporte à decisão, um acesso mais generalizado aos dados por cada uma das áreas de negócio e uma maior efetividade da atividade da EMEL.

#### SERVICE DELIVERY E HELPDESK

Com o objetivo de melhorar a sua própria *performance* mas também, e essencialmente, a produtividade de toda a empresa, a área de Service Delivery e Helpdesk desenvolveu uma estratégia de aproximação às áreas de negócio otimizando a efetividade deste serviço. A consolidação e documentação de processos, a monitorização de métricas de suporte e uma evolução para um conceito de Service Delivery recorrendo às melhores práticas de ITIL, garante, não só, os melhores procedimentos de suporte, mas também a gestão da base de dados de conhecimento de processos, viabilizando um forte incremento da prontidão seja perante o cliente interno ou ao cliente externo. Coordenando a atividade com a área de Gestão de



Projetos torna-se possível uma entrega mais efetiva dos projetos concluídos, e o devido suporte aplicacional a partir desse momento.

#### QUALIDADE E PROCEDIMENTOS

A sistemática documentação da atividade suportará a médio prazo uma área de qualidade e processos, responsável por manter e atualizar todos os procedimentos existentes num nível de excelência, abrindo as portas a uma rápida evolução aplicacional. A construção deste repositório de conhecimento será, progressivamente, alargada no seu âmbito, até que se torne transversal a toda a empresa.

Esta área deverá ainda garantir o cadastro e inventariação dos equipamentos tecnológicos, bem como a atualização de todo o conhecimento adquirido na gestão e desenvolvimento dos projetos tecnológicos.

#### DESENVOLVIMENTO

O aumento de solicitações de desenvolvimento e a sua crescente complexidade dão lastro a um projeto de implementação de uma área de desenvolvimento interno, que possa também otimizar a gestão dos desenvolvimentos efetuados por parceiros tecnológicos externos, trazendo maior celeridade aos projetos e garantindo o conhecimento e propriedade das implementações de sistemas.

---

## 2.3 IMAGEM DA EMEL

---

Olhando retrospectivamente o percurso da EMEL a percepção de uma empresa associada à atividade de fiscalização parece inescapável. O trabalho que envolve o ordenamento do estacionamento na via pública marca a génese da empresa e, na verdade, a maior parte do seu percurso. Na mente da maioria dos lisboetas evocar a EMEL remete de imediato para a vertente sancionatória da fiscalização do estacionamento, para contraordenações, bloqueios e remoções. Considerando que a empresa foi criada numa época em que o estacionamento desordenado era a norma, esta faceta da EMEL parece ineludível. E de facto esta dimensão estará sempre presente, não há que o escamotear, a presença da empresa nas ruas de Lisboa deve

tomar algo de ubiquidade, e isso não acontecerá apenas com projetos fantásticos como o realizado no Cais do Sodré e na Rua do Arsenal/Alfândega ou a requalificação do espaço urbano sofisticado que agora é o Campo das Cebolas, nem sequer com o moderno sistema de bicicletas partilhadas que é o GIRA. Essa omnipresença deve manifestar-se na mente do automobilista, mas não deve ser entendida como perversa. É que o fim justifica amplamente os meios, o estacionamento ordenado cria valor para a cidade e para cada um dos seus residentes, para os seus visitantes e utentes.

Mas como já se percebeu a ação da EMEL está cada vez menos encerrada sobre o estacionamento. A gestão do estacionamento continua na base da organização, mas assume uma crescente dimensão instrumental, transforma-se naquilo que, na realidade, sempre foi - uma poderosa ferramenta para influenciar práticas de mobilidade, integrada numa abordagem holística a uma mobilidade sustentável que não pode deixar de ser o paradigma do Município. E com os níveis que a pressão de estacionamento atinge em algumas zonas da cidade é bom que a empresa consiga utilizar todo o potencial dessa ferramenta.

A comunicação da empresa vai empenhar-se, ao longo dos próximos quatro anos, no apoio a uma VISÃO:

*Uma cidade com um ecossistema de mobilidade pensado para todas as pessoas, que proporcione melhor qualidade de vida (mais bem-estar, mais segurança, melhor ambiente).*

Tendo em conta os Desafios que a empresa prevê ter nos próximos anos, particularmente no ano 2020:

- Repensar a mobilidade urbana, para a tornar mais sustentável social, ambiental e economicamente
- Promover uma pedagogia da partilha capaz de mudar/influenciar mentalidades e sensibilizar as pessoas para a necessidade de reduzir os milhares de carros que todos os dias entram na capital

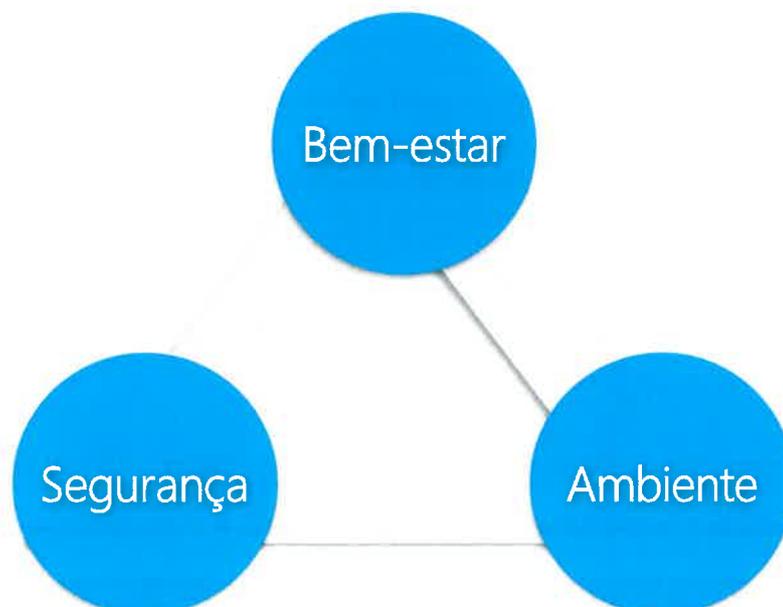


- Gerar valor na vida das pessoas que vivem e circulam na cidade, organizando o estacionamento e promovendo uma mobilidade fluida e sustentável.
- Contribuir para uma maior segurança (também rodoviária)
- Contribuir para tornar Lisboa uma capital europeia de referência na área da mobilidade, apresentando soluções (inovadoras) que permitam escolhas de mobilidade conscientes e sustentáveis

O objetivo macro será trabalhar a imagem da EMEL, para que seja reconhecida e respeitada pelo seu papel essencial no ecossistema de mobilidade da cidade, reforçando a mensagem de que a sua missão é prestar um serviço público que melhore a organização e a mobilidade urbana e, assim, contribuir efetivamente para uma melhoria da qualidade de vida. Paralelamente, pretende-se “humanizar” a EMEL, apresentando-a como uma empresa inovadora, mas ponderada e fiável, uma empresa séria, mas descontraída, uma empresa envolvida na cultura da cidade, e assim incrementar a sua reputação.

Sob o Lema: MAIS MOBILIDADE. MELHOR CIDADE, o trabalho de Comunicação a ser desenvolvido assentará em três eixos (Bem-estar/Segurança/Ambiente), que se interligam, se complementam e se potenciam na convergência para uma ideia/mensagem global: MAIS E MELHOR QUALIDADE DE VIDA.

Figura 2.4 Eixos da comunicação EMEL



Tudo o que a EMEL faz encaixa nestes 3 eixos e na sua complementaridade:

- Gestão e ordenamento do estacionamento (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Semaforização (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Operação de Mobilidade Elétrica (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Gestão de elevadores e escadas rolantes (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Sensorização (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Gestão dos Túneis (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Requalificação dos Espaços (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Ciclovias (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Bikesharing/GIRA (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Capital Verde 2020 (Ambiente. Bem-estar. Segurança).
- Pela Cidade Fora: pedagogia para o Ambiente, o Bem-estar e a Segurança.

Toda a comunicação da EMEL convergirá para:

Mais Mobilidade. Melhor Cidade.

Melhor Mobilidade. Mais Cidade.

MAIS E MELHOR QUALIDADE DE VIDA

---

## 2.4 EXPLORAÇÃO DO ESTACIONAMENTO

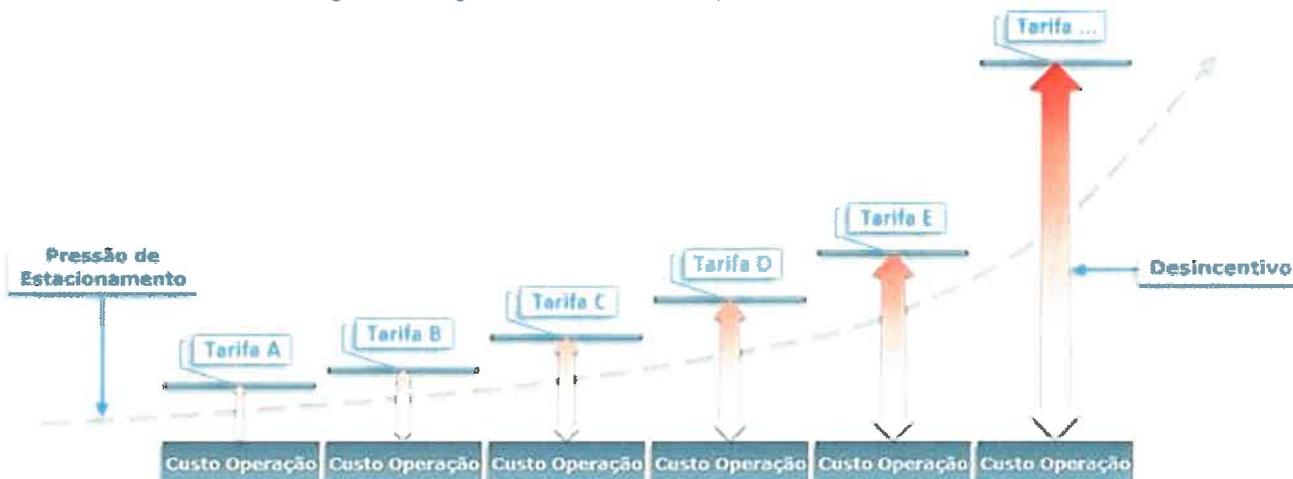
---

Apesar da nova dimensão a que a empresa se vai dedicar nos próximos anos, a gestão do estacionamento na cidade de Lisboa vai continuar no âmbito da EMEL, e nem por isso sairá menorizada. De facto, o rumo da organização dirige-se para uma função de charneira no alcançar de um paradigma de sustentabilidade sobre a mobilidade no Município e aí a importância da gestão do estacionamento é incontornável, dada a sua capacidade de desincentivar o acesso automóvel a determinadas áreas mais saturadas ou de atraí-lo para outras com menos pressão. O mecanismo subjacente a



esta capacidade é a tarifa de estacionamento que deve acompanhar de perto a pressão de estacionamento, por forma a impedir a manifestação dos seus impactos negativos: trânsito parasita, congestionamento, libertação de gases nocivos, perdas avultadas de tempo...

Figura 2.5 Progressão das tarifas com a pressão do estacionamento



Desejavelmente a tarifa deve assumir um valor que proporcione um nível de serviço adequado em cada artéria, com ocupações nem muito superiores, nem muito inferiores a 85% da capacidade disponibilizada. Uma observação das áreas mais centrais da cidade indicia uma clara desadequação da tarifa vigente, recomendando uma rápida revisão dos preços estabelecidos – a revisão do Regulamento Geral de Estacionamento na Via Pública contempla este assunto entre muitos outros, associando diferentes tarifas ao custo de gestão acrescentado a um desincentivo diretamente relacionado com a pressão de estacionamento.

