



**PLANO  
DE ATIVIDADES  
E ORÇAMENTO**

**2025 | 2028**



# ÍNDICE

Índice.....	I
Mensagem do Presidente do Conselho de Administração .....	IX
Sumário Executivo.....	XI
Competências e Estrutura da EMEL .....	XV
1. Introdução.....	1
2. Estacionamento na Via Pública .....	3
2.1. Fiscalização .....	9
2.2. Residentes.....	12
3. Parques de Estacionamento.....	15
4. Mobilidade Sustentável.....	23
4.1. GIRA. Bicicletas de Lisboa .....	24
4.2. Ciclovias .....	27
4.3. Mobilidade Elétrica.....	32
4.4. Rede de Semafórica .....	39
5. Inovação .....	43
5.1. Soluções Inovadoras de Mobilidade.....	44
6. Posicionamento da Marca EMEL.....	47
7. Recursos Humanos.....	51
7.1. ACADEMIA EMEL.....	52
7.2. Pela Cidade Fora .....	54
8. Investimentos.....	57
9. Contas Previsionais.....	61



# ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3-1 Plano de abertura de novos parques 2025 - 2028 .....	20
Tabela 8-1 Projetos de Estacionamento em Parques .....	58
Tabela 8-2 Projetos de Mobilidade .....	58
Tabela 8-3 Projetos de Desenvolvimento da Estrutura EMEL .....	58
Tabela 8-4 Projetos da Gestão de Estacionamento na Via Pública.....	59
Tabela 8-5 Projetos de Eficiência Energética e Energias Renováveis.....	59
Tabela 8-6 Outros Projetos de Investimento .....	59
Tabela 8-7 Orçamento do investimento previsto por área de intervenção .....	60
Tabela 8-8 Lista Contratos Mandato e Total Investimento EMEL (€) .....	60
Tabela 8-9 Fontes de financiamento do programa de investimentos 2025 – 2028 (€).....	60
Tabela 9-1 Demonstração de Resultados Previsional 2025 - 2028 (€).....	61
Tabela 9-2 Balanço Previsional 2025 – 2028(€) .....	62
Tabela 9-3 Plano Financeiro Previsional 2024 - 2027(€).....	63



# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2-1 Evolução dos lugares ordenados na via pública vs lugares totais na cidade 2020 - 2028.....	9
Gráfico 2-2 Evolução do número de lugares de residente 2020 - 2028.....	14
Gráfico 3-1 Evolução do número de lugares em parques 2020 - 2028.....	20
Gráfico 4-1 Evolução do número de dísticos verdes concedidos 2016 - 2024 .....	38
Gráfico 4-2 Origem dos VE com Dístico Verde 2023 - 2024.....	38
Gráfico 8-1 Repartição do esforço de investimento - valor absoluto e proporção .....	57



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Organograma da EMEL.....	XVII
Figura 2-1 Adequação das coroas tarifárias à pressão de ESTACIONAMENTO 2019 - 2023.....	5
Figura 2-2 Estrutura tarifária do estacionamento na via pública em 2024.....	6
Figura 2-3 Plano de expansão da área de estacionamento ordenado na via pública 2025 - 2028 .....	8
Figura 2-4 Evolução dos Lugares Reservados a Residentes 