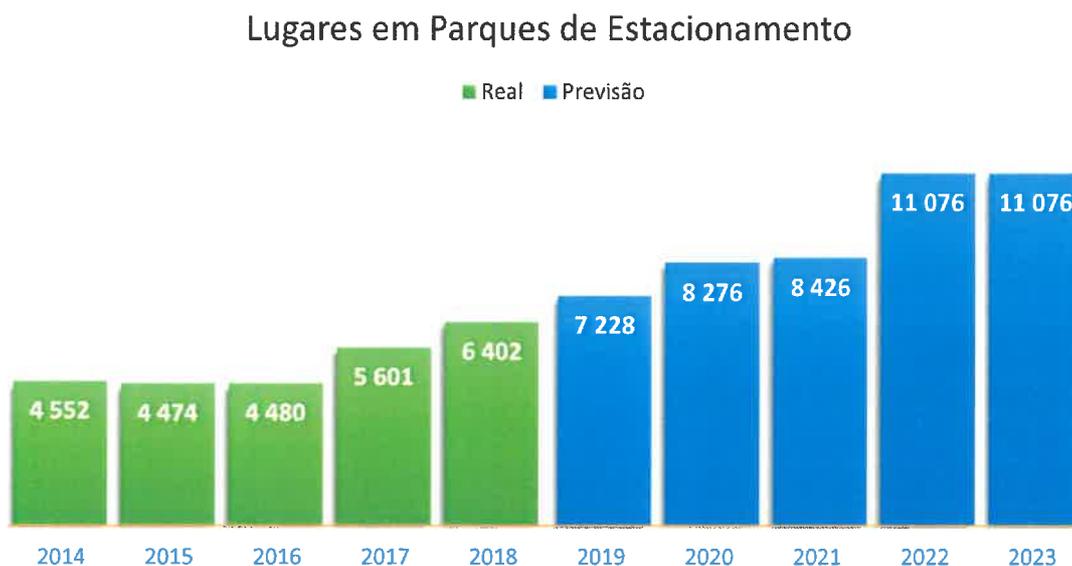
Introduzindo variações nas tarifas também será possível modificar a atratividade relativa entre o estacionamento na via pública e o estacionamento em parques, procurando "empurrar" para os parques a procura de estacionamento mais prolongado. Para que isso seja viável há que densificar a rede de parques.

#### 2.4.1 PARQUES DE ESTACIONAMENTO

Ao longo dos últimos três exercícios a EMEL conseguiu aumentar a sua oferta de lugares em parques de estacionamento em mais de 60%. O plano de investimentos

definido contempla a manutenção, e até a intensificação, desta tendência – no final do próximo quadriênio a empresa estima uma capacidade acima dos 11 000 lugares, uma subida de quase 150% face a 2015.

Gráfico 2.2 Evolução do número de lugares em parques



O montante previsto para a execução de projetos de parques de estacionamento ronda os 20 milhões de euros. Esta é uma face importante da estratégia de mobilidade – se o que se pretende para a via pública é o tal nível de serviço que permita uma circulação fluída terá que existir uma rede de parques de estacionamento compatível com esse objetivo. O fim último, a visão subjacente a esta estratégia, passa pela devolução do espaço público à fruição dos lisboetas e visitantes, algo que o tráfego automóvel intenso penaliza fortemente.

Figura 2.6 Objetivo do investimento em parques



Apesar de estrutural e funcionalmente idênticos, há parques de estacionamento que se destinam à satisfação de necessidades muito diversificadas. Todos acomodam automóveis, mas quem lá estaciona fá-lo por diferentes motivos e a EMEL procura ir ao encontro dessas carências diferenciadas.

Tratando-se de uma empresa municipal, a EMEL busca soluções para o estacionamento de residentes que, em muitas áreas da cidade enfrentam problemas sérios nesta matéria. Já foram construídos parques totalmente dedicados ao estacionamento de residentes e outros reservam grande parte da sua capacidade para produtos concebidos para essa necessidade e comercializados em condições muito vantajosas para os lisboetas, o que não deixa de colocar grandes exigências à exploração e respetivo equilíbrio.

Mas a EMEL procura ir à raiz do problema e essa está, em grande medida, nas centenas de milhar de veículos que quotidianamente acedem à cidade. A resposta a dar a estes automobilistas terá que ser apresentada de uma forma integrada, mas a disponibilização de espaços dissuasores do acesso ao centro em automóvel particular é muito importante. Também aqui a EMEL já tem uma proposta efetiva nos parques da Ameixoeira e da Rua Manuel Gouveia e vai investir fortemente, mais uma vez com uma perspetiva de grande precariedade das condições de exploração já que os preços praticados visam maximizar a ocupação dos equipamentos.

Parques dedicados a residentes e parques dissuasores destinam-se a estacionamentos por períodos prolongados. Pretende-se que a capacidade disponível na via pública seja reservada para estacionamento de curta duração, maximizando assim a sua utilidade, o que faz com que utentes com um perfil que se pode designar por rotação prolongada também devem encontrar uma solução *offstreet* para as suas necessidades de estacionamento. Neste âmbito a opção da EMEL passa pela reserva de uma parte da capacidade de cada parque para rotação, o que ajuda à sustentabilidade da operação dos parques. Na prática, mesmo existindo parques exclusivos para residentes, a maioria dos equipamentos são de caráter misto, num equilíbrio que a empresa tem sido capaz de gerir com mestria.

Em termos de parques dissuasores a EMEL tem em carteira dois grandes projetos na entrada de Lisboa pela Pontinha/Carnide:

Tabela 2-1 Expansão da rede de parques dissuasores

| Parque                | Lugares | Abertura |
|-----------------------|---------|----------|
| Feira Popular - Norte | 1 800   | 2022     |
| Feira Popular - Sul   | 400     | 2020     |
|                       | 2 200   |          |

A EMEL assume uma postura de permanente atenção a novas oportunidades que possam surgir para a implementação de parques dissuasores que, dadas as características da sua ocupação e as condições de exploração, devem ter uma dimensão maior que outros parques.

O *pipeline* de projetos destinados a residentes e rotação é bem mais extenso, mas, lá está, com um número de lugares inferior.

Tabela 2-2 Expansão da rede de parques de residentes/rotação

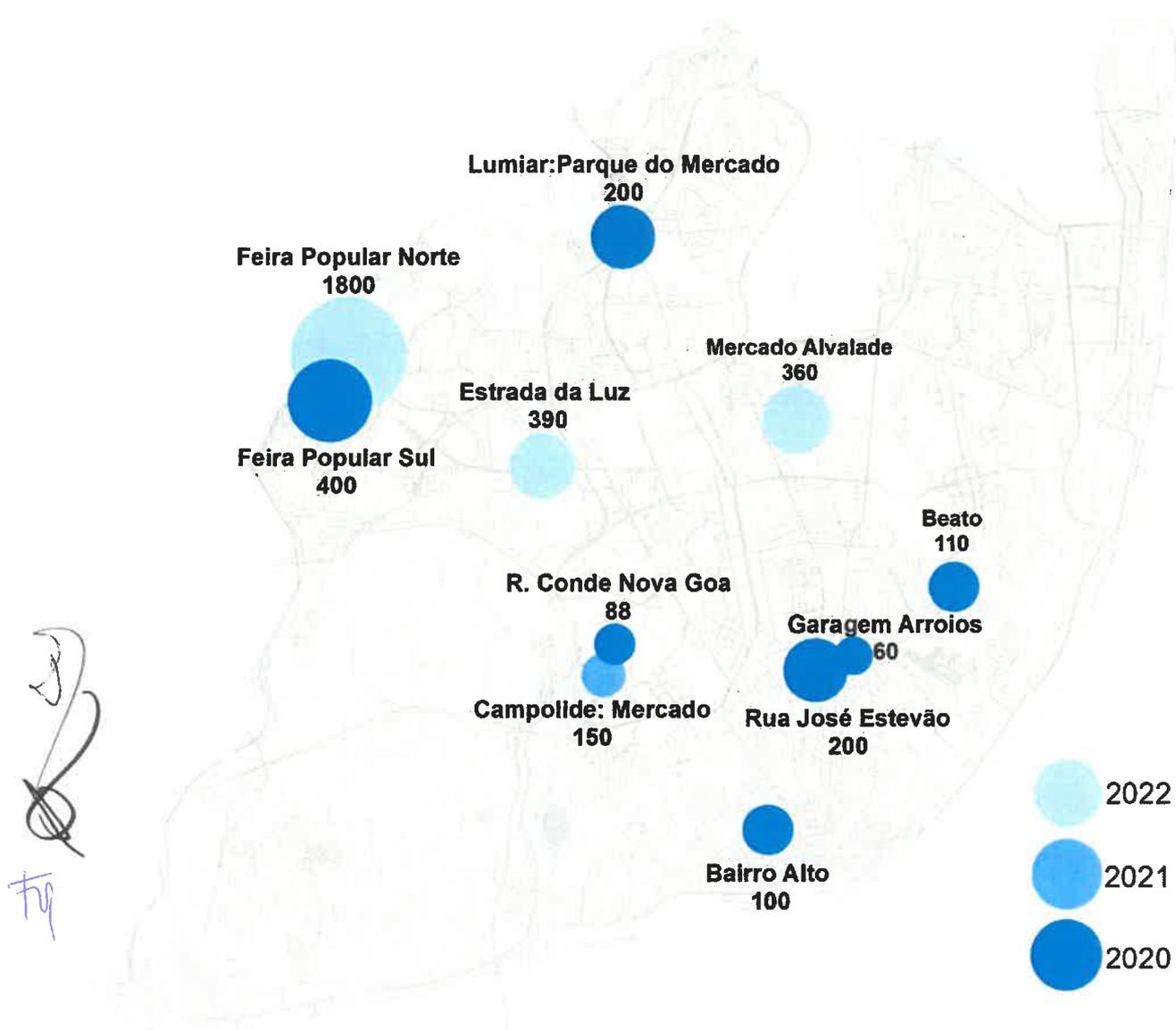
| Parque                           | Lugares | Abertura |
|----------------------------------|---------|----------|
| Beato                            | 110     | 2020     |
| Garagem de Arroios               | 60      | 2020     |
| Campolide - Mercado              | 150     | 2021     |
| Quinta Bensaúde                  | 390     | 2020     |
| Mercado de Alvalade              | 360     | 2021     |
| Bairro Alto/Plataforma Logística | 100     | 2022     |
| Rua Conde Nova Goa               | 88      | 2020     |
| Lumiar - Mercado                 | 200     | 2020     |
| Rua José Estevão                 | 200     | 2020     |
|                                  | 1 658   |          |



Se para construir parques dissuasores existe a dificuldade de encontrar espaços de dimensão adequada esse obstáculo é ainda maior para desenvolver projetos para

residentes e rotação. As necessidades de estacionamento mais intensas surgem, muitas vezes, em zonas de malha urbana muito consolidada e onde o planeamento nem sequer contemplou a existência de automóveis e muito menos com a

Figura 2.7 Plano de expansão da rede de parques de estacionamento



massificação que hoje se observa. Por vezes é mesmo necessário “inventar” espaço onde ele, de facto, não existe. Também aqui a empresa perscruta permanentemente no mercado o ensejo que lhe permita disponibilizar novos parques.

## 2.4.2 VIA PÚBLICA

A expansão da área sob gestão da empresa conheceu um ritmo sem precedentes nos últimos anos. O objetivo final de chegar a todas as freguesias do concelho permanece, mas no próximo quadriénio assistir-se-á a um abrandamento da expansão planeada.

### EXPANSÃO DO ORDENAMENTO DO ESTACIONAMENTO

Tal como se observou na oferta de lugares em parques de estacionamento, também na via pública o ritmo da expansão da atividade de ordenamento do estacionamento nos últimos três anos não tem paralelo na história da EMEL – são mais 70% de lugares disponíveis. O que está planeado para o horizonte temporal de 2023 incorpora uma clara redução deste ritmo, mas mesmo assim perspetivam-se volumes de aberturas historicamente elevados.



Gráfico 2.3 Evolução do número de lugares ordenados na via pública

A forma exuberante como o número de lugares em exploração subiu colocou grandes desafios às áreas que suportam a exploração. Em concreto, o efetivo de fiscalização debateu-se para conseguir assegurar níveis de atuação compagináveis com os padrões da empresa, tendo presente a morosidade envolvida na formação adequada dos colaboradores afetos a funções de exercício de autoridade.

A infraestrutura subjacente à entrada de novos lugares em exploração respeita, essencialmente, à sinalização, horizontal e vertical, à colocação de parquímetros, à aquisição dos veículos operacionais adequados e à readaptação das ferramentas informáticas de suporte à operação.

A preservação do dispositivo nas ruas é fundamental para uma operação eficaz e sem ambiguidades, o que se reflete em maior produtividade do efetivo de fiscalização e das equipas de apoio e numa melhor imagem da empresa. Em cada um dos próximos quatro anos a EMEL planeia repintar 13 000 lugares na via pública, estando também prevista a implementação de um extensivo plano de substituição dos parquímetros mais antigos ao serviço da empresa. A tudo isto vem ajudar o planeamento mais suave da expansão para os próximos anos.

Desde 2017 que a EMEL vem desenvolvendo um projeto de cobertura da cidade com bolsas de lugares reservados para o estacionamento de motociclos. Nos próximos quatro anos esta atividade manterá um ritmo constante e ambicioso. Este plano representa um investimento importante para a empresa, e é encarado como mais um incentivo à mobilidade sustentável, para além de contribuir para um espaço público mais estruturado e valorizado – a instalação e manutenção das bolsas é dispendiosa e, em muitos casos implica o sacrifício de lugares tarifados, a principal fonte de receita de exploração.

### Lugares de Estacionamento para Motociclos



Gráfico 2.4 Evolução dos lugares para estacionamento de motociclos

Para além dos motociclos a EMEL iniciou, em 2019, a criação de uma nova infraestrutura de estacionamento. Trata-se da disseminação de locais – designados por "Hotspots" – destinados a velocípedes de utilização individual envolvidos em sistemas de mobilidade partilhada - vulgo trotinetes e bicicletas. A grande aceitação que registaram junto da população de Lisboa conduziu a uma rápida proliferação destes equipamentos e uma regulação pouco assertiva resultou em espaço público, essencialmente destinado a uso pedonal, inundado por estes veículos. A EMEL está agora envolvida na fiscalização do estacionamento dos velocípedes, mas, mais do que isso, vai providenciar os locais adequados para a arrumação dos equipamentos. Para os próximos anos está prevista a instalação dos seguintes locais:

Tabela 2-3 Plano de instalação de HotSpots

| Ano      | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------|------|------|------|------|
| HotSpots | 375  | 150  | 150  | 150  |

### FISCALIZAÇÃO

O efetivo de fiscalização da EMEL tem sido confrontado com constrangimentos significativos, especialmente ao longo do último ano. Com o alargamento da área sob gestão ao ritmo que se observou era necessário um substancial aumento dos colaboradores que compõem o efetivo, algo que a empresa não conseguiu fazer em linha com o dimensionamento que se considera adequado. O rigor que se exige do desempenho de funções de autoridade não se compadece com ansiedades de natureza operacional, sendo incontornável a necessidade de acumular experiência de contacto com situações reais ainda em ambiente de formação para que se possa atingir o nível exigido para participar em pleno nas operações de fiscalização. A par deste aspeto inamovível, a procura no mercado de trabalho registou, nos últimos anos, uma atividade muito superior ao que vinha sendo hábito, levando a que a EMEL entre numa competição numa posição desfavorável dadas as restrições que limitavam, até há pouco tempo, a sua atratividade no recrutamento do ponto de vista salarial.



Para além destas vicissitudes do lado da composição do efetivo acresce uma diversificação das atividades desenvolvidas que agudizaram ainda mais a situação. A empresa desenvolve um grande esforço para assegurar prontidão perante solicitações diversificadas:

- O combate ao estacionamento em segunda fila e em lugares especiais
- A presença em grandes eventos
- A fiscalização noturna em várias zonas da cidade
- A remoção de trotinetes e bicicletas indevidamente estacionadas

O estacionamento em segunda fila produz impactos significativos na circulação nas artérias de Lisboa. A empresa reforçou, em 2019, a Brigada de Intervenção Rápida (BIR), um meio efetivo de restabelecimento da normal circulação do tráfego, particularmente relevante para a *performance* operacional da CARRIS, cuja velocidade média de operação continua reduzida. Nos próximos anos o reforço das BIR será permanente. Por outro lado, a gestão de lugares de cargas e descargas assume grande complexidade e levanta grandes obstáculos às operações logísticas dos agentes económicos da cidade. Também aqui a empresa tem sabido melhorar a sua *performance*. Nos últimos exercícios, e num contexto de redução do volume total de denúncias emitidas, as contraordenações relacionadas com infrações de estacionamento em segunda fila e em lugares reservados para cargas e descargas tem aumentado.

O estacionamento indevido em lugares reservados a portadores de cartão de deficiente é inaceitável e a sua fiscalização reveste-se de alguma dificuldade. A EMEL tem procurado otimizar a sua capacidade nesta área e com bons resultados.

Nos grandes observa-se uma grande tendência para acumulação de estacionamento desordenado. É essencial preservar as condições de circulação e a convivência, em segurança, entre automóveis e peões. A EMEL tem conseguido incrementar a sua presença e no futuro desenvolverá ainda mais a sua capacidade de resposta.

Em áreas significativas da cidade há sérios problemas de estacionamento desordenado durante a noite. Residentes em zonas com vários estabelecimentos de diversão noturna enfrentam dificuldades de estacionamento superiores às observadas nas Zonas de Estacionamento de Duração Limitada (ZEDL) com maior pressão durante o dia. Noutras artérias o estacionamento noturno desordenado é tão intenso que interfere gravemente com as operações de limpeza urbana. A EMEL ainda não conseguiu montar um dispositivo noturno suficientemente consistente para atender a todos estes apelos. Para chegar a esse nível terá, incontornavelmente, de reforçar o seu efetivo e isso é precisamente o que está planeado, perspetivando-se um grande volume de admissões no próximo ano, reaproximando a EMEL de rácios mais alinhados com as melhores práticas, e posteriormente com um número de contratações anuais um pouco acima do que seria necessário para assegurar as melhores condições de exploração para os lugares abertos nesse ano – com este plano (que exige um reequacionar das instalações de acolhimento com uma possibilidade de aumento das despesas com arrendamento) e com as melhorias das condições de operação decorrentes dos novos recursos da empresa que, certamente, oferecerão capacidade para obter ganhos substantivos de produtividade, a empresa completará o seu ciclo de expansão da atividade na via pública com um dimensionamento do corpo de fiscalização perfeitamente alinhado com as necessidades impostas pela estratégia de mobilidade do Município.

A acompanhar o alargamento do efetivo e as novas soluções tecnológicas ao serviço de uma fiscalização mais eficiente, será dada continuidade ao programa de substituição e alargamento da frota operacional, com novas carrinhas para as equipas de bloqueadores, novos reboques, atrelados para remoção de motociclos e velocípedes, um novo veículo equipado com tecnologia de leitura ótica de matrículas, mais motociclos para as equipas BIR e ainda outros motociclos que permitam intervenções rápidas e precisas, de maior impacto nas condições de mobilidade.

#### GESTÃO DE CONTRAORDENAÇÕES

O ano de 2020 vai certamente refletir, no que respeita à gestão de contraordenações, o impacto e as mudanças decorrentes da aplicação plena do diploma da



descentralização, a Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto (Lei-Quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais), no que concerne à instrução e decisão de processos que são, agora, competência da Câmara Municipal de Lisboa.

Esta alteração implica que a EMEL e a CML, na sequência da adaptação das suas estruturas aos novos procedimentos e competências, providenciem todo o tipo de atuações que permitam a realização das operações que a cada uma ficam cometidas: à EMEL a fiscalização e notificação dos arguidos e à CML a instrução e decisão de processos – antecipa-se um forte aumento de eficiência, eficácia e economia.

A EMEL continuará a assegurar um elevado nível de serviço com base num procedimento de notificação dos infratores tão célere quanto possível, na convicção de que o encurtamento do período de tempo que decorre entre a verificação da infração e a comunicação da mesma aos arguidos tem como consequência direta o maior cumprimento das regras do código da estrada e da legislação conexas.

Refira-se ainda que com o surgimento de novos desafios à fiscalização da EMEL, tais como a operação da BIR dirigida às infrações em segunda fila e faixas BUS e as ações de verificação de estacionamento de velocípedes, levam a um acréscimo de procedimentos de fiscalização e, concomitantemente, a um aumento das denúncias, com reflexos na atividade do serviço de contraordenações, que têm de ser acompanhados com a otimização de processos desse núcleo.

### 2.4.3 ATIVIDADES DE SUPORTE À OPERAÇÃO

A atividade desenvolvida pela EMEL tem uma raiz profundamente operacional. Tendo presente a base legal em que assenta o exercício de autoridade pela empresa e o impacto que o modo como desempenha as suas funções tem na vida dos lisboetas, a organização está obrigada a uma atenção muito particular a todos os aspetos que exigem apoio técnico – conservação e manutenção de equipamentos e infraestruturas, coleta de parquímetros e Máquinas de Pagamento Automático e outros serviços especializados indispensáveis ao normal funcionamento das diversas

áreas da empresa. Grande parte das atividades de suporte estão sob a gestão do Departamento de Apoio Técnico (DAT), a que se acrescenta a área de Contacto com o Cidadão, fundamental para assegurar uma adequada interface entre empresa e cidadão, sob responsabilidade da Direção de Institucionais e Cidadania.

#### AUDITORIA E CONTROLO DE GESTÃO

O serviço de Auditoria e Controlo de Gestão do DAT elabora os mapas de acompanhamento de orçamento do departamento e integra ainda alguns trabalhos de segurança física das instalações (Security).

O acompanhamento dos contratos é realizado de forma mensal, o que permite ao DAT obter uma informação atualizada e o mais correta possível, viabilizando uma capacidade de preservar que os fornecimentos e as operações decorrem sem interrupções e sobressaltos.

Com o objetivo de aumentar o nível de segurança sentido pelos colaboradores está prevista para o horizonte 2020 - 2023 a continuação da renovação dos Sistemas de Vídeo Vigilância e alarmes de intrusão que se encontrem obsoletos ou danificados e aumentar a quantidade de sistemas para maximizar a área abrangida, de forma a reduzir o risco de intrusão ou atos de vandalismo contra o património e pessoas afetas ao serviço da EMEL. Prevê-se, em 2020, a autorização com a Licença de Autoproteção A e C que permite realizar serviços internos de segurança privada a nível de Security, sem necessidade de recurso a terceiros, privilegiando assim os recursos internos para a realização de segurança. Será efetuada a formação e/ou contratação de vigilantes devidamente credenciados para a realização de todos os serviços relacionados com a segurança física das instalações.

#### SERVIÇOS DE COLETA

A EMEL internaliza grande parte das operações relacionadas com a recolha de valores. Esta equipa é responsável pela recolha de todos os parquímetros que se espera que, já em 2020, sejam mais de 3 500. Para além dos parquímetros há ainda que coletar os valores cobrados nos parques de estacionamento, nas lojas EMEL, no

  
fy

Parque de Viaturas Rebocadas e da base operacional das equipas de bloqueadores. As soluções alternativas de pagamento que a empresa tem vindo a promover, como o ePark, permitem que os montantes a recolher não aumentem tanto como o que decorre do crescimento da operação, no entanto o alargamento da área de exploração alarga as distâncias a percorrer e as localizações a coletar, elevando as dificuldades de planeamento desta operação.

### GESTÃO DE FROTA

A EMEL prosseguirá em 2020 a sua estratégia de substituição progressiva de viaturas a combustão por viaturas elétricas para o exercício das atividades operacionais da empresa (designadamente fiscalização, coleta e manutenção), em alinhamento com a promoção da mobilidade elétrica preconizada pela estratégia de mobilidade sustentável do Município.

A Gestão de Frota assegura as boas condições de utilização de todos os veículos da empresa e é a grande responsável pelos procedimentos de aquisição dos veículos necessários para a substituição e ampliação da frota operacional, designadamente do corpo de fiscalização.

### PIQUETE E BRIGADA DE SUPORTE OPERACIONAL

O Piquete é a resposta de primeira linha a situações de caráter urgente que surgem nos parques. Apesar de não ser responsável pela preservação das estruturas dos parques, que de resto serão alvo de um extensivo programa de requalificação já em curso, a intervenção rápida do Piquete viabiliza a operação contínua dos parques num contexto de gestão remota centralizada, garantindo prontidão perante situações que, sendo, por vezes, não muito complexas, têm a capacidade de interromper o normal funcionamento dos parques. Fruto do aumento do número de parques de estacionamento, o piquete necessitará de um reforço do seu efetivo humano.

Por sua vez, a Brigada tem sido alvo de uma pressão acrescida dada expansão significativa do estacionamento ordenado na via pública. É a Brigada que assegura a

manutenção e conservação da sinalização, a remoção, deslocação e recolocação de parquímetros e ainda proporciona apoio operacional a outras áreas.

### EDIFÍCIOS E INFRAESTRUTURAS

A área de manutenção de edifícios e infraestruturas terá igualmente de acomodar um aumento de atividade em virtude da dinâmica de crescimento da empresa que tem como uma das suas manifestações uma carteira mais diversificada e cada vez maior de infraestruturas. Além da atividade em edifícios e infraestruturas da empresa, incluindo parques de estacionamento, há também atividade em elevadores e outros meios mecânicos de apoio à mobilidade pedonal – as escadas rolantes do Martim Moniz já estão em funcionamento e em breve serão disponibilizados o Elevador da Sé e o Funicular da Graça.

### MANUTENÇÃO DE PARQUÍMETROS

No que respeita à manutenção destes equipamentos não se antecipa um agravamento do volume de trabalho das equipas internas da EMEL, uma vez que já está contemplado no novo modelo de aquisição de parquímetros onde a responsabilidade da manutenção das máquinas é do fornecedor – os serviços internos responsabilizam-se pelo acompanhamento do contrato e monitorização dos níveis de serviço.



---

## 2.5 ATENDIMENTO AO CIDADÃO

---

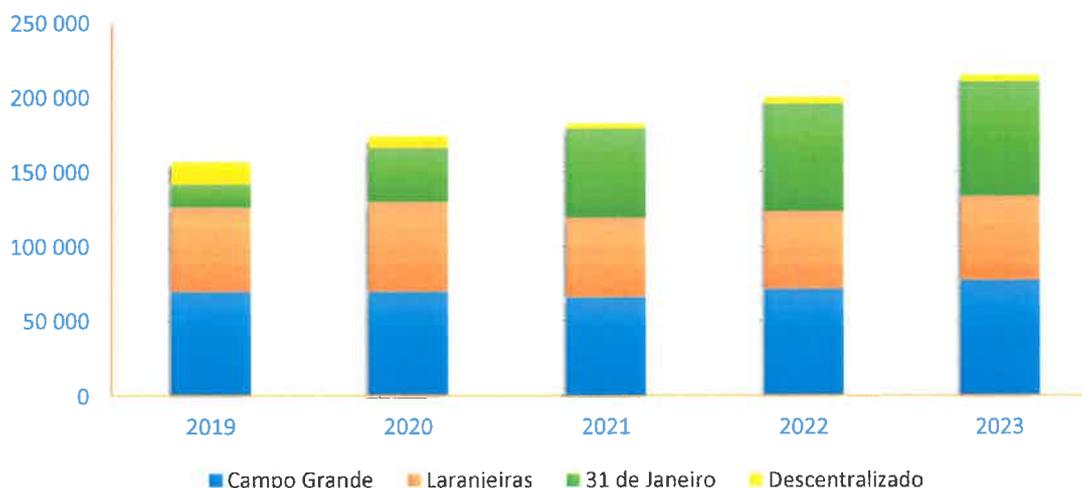
A área de atendimento é de crucial importância para a imagem da EMEL. Para além das operações de fiscalização, que representam em pleno o exercício de *enforcement* legal por parte da empresa impondo sanções ao cidadão que incorre numa situação de estacionamento indevido, é no atendimento que surge a oportunidade de contacto direto com os utentes. É necessário assegurar uma capacidade de resposta assertiva, demonstrando o papel da empresa na qualidade de vida das pessoas, muito mais abrangente que a dimensão sancionatória que normalmente lhe é associada.

Essa capacidade de resposta deve estar alinhada com a toda a estratégia de mobilidade enquanto linha de atendimento coerente e consolidada e deve assentar num dimensionamento adequado ao volume de interações expectável – se o volume de contactos estabelecidos não encontrar um dispositivo de dimensão adequada, geram-se entropias que arruinam, logo à partida, qualquer hipótese de incutir uma boa imagem da organização. E nesta matéria o Atendimento teve os cuidados necessários para conseguir acomodar o grande acréscimo de interações que, evidentemente, decorreria da expansão acelerada da atividade da empresa.

O atendimento presencial, nos Pontos de Atendimento EMEL, foi reforçado, primeiro com um posto móvel e mais recentemente com um novo espaço na Loja do Cidadão no Mercado 31 de Janeiro. Com perspetivas de alargamento com novos postos nos Pontos de Atendimento da Loja do Cidadão das Laranjeiras e nas instalações da CML no Campo Grande, a expectativa é a de que a EMEL disporá, ao longo do horizonte 2020 – 2023, de uma capacidade de atendimento presencial adequada ao aumento do trabalho. Tal não significa que não se verifiquem, esporadicamente, picos de procura que se refletem em tempos de espera mais alargados, mas estão criadas as condições para mitigar os seus impactos.

Gráfico 2.5 Evolução do volume esperado de atendimentos por ponto de atendimento

### Evolução do Volume de Atendimentos



Espera-se que o novo espaço no Mercado 31 de Janeiro, com a sua localização de excelência, consiga absorver um volume de atendimentos próximo do que decorrerá

da expansão da atividade. Os restantes serão facilmente acomodados pelo alargamento da capacidade nas Laranjeiras e no Campo Grande.

Os Pontos de Atendimento contam com apoio importante na retaguarda. A Loja Virtual EMEL, permite a aquisição de dístico e a sua respetiva renovação através do site da empresa, tem registado uma procura crescente - espera-se que venha a assegurar, de forma consolidada, cerca de 20% do volume anual de dísticos. Por outro lado, o dispositivo de *BackOffice* das lojas assegura a auditoria permanente do trabalho produzido nos Pontos de Atendimento, ao mesmo tempo que garante a emissão dos avisos de renovação de dísticos através do sistema SIBS, responsabilizando-se ainda por todas as renovações efetivamente concretizadas neste sistema e posterior envio – o volume de dísticos aqui renovados aproxima-se dos 50% do total.

Os serviços de atendimento telefónico também foram reforçados, assistindo-se a uma melhoria dos níveis de serviço – o número de chamadas perdidas e o tempo de espera têm caído drasticamente. Antecipa-se uma subida acentuada do volume de chamadas nos próximos anos:

Tabela 2-4 Evolução do número de chamadas atendidas pelo *Call Center*

| Anos              | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Utentes Atendidos | 141 600 | 158 000 | 166 000 | 183 000 | 200 000 |

No tratamento de reclamações escritas também se espera uma evolução em linha com a expansão da atividade da empresa. A necessidade de garantir as respostas mais adequadas a cada interação e, ao mesmo tempo, a maior celeridade possível, exige um forte compromisso de todas as áreas da empresa com esta matéria.

Tabela 2-5 Evolução do número de interações escritas

| Anos              | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Utentes Atendidos | 36 000 | 40 000 | 42 000 | 46 000 | 50 000 |



As Ocupações de Via Pública (OVP) também são tratadas pela área de Atendimento no seio da EMEL. Tratam-se de licenças para ocupar espaço público (no que respeita à EMEL lugares de estacionamento) por um período superior ao que decorre naturalmente do estipulado em regulamento. A licença é obtida junto dos serviços da CML e a cobrança do estacionamento fica a carga da EMEL. Existe a percepção de que uma larga fatia das OVP escapa à cobrança do estacionamento, ou não são, sequer, licenciadas. A adoção de uma plataforma comum a CML e EMEL para tratamento das OVP é um passo importante para o preenchimento do vazio subjacente a esta falha percebida. No futuro será possível saber, de forma automática, quais as licenças emitidas que contemplam estacionamento e atuar em conformidade. Por esta via será possível alcançar subidas significativas dos valores cobrados com OVP. Para os próximos anos admite-se a seguinte trajetória nas licenças de OVP:

Tabela 2-6 Evolução das Ocupações de Via Pública

| Anos             | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Lugares ocupados | 3 200 | 3 600 | 3 800 | 4 200 | 4 600 |

## 2.6 ÁREAS TRANSVERSAIS

As áreas de gestão central da EMEL têm vindo a acomodar o alargamento da atividade da empresa sem a necessidade de uma evolução dos meios em proporção direta. A aposta de crescimento da capacidade tem incidido essencialmente em âmbitos mais ligados a uma perspetiva de "produção", procurando a estrutura interna rentabilizar ao máximo os seus recursos de forma a conseguir suportar a ambição da empresa. Da área jurídica à administrativa e financeira, passando pelo planeamento e pelos recursos humanos a estrutura central tem sofrido poucas alterações, recorrendo a serviços de consultoria em casos pontuais.

Uma forte aposta na formação profissional e nas novas tecnologias, que será para manter no futuro, têm viabilizado a obtenção de ganhos de produtividade e até de qualidade no trabalho desenvolvido.

Ainda assim, tendo em consideração o alargamento da área de estacionamento ordenado, que se perspectiva que chegue à generalidade do Município, haverá uma nova realidade a que a empresa se deverá adaptar: poderá promover uma gestão da mobilidade mais participada, onde os cidadãos, associações de moradores e as Juntas de Freguesia estejam envolvidos na estruturação e planeamento da decisão das novas zonas a serem exploradas e onde existam mecanismos de feedback visando a manutenção da qualidade do serviço prestado. A área de Gestão de Zona, em articulação com a Assessoria do Conselho de Administração, tem vindo a produzir trabalho nesta matéria, mas poderá assumir uma nova ambição e desempenhar um papel mais robusto.

A EMEL terá que reforçar os instrumentos internos de planeamento e organização do trabalho que é desenvolvido aquando a abertura de novas zonas. Entende-se que a área Gestão de Zona é fulcral para o sucesso desse reforço, mantendo a atual coordenação do processo.

À área Gestão de Zona caberá assegurar a entrada em exploração e ordenamento do estacionamento por parte da EMEL, em novas zonas da cidade, com o menor impacto possível e sem constrangimentos. Ao nível interno, esse trabalho deverá ser realizado em sintonia e articulação estreita com os diversos setores da empresa envolvidos. Ao nível externo, a área reforçará o seu trabalho direto com os vários atores locais: as Juntas de Freguesia e os municípios. Caberá ainda a esta área a articulação dos vários aspetos e processos institucionais e operacionais envolvidos nos projetos. Fará o levantamento, avaliação, auditoria e acompanhamento das novas zonas que entrarão em exploração, bem como a resposta à assunção de compromissos por parte da EMEL com a Câmara Municipal de Lisboa, com as diferentes Juntas de Freguesia e com os municípios. Fornecerá, igualmente, uma visão



estratégica no método de evolução das atuais e das novas zonas, antecipando os eventuais constrangimentos e promovendo soluções.

Por seu turno é responsabilidade da Assessoria, em estreita ligação com o Conselho de Administração, promover o relacionamento institucional com os organismos públicos, nomeadamente os municipais: a Câmara Municipal de Lisboa e as Juntas de Freguesia.

A Assessoria deverá realizar o levantamento, acompanhamento e resolução das questões pendentes no relacionamento da EMEL com as freguesias de Lisboa, bem como promover a articulação entre a Vereação com o pelouro da Mobilidade e os demais serviços da EMEL. Trabalhará diretamente com a área Gestão de Zona, nomeadamente no que se refere à ligação entre as Juntas de Freguesia e a empresa, aquando da implementação de novas zonas e na gestão da qualidade do serviço prestado pela EMEL.

A Assessoria realizará ainda o trabalho de preparação e acompanhará as questões relacionadas com a EMEL suscitadas nas reuniões públicas descentralizadas da Câmara Municipal de Lisboa, promovendo o seu acompanhamento e resolução.

### 2.6.1 PROVEDORIA

O planeamento da atividade da Provedoria do Cliente EMEL para o horizonte 2020 – 2023 é forçosamente complexo e deverá ser entendido como um projeto a desenvolver a médio prazo que, necessariamente, assentará num reforço dos meios humanos. Considerando que já se encontram consolidados os pressupostos iniciais desta Provedoria de visibilidade interna junto da empresa e reconhecimento externo junto do cidadão, numa ótica de isenção, independência e equidistância face à defesa dos legítimos interesses e direitos do Cliente da EMEL, importa agora reforçar outras vertentes internas e externas.

Internamente propõe-se esta Provedoria desenvolver os seguintes itens:

- Trabalhar junto de toda os setores da EMEL, no sentido de criar uma cultura institucional de empresa, envolvida na defesa de uma cidadania ativa ao serviço de uma política de mobilidade abrangente
- Reforçar e replicar boas práticas de atuação e promover um sentido crítico atento de correção imediata de comportamentos que não sejam “amigos do cliente/cidadão”
- Prosseguir com propostas de uniformização processual e de regulamentação de casos específicos detetados, através das Recomendações da Provedoria, submetidas ao Conselho de Administração
- Manter e aprofundar a relação estreita com a ACADEMIA EMEL, promovendo módulos sobre Cidadania, Direitos e Deveres e Missão de Serviço Público na vertente de valores promovidos pela Provedoria do Cliente da EMEL
- Promover uma melhor comunicação através dos canais internos da empresa de forma a facilitar a resolução rápida de problemas colocados pelos Clientes e cuja resolução seja dificultada pela entropia funcional

Exteriormente propõe-se esta Provedoria desenvolver os seguintes itens:

- Prosseguir o reforço das relações institucionais, quer a relação privilegiada com a Provedora de Justiça, quer a relação com outras Provedorias e Associações - cumpre daqui destacar uma particular ênfase à promoção das interações com as associações envolvidas nas questões da Mobilidade Reduzida
- Organizar encontros de promoção da Cidadania, com os vários grupos de interesse, numa perspetiva ampla e com enfoque na questão da Mobilidade Ativa
- Continuar a divulgar, através de pequenas brochuras, as questões acima referidas, destacando as que são vivenciadas e experienciadas no dia-a-dia dos colaboradores da empresa



- Manter e reforçar todos os projetos iniciados em 2019, alicerçando a ligação entre o Cidadão e a empresa através do eixo de comunicação privilegiado que é a Provedoria

Importa, também, realizar alterações estruturais no funcionamento da própria Provedoria, o modelo existente baseado num quadro de recursos humanos assente na Provedora e num Assessor Jurídico é claramente insuficiente, face aos desafios que se colocam. Assim, o imperativo autoimposto de dinamizar e difundir os princípios da Cidadania, replicando-os interior e exteriormente, necessita, obrigatoriamente, de um reforço de meios.

Acresce, ainda, manter-se a necessidade de um endereço informático alocado a um site específico com hiperligação a partir do site da empresa. O tratamento autónomo, necessário e decorrente da própria natureza da Provedoria, seria claramente melhorado neste caso, encurtando tempos de resposta, melhorando a interação e aproximando o cidadão. A humanização e a dignificação do cidadão são uma prioridade fundamental face ao tratamento de cariz mais burocrático.

Todos estes projetos carecem de desenvolvimento individual, sistematização e criação de cronogramas de implementação para além da necessidade de reforço de meios humanos e técnicos. Assim, poderá esta Provedoria concretizar a sua Missão e contribuir para a defesa e promoção de uma melhor Cidadania na Mobilidade da Cidade de Lisboa.

### 2.6.2 ACADEMIA EMEL

Com criação em 2016, a ACADEMIA EMEL pretendeu dotar a empresa de mecanismos de formação próprios no que respeita às suas áreas core. A implementação da ACADEMIA tem como base os seguintes pressupostos em termos de Missão e Visão:

## Missão

“Promover, através da formação e outras iniciativas, ações facilitadoras da mobilidade na cidade de Lisboa de forma a que os cidadãos possam locomover-se em liberdade, bem-estar e segurança.”

## VISÃO

“Queremos ser um serviço de referência nacional, na formação e desenvolvimento do talento no setor da mobilidade e estacionamento.”

Para além destas orientações de natureza mais geral, consubstanciados na Missão e na Visão da ACADEMIA EMEL, pretendeu-se com a sua criação e de uma forma mais específica:

- Dotar a empresa, no seu Core Business, de profissionais devidamente capacitados em termos técnicos e comportamentais
- Facilitar a estruturação de uma carreira profissional para os profissionais da EMEL em que o progresso na carreira seja impulsionado pelo conhecimento e pelas capacidades de liderança
- Reforçar o posicionamento da EMEL enquanto entidade de referência no sector
- Através da transferência de *know-how* identificar novas fontes de negócio

Para 2020 estão previstos os seguintes cursos, a ministrar nas instalações da empresa:

- 6 cursos de AO's - Assistentes Operacionais (cursos de entrada)
- 4 cursos de evolução de AO's para Fiscais

Com negociação, em sede de Acordo de Empresa, da obrigatoriedade de formação dos trabalhadores para acesso aos níveis de desenvolvimento seguintes, prevê-se a criação de planos de formação adaptados à realidade da EMEL e às suas necessidades operacionais, os quais se encontram a ser estudados.



Também em 2020 a Academia prevê uma reestruturação na sua visão global tendo desde já a intenção de acrescentar valor ao nível de:

- COLABORADORES EMEL (ao nível do seu desenvolvimento profissional e Qualificação)
- EMEL (enquanto impulsionador de eficácia interna, mas também sendo uma referência no mercado)
- CIDADÃO (como facilitador do reconhecimento de serviço público positivo)
- ENTIDADES CONGÉNERES (como promotor da sensibilização e qualificação)

Por fim, e em jeito de inspiração futura, os Eixos Estratégicos da ACADEMIA EMEL, darão suporte a toda a atividade da ACADEMIA, à definição de percursos formativos e às ofertas da mesma. São eles:

- Serviço de Excelência, em tudo o que fazemos independentemente do interlocutor ser interno ou externo
- Abordagem *customer centric* (visão de "fora para dentro")
- Inovação (transformação cultural)



### 3 Programa de Investimentos

O montante de investimento previsto pela EMEL para implementar ao longo dos próximos ultrapassa os 81 milhões de euros.

O novo paradigma da empresa está bem espelhado na distribuição do investimento, onde claramente se destaca a área da mobilidade e espaço público: os planos da empresa nesta matéria são muito ambiciosos, são os planos de um verdadeiro agente de mobilidade.

Investimento EMEL 2020 - 2023 (€)

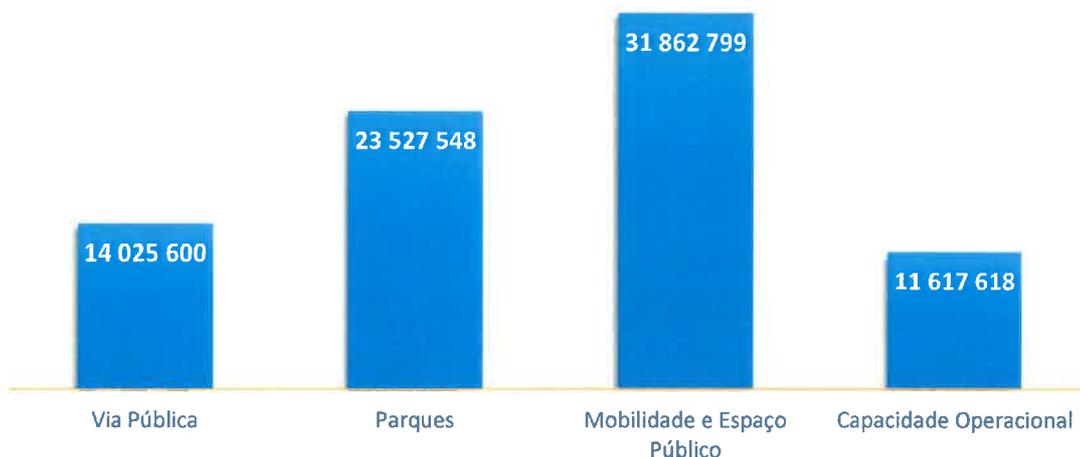


Gráfico 3.1 Distribuição do investimento para os próximos quatro anos

O maior investimento prende-se com a expansão do GIRA à generalidade do concelho, mas existem outros projetos importantes, desde a modernização da SLAT e respetiva otimização, aos percursos pedonais mecanicamente investidos.

Outra área de investimento muito importante é a do estacionamento em parques. Como já se viu, a densificação da rede de parques, com objetivos diversificados do ponto de vista da sua ocupação, é crucial para a materialização da estratégia de mobilidade sustentável do Município. É à Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura que cabe a concretização destes, e outros, projetos. De resto, esta direção assegura mais de 44% do programa de investimentos.

Tabela 3-1 Projetos sob responsabilidade da Direção de Desenvolvimento da Infraestrutura

| Projeto                                   | 2020              | 2021              | 2022             | 2023           | Total             |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------------|-------------------|
| Bairro Alto - Plataforma Logística        | 50 000            | 50 000            | 50 000           | 0              | 150 000           |
| Beato - Parque de Superfície              | 75 000            | 0                 | 0                | 0              | 75 000            |
| Beneficiação da Quinta dos Lilases        | 43 672            | 0                 | 0                | 0              | 43 672            |
| Campolide – Mercado                       | 562 500           | 1 687 500         | 0                | 0              | 2 250 000         |
| Campolide - Rua Conde Nova Goa            | 286 000           | 0                 | 0                | 0              | 286 000           |
| Campolide - RUA DE CAMPOLIDE              | 300 000           | 0                 | 0                | 0              | 300 000           |
| Combro - Intervenção                      | 707 000           | 0                 | 0                | 0              | 707 000           |
| Conservação Postigo da Graça              | 25 000            | 0                 | 0                | 0              | 25 000            |
| Quinta Bensaúde – P. Estacionamento       | 464 482           | 1 277 325         | 581 156          | 0              | 2 322 963         |
| Expansão Via Pública – Estacionamento     | 84 000            | 42 000            | 84 000           | 84 000         | 294 000           |
| Feira Popular – Norte                     | 1 000 000         | 5 000 000         | 1 002 310        | 0              | 7 002 310         |
| Feira Popular – Passadiços                | 1 342 310         | 0                 | 0                | 0              | 1 342 310         |
| Feira Popular – Sul                       | 1 002 310         | 0                 | 0                | 0              | 1 002 310         |
| Garagem de Arroios                        | 500 000           | 0                 | 0                | 0              | 500 000           |
| Garagem Rua José Estevão                  | 750 000           | 0                 | 0                | 0              | 750 000           |
| Hotspots                                  | 255 000           | 90 000            | 90 000           | 90 000         | 525 000           |
| Infraestrutura PCRVE                      | 663 000           | 0                 | 0                | 0              | 663 000           |
| Lugares Motociclos                        | 105 000           | 105 000           | 105 000          | 105 000        | 420 000           |
| Lumiar - Parque do Mercado                | 300 000           | 0                 | 0                | 0              | 300 000           |
| Lumiar - Parque de Rebocados              | 1 502 000         | 0                 | 0                | 0              | 1 502 000         |
| Maria Pia                                 | 35 000            | 0                 | 0                | 0              | 35 000            |
| Mercado de Alvalade                       | 1 200 000         | 1 200 000         | 1 200 000        | 0              | 3 600 000         |
| Muro Bioerosão Campo das Cebolas,         | 75 000            | 0                 | 0                | 0              | 75 000            |
| Percurso Graça                            | 3 719 933         | 572 628           | 0                | 0              | 4 292 562         |
| Percurso Sé                               | 673 565           | 0                 | 0                | 0              | 673 565           |
| Ramais Bicicletas (SBPP)                  | 246 857           | 740 571           | 452 571          | 0              | 1 440 000         |
| Reparação pavimento Rua da Alfândega      | 0                 | 0                 | 500 000          | 0              | 500 000           |
| Requalificação da Av. Infante D. Henrique | 1 208 992         | 1 394 423         | 0                | 0              | 2 603 415         |
| Req. de Vários Parques de Estacionamento  | 1 050 000         | 0                 | 0                | 0              | 1 050 000         |
| Rua José Sebastião e Silva                | 191 750           | 0                 | 0                | 0              | 191 750           |
| Travessa do Bahuto                        | 391 500           | 1 018 500         | 0                | 0              | 1 410 000         |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>18 809 871</b> | <b>13 177 948</b> | <b>4 065 038</b> | <b>279 000</b> | <b>36 331 856</b> |

Logo a seguir, em termos de fatia do investimento, surge a nova Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade, aproximando-se dos 23 milhões de euros e mais de 28% do plano.

Tabela 3-2 Projetos sob responsabilidade da Direção de Gestão de Sistemas de Mobilidade

| Projeto                                    | 2020             | 2021             | 2022             | 2023           | Total             |
|--|------------------|------------------|------------------|----------------|-------------------|
| Implementação de ZAC Terreiro do Paço      | 160 000          | 50 000           | 50 000           | 50 000         | 310 000           |
| Modernização das ZAAC e ZAAC Madragoa      | 1 735 000        | 200 000          | 200 000          | 200 000        | 2 335 000         |
| Antenas Via Verde das ZAAC                 | 12 000           | 0                | 0                | 0              | 12 000            |
| GIRA - Novo Fornecedor                     | 3 000 000        | 5 772 000        | 4 153 800        |                | 12 925 800        |
| OPC - PCVE                                 | 576 000          | 156 000          | 0                | 0              | 732 000           |
| Sistema de Monitorização da Rede Ciclável  | 133 333          | 133 333          | 122 222          |                | 388 889           |
| Sensorização - Infraestrutura de Sensores  | 600 000          | 600 000          | 300 000          | 300 000        | 1 800 000         |
| Modernização Sist. Semafórico (2021-2023)  | 0                | 1 219 470        | 1 742 099        | 0              | 2 961 569         |
| Sistema de Gestão de Tráfego Centralizado  | 400 000          | 0                | 0                | 0              | 400 000           |
| Centralização da Operação de Tuneis        | 400 000          | 100 000          | 100 000          | 0              | 600 000           |
| CCTV Detecção de Incidentes Túnel João XXI | 125 000          | 0                | 0                | 0              | 125 000           |
| Sensores de tráfego e conexão na Rede SLAT | 120 000          | 90 000           | 0                | 0              | 210 000           |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>7 261 333</b> | <b>8 320 803</b> | <b>6 668 122</b> | <b>550 000</b> | <b>22 800 258</b> |

Apesar do novo paradigma de atuação a que deseja chegar, a EMEL preserva a noção de que é a eficiência na sua operação mais tradicional que viabiliza a nova ambição. É o Departamento de Apoio Técnico que assegura as melhores condições de funcionamento, reservando 14% do montante de investimento.

Tabela 3-3 Projetos sob responsabilidade do Departamento de Apoio Técnico

| Projeto                                   | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | Total             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Parquímetros                              | 1 200 000        | 1 800 000        | 1 800 000        | 1 200 000        | 6 000 000         |
| CCTV e sistemas interligados de segurança | 220 000          | 242 000          | 254 100          | 266 805          | 982 905           |
| Máquinas Depósito                         | 12 000           | 13 200           | 13 860           | 14 553           | 53 613            |
| 2 Reboques/ano                            | 84 000           | 84 000           | 84 000           | 84 000           | 336 000           |
| Veículo de Leitura Ótica de Matrículas    | 18 000           | 0                | 0                | 0                | 18 000            |
| Motas para BIR (4 motos/ano)              | 38 000           | 38 000           | 38 000           | 38 000           | 152 000           |
| Motociclos (10 unidades/ano)              | 25 000           | 25 000           | 25 000           | 25 000           | 100 000           |
| Veículos frota operacional                | 15 000           | 25 000           | 25 000           | 25 000           | 90 000            |
| Atrelado Reboques Motas (2 unidades)      | 6 000            | 0                | 6 000            | 0                | 12 000            |
| Sub. da Frota Bloqueadores (10/ano)       | 350 000          | 350 000          | 350 000          | 350 000          | 1 400 000         |
| Beneficiação de Instalações Operacionais  | 100 000          | 100 000          | 100 000          | 100 000          | 400 000           |
| Sistemas de Consumo Elétrico              | 130 000          | 130 000          | 130 000          | 130 000          | 520 000           |
| Instalações Novas - Sede                  | 500 000          | 0                | 0                | 0                | 500 000           |
| Mobiliário diverso                        | 100 000          | 20 000           | 20 000           | 20 000           | 160 000           |
| Sinalização vertical                      | 200 000          | 100 000          | 200 000          | 200 000          | 700 000           |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>2 998 000</b> | <b>2 927 200</b> | <b>3 045 960</b> | <b>2 453 358</b> | <b>11 424 518</b> |



Os investimentos em sistemas de informação assumem-se como cruciais para o futuro da empresa – quer para a viabilidade da transformação planeada, quer para o assegurar da competitividade na operação. O Departamento de Sistemas de Informação apresenta uma extensa lista de projetos, cuja concretização ajudará a catapultar a capacidade da EMEL enquanto *player* de mobilidade. O valor estimado destes projetos representa quase 12% do total do *pipeline*.

Tabela 3-4 Projetos sob responsabilidade do Departamento de Sistemas de Informação (I)

| Projeto                                  | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | Total     |
|--|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Application identity manager             | 10 000  | 5 000   | 5 000   | 5 000   | 25 000    |
| Aquisição de Computadores                | 100 000 | 100 000 | 400 000 | 100 000 | 700 000   |
| Aquisição de Equipamentos diversos redes | 60 000  | 60 000  | 50 000  | 50 000  | 220 000   |
| Aquisição de Equipamentos Informáticos   | 50 000  | 50 000  | 50 000  | 50 000  | 200 000   |
| Aquisição de UPSs                        | 5 000   | 5 000   | 5 000   | 5 000   | 20 000    |
| Auditoria Informática                    | 33 333  | 33 333  | 33 333  | 33 333  | 133 333   |
| BlockChain                               | 0       | 5 000   | 0       | 0       | 5 000     |
| Business Inteligence                     | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 400 000   |
| Centralização de Impressoras             | 40 000  | 40 000  | 40 000  | 40 000  | 160 000   |
| Plano Estratégico Sistemas de Informação | 0       | 0       | 0       | 75 000  | 75 000    |
| Validação de código de fornecedores      | 75 000  | 75 000  | 75 000  | 75 000  | 300 000   |
| Desmaterialização de Dísticos            | 0       | 40 000  | 0       | 0       | 40 000    |
| Endpoint Protection - Machine Learning   | 20 000  | 15 000  | 15 000  | 15 000  | 65 000    |
| Enterprise Password Management           | 15 000  | 15 000  | 15 000  | 15 000  | 60 000    |
| Equipamento Network Access Control - ISE | 30 000  | 10 000  | 30 000  | 10 000  | 80 000    |
| Equipamentos de Fiscalização             | 35 000  | 45 000  | 55 000  | 70 000  | 205 000   |
| Equipamentos de segurança                | 40 000  | 40 000  | 40 000  | 40 000  | 160 000   |
| Equipamentos de Testes                   | 10 000  | 10 000  | 10 000  | 10 000  | 40 000    |
| Equipamentos Infraestruturas             | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 400 000   |
| ESRI - Software de Cadastro              | 0       | 50 000  | 0       | 0       | 50 000    |
| Fábrica software - desenvolvimentos EMEL | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 1 200 000 |
| ZAACs Desenvolv                          | 100 000 | 50 000  | 50 000  | 50 000  | 250 000   |
| Firewall                                 | 90 000  | 30 000  | 30 000  | 90 000  | 240 000   |
| GDPR - Alterações a Sistemas             | 10 000  | 0       | 10 000  | 0       | 20 000    |
| Gestão de Meios de Pagamento             | 0       | 0       | 450 000 | 450 000 | 900 000   |
| Integração CARRIS                        | 5 000   | 5 000   | 5 000   | 5 000   | 20 000    |
| Integração COI CML                       | 5 000   | 5 000   | 5 000   | 5 000   | 20 000    |

Tabela 3-5 Projetos sob responsabilidade do Departamento de Sistemas de Informação (II)

| Projeto                                    | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | Total            |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Migração de instalações                    | 100 000          | 0                | 0                | 0                | 100 000          |
| Millenium 3 - Desenvolvimentos e evolução  | 0                | 30 000           | 30 000           | 30 000           | 90 000           |
| Parques EMEL - Reformulação Tecnológica    | 150 000          | 150 000          | 150 000          | 150 000          | 600 000          |
| Plataforma de sensorização e OPEN DATA     | 80 000           | 80 000           | 80 000           | 80 000           | 320 000          |
| Privileged behavior analytics              | 25 000           | 25 000           | 25 000           | 25 000           | 100 000          |
| Reformulação WIFI                          | 20 000           | 20 000           | 20 000           | 20 000           | 80 000           |
| Sandbox                                    | 20 000           | 20 000           | 20 000           | 20 000           | 80 000           |
| Aquisição de tecnologia para Leitura Ótica | 10 000           | 10 000           | 10 000           | 10 000           | 40 000           |
| Desenvolv. plataforma sensorização (LO)    | 10 000           | 10 000           | 10 000           | 10 000           | 40 000           |
| Integração com plataforma Sensorização     | 100 000          | 30 000           | 30 000           | 30 000           | 190 000          |
| Desenvolvimento de novas aplicações        | 96 000           | 96 000           | 96 000           | 96 000           | 384 000          |
| SIEM Solution                              | 35 000           | 40 000           | 40 000           | 40 000           | 155 000          |
| Sistema de Monitorização da Exploração     | 50 000           | 10 000           | 20 000           | 10 000           | 90 000           |
| Site EMEL - Reformulação                   | 75 000           | 10 000           | 10 000           | 10 000           | 105 000          |
| Software de Assinaturas Automaticas        | 30 000           | 30 000           | 30 000           | 30 000           | 120 000          |
| Software de Vulnerabilidades               | 7 000            | 7 000            | 7 000            | 7 000            | 28 000           |
| Solução de DRP                             | 300 000          | 50 000           | 50 000           | 50 000           | 450 000          |
| Solução de Encriptação                     | 45 000           | 15 000           | 15 000           | 15 000           | 90 000           |
| Solução de SMS                             | 25 000           | 25 000           | 25 000           | 25 000           | 100 000          |
| Solução Wireless Externa                   | 100 000          | 30 000           | 40 000           | 30 000           | 200 000          |
| WAF - Web Application Firewall             | 40 000           | 45 000           | 45 000           | 45 000           | 175 000          |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>2 551 333</b> | <b>1 921 333</b> | <b>2 626 333</b> | <b>2 426 333</b> | <b>9 525 333</b> |

Finalmente, a Direção de Exploração do Estacionamento reserva uma pequena fatia do montante destinado a investimento para assegurar rubricas muito específicas de gastos de exploração.

Tabela 3-6 Projetos sob responsabilidade da Direção de Exploração do Estacionamento

| Projeto                            | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | Total          |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Equipamentos de Parques            | 60 000         | 155 000        | 200 000        |                | 415 000        |
| Bloqueadores                       | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 80 000         |
| Certificados de Assinatura Digital | 25 300         | 3 000          | 3 000          | 25 300         | 56 600         |
| Novas Tecnologias de Fiscalização  | 100 000        | 100 000        | 100 000        | 100 000        | 400 000        |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>205 300</b> | <b>278 000</b> | <b>323 000</b> | <b>145 300</b> | <b>951 600</b> |

Em síntese, os montantes de investimento da EMEL previstos para os próximos quatro anos distribuem-se da seguinte forma:

Tabela 3-7 Investimento EMEL 2020 - 2023

|              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | Total             |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>31 825 838</b> | <b>26 625 284</b> | <b>16 728 453</b> | <b>5 853 991</b> | <b>81 033 566</b> |

Por outro lado, a empresa contratualiza com a CML a execução de um programa muito ambicioso de projetos, sendo reembolsada por essa execução ao abrigo de um conjunto de Contratos de Mandato.

Tabela 3-8 Contratos de Mandato previstos para 2020 - 2023

| Projeto                                | 2020              | 2021              | 2022             | 2023 | Total             |
|--|-------------------|-------------------|------------------|------|-------------------|
| Construção de Ciclovias                | 12 679 144        | 10 297 053        | 4 668 293        |      | 27 644 490        |
| Quinta Bensaúde – Infraestrutura       | 2 806 428         | 7 717 675         | 3 508 034        |      | 14 032 137        |
| Modernização Sistema Semafórico        | 2 389 165         | 1 129 209         |                  |      | 3 518 374         |
| Manutenção Rede Semafórica             | 460 325           | 230 163           |                  |      | 690 488           |
| Requalificação Av. Infante D. Henrique | 813 008           | 3 323 577         |                  |      | 4 136 585         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>19 148 070</b> | <b>22 697 677</b> | <b>8 176 327</b> |      | <b>50 022 074</b> |

Em conjunto, programa de investimentos EMEL e Contratos de Mandato perfazem um montante de despesa de investimento que exigirá da empresa uma capacidade de execução sem precedentes.

Tabela 3-9 Investimento EMEL + Contratos de Mandato

|  | 2020              | 2021              | 2022              | 2023             | Total              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| <b>Investimento EMEL + Contratos Mandato</b> | <b>50 973 908</b> | <b>49 322 960</b> | <b>24 904 780</b> | <b>5 853 991</b> | <b>131 055 639</b> |



## 4 Recursos

---

A verdadeira transformação por que vai passar a EMEL ao longo dos próximos quatro anos vai obrigar a que a empresa saiba captar recursos em quantidade, mas essencialmente em qualidade. O exigente programa de investimentos faz com que a organização perspetive uma alavancagem financeira sem precedentes na sua história. Paralelamente, a expansão e a diversificação do portefólio de atividades da empresa impulsionarão também a alavanca operacional – há a necessidade de internalizar novas competências, mas também de reforçar fortemente o efetivo dedicado às operações mais tradicionais.

### 4.1 RECURSOS HUMANOS

---

O muito expressivo crescimento da EMEL ao longo dos últimos dois anos traduziu-se numa significativa expansão da sua atividade em termos quantitativos em paralelo com uma muito acentuada diversificação das suas atribuições e competências.

Efetivamente, em termos quantitativos a empresa passou de cerca de 50 mil lugares na via pública em finais de 2016 para quase 90 mil em 2019 – com as consequentes necessidades em termos de recursos humanos inerentes a todas as atividades envolvidas, desde o planeamento à coleta, passando pela sinalização, pela manutenção de parquímetros e, naturalmente, pela fiscalização; e o aumento da oferta de estacionamento em parques, que nos últimos 24 meses cresceu de 4 mil lugares para 6.600, obrigando também a uma correspondente alocação de meios humanos.

A tudo isto há que acrescentar o conjunto de novas atribuições cometidas pelo Município à EMEL e já amplamente enunciadas no presente documento, que implicam a contratação de todo um quadro técnico para as novas direções de Inovação e Soluções de Mobilidade e de Gestão de Sistemas de Mobilidade, bem como o reforço global de todas as demais estruturas orgânicas, com destaque para a Direção de



Desenvolvimento da Infraestrutura, que tem de se adaptar para estar apta a corresponder ao desafio da execução das ciclovias e das demais obras a realizar ao abrigo de contratos de mandato solicitadas pela CML e também ao conjunto de intervenções previstas no presente documento.

Contudo, o maior esforço de recrutamento terá necessariamente de ser efetuado ao nível da Direção de Exploração do Estacionamento, dado que nos anos recentes o aumento do número de lugares em exploração e o alargamento do horário de fiscalização não foi acompanhado de um crescimento minimamente proporcional do número de agentes de fiscalização no ativo, pelo que se revela imprescindível recuperar um rácio número de lugares/fiscal compatível com os valores normalmente considerados como desejáveis e que permitam à empresa atingir os níveis de serviço que se ambicionam.

Para 2020 prevê-se, assim, a contratação de 81 novos trabalhadores.

A metodologia de recrutamento da EMEL assenta na contratação de empresas especializadas capazes de identificarem no mercado, de forma transparente e concorrencial, os profissionais mais aptos ao exercício de cada função, sem quaisquer discriminações seja de que tipo ou natureza for, tal como foi oportunamente descrito no PAO para 2019. A EMEL continuará a observar um rigoroso programa tendo em vista garantir igualdade de tratamento a todos os géneros, eliminando quaisquer formas de discriminação.

O aumento do número de efetivos previsto no presente PAO para 2020 não contempla, contudo, nem a eventual atribuição à EMEL de novas funções não previstas no presente documento nem a possível internalização de atividades atualmente desenvolvidas com recurso a FSE's, situação que, a verificar-se, implicará uma ampliação proporcional do número de trabalhadores da empresa.

A capacidade evidenciada pela EMEL para corresponder aos reptos que lhe têm sido lançados pelo seu acionista nos últimos tempos é fruto do potencial do seu capital humano. Só uma equipa altamente competente e motivada consegue responder de

forma eficaz e eficiente a um tão vasto leque de projetos, muitos dos quais com uma componente de inovação e originalidade que tornam muito difícil a contratação de especialistas aptos a desenvolverem as novas atribuições cometidas à empresa e cujo desempenho acarreta um elevadíssimo grau de responsabilidade.

A EMEL prosseguirá, assim, uma política de valorização dos seus ativos humanos apoiando e apostando na respetiva formação de modo a reforçar as suas competências aos mais variados níveis – contando para o efeito com a reestruturação da ACADEMIA EMEL.

A contratação de novos trabalhadores será feira, como é prática já implementada na empresa, através da celebração de contratos de trabalho sem termo – com exceção, naturalmente, das situações de contrato de estágio.

Correspondendo à necessidade de rejuvenescimento da empresa e ao desgaste reportado por diversos colaboradores – fundamentalmente ligados às áreas operacionais – disponibilizar-se-á aos trabalhadores um programa de rescisões de contratos por mútuo acordo e com caráter voluntário, como é óbvio.

Procurar-se-á também por diversas vias melhorar as condições de trabalho disponibilizadas aos trabalhadores, nomeadamente através de:

- Revisão do acordo de empresa
- Reestruturação do sistema de carreiras e de progressões, reforçando a cultura de mérito e valorizando as especificidades de cada função
- Atribuição de um “pacote de mobilidade”, a acrescer à oferta do passe “lisboeta” e da assinatura do “GIRA” já praticados este ano
- Melhoria do fardamento, de modo a acomodar as necessidades específicas de cada colaborador
- Disponibilização de serviços de medicina curativa nas instalações da empresa
- Beneficiação das instalações e dos equipamentos de trabalho fornecidos



Fy

Avulta neste domínio o reforço da área de Saúde e Segurança no Trabalho, que foi criada em 2019 e continuará a ser desenvolvida no próximo ano, ao mesmo tempo que se estruturarão e reforçarão os mecanismos e as ações de responsabilidade social corporativa.

Por último e não menos importante, alterar-se-á o *software* de gestão de recursos humanos de modo a incluir as necessidades da ACADEMIA e a acomodar as exigências constantes dos programas desenvolvidos pela EMEL e que são objeto de financiamento por entidades terceiras e a garantir uma rigorosa integração financeira com a contabilidade da empresa, bem como um maior e mais eficaz controlo da assiduidade, desta forma contribuindo para uma crescente responsabilização de cada colaborador.

---

## 4.2 RECURSOS FINANCEIROS

---

O *pipeline* de investimentos a desenvolver nos próximos anos reflete uma grande aposta na área da mobilidade. Este plano, bastante ambicioso, vai exigir um grande esforço financeiro da parte da empresa, dado que vários projetos têm um retorno económico reduzido ou nulo, o que, de resto, é característico do setor. Reconheça-se, no entanto, que o cenário desenvolvido assenta em pressupostos que se podem considerar conservadores – não foi considerado qualquer aumento de receita decorrente de aumentos das tarifas praticadas que não são atualizadas há largos anos e, sugerem-no as elevadas taxas de ocupação, em algumas zonas da cidade já não representam desincentivo suficiente ao estacionamento.

Dado a insuficiência dos recursos internos para o volume de investimentos, a empresa terá que recorrer ao financiamento bancário em montantes significativos - inevitavelmente, as demonstrações resultados dos próximos anos irão ser afetadas pelos juros dos empréstimos.

### Capacidade Geração de Resultados

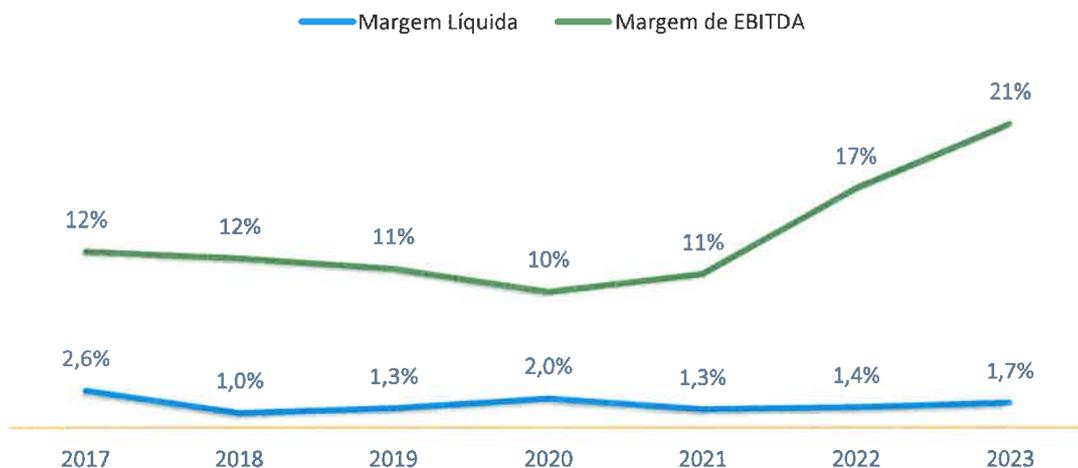


Gráfico 4.2 Indicadores da capacidade de geração de resultados

Enquanto a margem operacional, após um período de contração, inicia uma recuperação exuberante, a margem líquida enfrenta uma inércia maior, decorrente do peso dos juros. Os impactos no balanço da empresa também são evidentes. O forte investimento amplia o ativo e o financiamento com origens externas conduz a uma posição financeira que termina o período de análise a estabilizar dentro de um quadro que recomenda cuidados e atenção, mas ainda de capacidade de desenvolvimento futuro da organização

### Posição Financeira

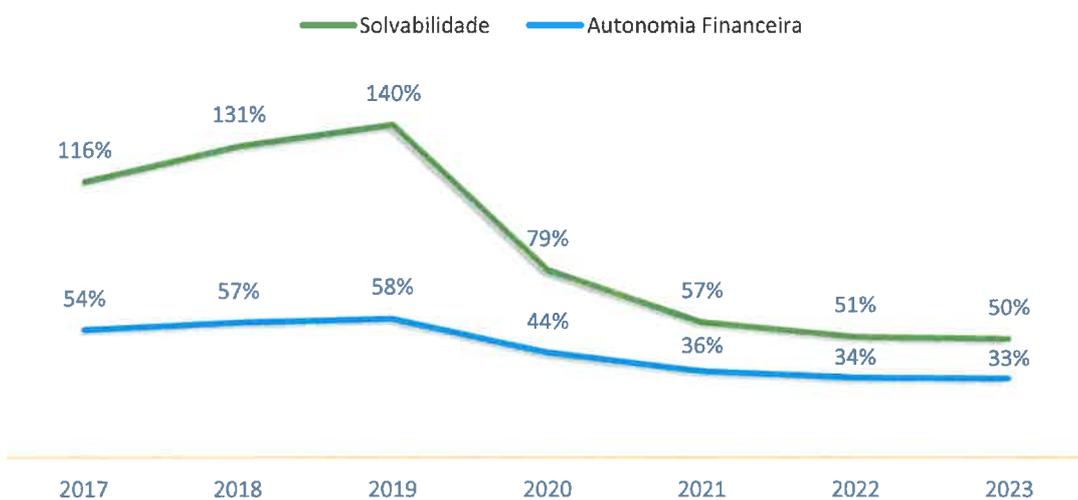


Gráfico 4.1 Indicadores de posição financeira

Concretamente, são as seguintes as fontes de financiamento do investimento programado:

Tabela 4-1 Fontes de financiamento do investimento

|                     | 2020              |     | 2021              |     | 2022              |     | 2023             |     | 2020 – 2023       |     |
|---------------------|-------------------|-----|-------------------|-----|-------------------|-----|------------------|-----|-------------------|-----|
| Capital Próprio     | 12 917 198        | 41% | 6 881 960         | 26% | 8 216 453         | 49% | 5 645 991        | 96% | 33 661 602        | 42% |
| Fundos Europeus     | 908 640           | 3%  | 243 324           | 1%  | 312 000           | 2%  | 208 000          | 4%  | 1 671 964         | 2%  |
| Fin. Bancário       | 18 000 000        | 57% | 19 500 000        | 73% | 8 200 000         | 49% |                  | 0%  | 45 700 000        | 56% |
| <b>Investimento</b> | <b>31 825 838</b> |     | <b>26 625 284</b> |     | <b>16 728 453</b> |     | <b>5 853 991</b> |     | <b>81 033 566</b> |     |



## 5 Contas Previsionais

Tabela 5-1 Demonstração de Resultados previsional

| Rendimentos e Gastos   | 2020             | 2021             | 2022              | 2023              |
|--|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Vendas e Prestações de Serviços                                | 45 041 555       | 51 290 239       | 55 569 499        | 59 978 492        |
| Subsídios à Exploração   | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| CMVMC  | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| Fornecimentos e Serviços Externos                              | 21 086 367       | 23 849 668       | 23 437 801        | 24 386 565        |
| Gastos com o Pessoal   | 19 223 669       | 21 112 088       | 21 739 091        | 22 949 749        |
| Fee CML  | 105 898          | 228 064          | 129 272           | 176 973           |
| Imparidade de Inventários                                      | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| Imparidade de Dívidas a Receber                                | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| Provisões  | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| Outros Rendimentos/Contrato Mandato                            | 20 836 870       | 24 891 161       | 8 838 487         | 558 160           |
| Outros Gastos e Perdas   | 19 156 445       | 22 736 493       | 8 223 089         | 46 504            |
| <b>Resultados antes depreciações, financiamento e impostos</b> | <b>6 306 046</b> | <b>8 255 087</b> | <b>10 878 734</b> | <b>12 976 862</b> |
| Gastos / Reversões de Depreciação e Amortização                | 4 336 329        | 6 011 648        | 8 521 956         | 10 451 587        |
| <b>Resultado Operacional</b>                                   | <b>1 969 717</b> | <b>2 243 439</b> | <b>2 356 778</b>  | <b>2 525 275</b>  |
| Juros e Rendimentos Similares Obtidos                          | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| Juros e Gastos Similares Suportados                            | 221 372          | 980 595          | 1 177 479         | 1 169 245         |
| <b>Resultado antes de impostos</b>                             | <b>1 748 345</b> | <b>1 262 843</b> | <b>1 179 299</b>  | <b>1 356 030</b>  |
| Imposto sobre o rendimento do período                          | 400 828          | 284 140          | 265 342           | 305 107           |
| <b>Resultado Líquido do Período</b>                            | <b>1 347 517</b> | <b>978 704</b>   | <b>913 957</b>    | <b>1 050 923</b>  |

Tabela 5-2 Balanço Previsional

| Ativo                                     | 2020              | 2021               | 2022               | 2023               |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Ativo não Corrente</b>                 |                   |                    |                    |                    |
| Investimentos Financeiros                 | 54 948            | 48 948             | 42 948             | 36 948             |
| Ativos Fixos Tangíveis                    | 86 727 751        | 106 066 641        | 112 606 927        | 106 270 077        |
| Propriedades de Investimento              | 1 415 863         | 1 364 853          | 1 313 843          | 1 262 832          |
| Ativos Intangíveis                        | 4 013 891         | 5 339 646          | 7 056 867          | 8 847 132          |
| Ativos por Impostos Diferidos             | 101 302           | 101 302            | 101 302            | 101 302            |
| <b>Total do Ativo não Corrente</b>        | <b>92 313 754</b> | <b>112 921 390</b> | <b>121 121 887</b> | <b>116 518 291</b> |
| <b>Ativo Corrente</b>                     |                   |                    |                    |                    |
| Inventários                               | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| Clientes                                  | 315 794           | 315 794            | 315 794            | 315 794            |
| Estado e Outros Entes Públicos            | 560 178           | 560 178            | 560 178            | 560 178            |
| Outras Contas a Receber                   | 1 689 880         | 4 352 026          | 8 879 404          | 14 128 087         |
| Diferimentos                              | 423 158           | 423 158            | 423 158            | 423 158            |
| Caixa e Depósitos Bancários               | 2 053 857         | 2 517 990          | 1 924 866          | 6 152 267          |
| <b>Total do Ativo Corrente</b>            | <b>5 042 866</b>  | <b>8 169 146</b>   | <b>12 103 400</b>  | <b>21 579 484</b>  |
| <b>Total do Ativo</b>                     | <b>97 356 620</b> | <b>121 090 536</b> | <b>133 225 286</b> | <b>138 097 775</b> |
| <b>Capital Próprio</b>                    |                   |                    |                    |                    |
| Capital Realizado                         | 32 000 000        | 32 000 000         | 32 000 000         | 32 000 000         |
| Reservas Legais                           | 1 418 428         | 1 553 180          | 1 651 050          | 1 742 446          |
| Resultados Transitados                    | 3 046 808         | 4 259 573          | 5 140 407          | 5 962 968          |
| Outras Variações de Capital Próprio       | 5 095 808         | 5 095 808          | 5 095 808          | 5 095 808          |
| Resultado Líquido do Exercício            | 1 347 517         | 978 704            | 913 957            | 1 050 923          |
| <b>Total do Capital Próprio</b>           | <b>42 908 561</b> | <b>43 887 265</b>  | <b>44 801 222</b>  | <b>45 852 145</b>  |
| <b>Passivo</b>                            |                   |                    |                    |                    |
| <b>Passivo não Corrente</b>               |                   |                    |                    |                    |
| Provisões                                 | 608 508           | 608 508            | 608 508            | 608 508            |
| Financiamentos Obtidos                    | 20 433 517        | 39 440 969         | 47 142 049         | 46 636 637         |
| Passivos por Impostos Diferidos           | 1 354 582         | 1 354 582          | 1 354 582          | 1 354 582          |
| <b>Total do Passivo não Corrente</b>      | <b>22 396 607</b> | <b>41 404 059</b>  | <b>49 105 139</b>  | <b>48 599 728</b>  |
| <b>Passivo Corrente</b>                   |                   |                    |                    |                    |
| Fornecedores                              | 6 661 869         | 6 661 869          | 6 661 869          | 6 661 869          |
| Fornecedores de Investimentos             | 1 977 490         | 2 227 176          | 2 010 216          | 2 149 487          |
| Estado e Outros Entes Públicos            | 1 510 532         | 1 794 672          | 2 060 015          | 2 365 121          |
| Financiamentos Obtidos                    | 314 726           | 314 726            | 314 726            | 314 726            |
| Diferimentos                              | 3 465 842         | 3 392 283          | 3 315 380          | 3 236 057          |
| Outras Contas a Pagar                     | 18 120 993        | 21 408 486         | 24 956 720         | 28 918 643         |
| <b>Total do Passivo Corrente</b>          | <b>32 051 452</b> | <b>35 799 211</b>  | <b>39 318 925</b>  | <b>43 645 903</b>  |
| <b>Total do Passivo</b>                   | <b>54 448 059</b> | <b>77 203 271</b>  | <b>88 424 064</b>  | <b>92 245 630</b>  |
| <b>Total do Capital Próprio e Passivo</b> | <b>97 356 620</b> | <b>121 090 536</b> | <b>133 225 286</b> | <b>138 097 775</b> |

Tabela 5-3 Plano Financeiro previsional

|  | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Recebimentos Operacionais</b>       | <b>76 978 029</b> | <b>88 960 636</b> | <b>77 945 225</b> | <b>75 232 403</b> |
| Parques de Estacionamento              | 7 335 092         | 8 411 781         | 9 138 153         | 9 839 252         |
| Parquímetros                           | 31 781 186        | 33 742 616        | 35 891 501        | 39 020 629        |
| Residentes                             | 4 036 890         | 4 169 996         | 4 540 785         | 4 875 506         |
| Bairros Históricos                     | 158 466           | 156 913           | 158 466           | 158 466           |
| Contrato Mandato                       | 19 148 070        | 22 697 677        | 8 176 327         | 0                 |
| Bloqueamentos                          | 5 742 000         | 7 150 800         | 7 658 160         | 8 174 080         |
| Contraordenações                       | 3 233 744         | 3 739 302         | 4 178 731         | 4 626 051         |
| Serviços Secundários                   | 1 022 552         | 3 184 102         | 4 035 442         | 4 108 771         |
| Outras Vendas e Prestações de Serviços | 959 597           | 2 398 697         | 430 697           | 430 697           |
| Outros Recebimentos Operacionais       | 3 560 431         | 3 308 753         | 3 736 962         | 3 998 951         |
| <b>Pagamentos Operacionais</b>         | <b>67 020 963</b> | <b>77 208 946</b> | <b>63 602 496</b> | <b>60 069 120</b> |
| Fornecimentos e Serviços Externos      | 25 531 771        | 28 900 159        | 28 339 607        | 29 450 884        |
| Gastos com o Pessoal                   | 19 299 155        | 21 303 005        | 21 829 652        | 23 074 790        |
| Contrato Mandato                       | 19 148 070        | 22 697 677        | 8 176 327         | 0                 |
| Outros Pagamentos                      | 3 041 966         | 4 308 104         | 5 256 910         | 7 543 446         |
| <b>Recursos Financeiros</b>            | <b>18 000 000</b> | <b>19 500 000</b> | <b>8 200 000</b>  | <b>0</b>          |
| Financiamentos Obtidos                 | 18 000 000        | 19 500 000        | 8 200 000         | 0                 |
| Juros Aplicações de Tesouraria         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Necessidades Financeiras</b>        | <b>31 068 207</b> | <b>30 787 557</b> | <b>23 135 853</b> | <b>10 935 881</b> |
| Pagamento de Ativos                    | 30 350 608        | 29 275 598        | 21 412 692        | 9 214 721         |
| Reembolso de Financiamentos Obtidos    | 486 239           | 492 548           | 498 921           | 505 411           |
| Juros de Financiamentos Obtidos        | 231 360           | 1 019 411         | 1 224 241         | 1 215 749         |
| <b>Saldo de Tesouraria</b>             | <b>-3 111 141</b> | <b>464 134</b>    | <b>-593 124</b>   | <b>4 227 401</b>  |
| <b>Saldo Inicial</b>                   | <b>5 164 997</b>  | <b>2 053 857</b>  | <b>2 517 990</b>  | <b>1 924 866</b>  |
| <b>Saldo Final</b>                     | <b>2 053 857</b>  | <b>2 517 990</b>  | <b>1 924 866</b>  | <b>6 152 267</b>  |



O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



---

Luís Filipe Natal Marques - Presidente



---

Jorge Manuel Alves de Oliveira - Vogal



---

Francisca Leal da Silva Ramalhosa – Vogal

Lisboa, 21 de outubro de 2019

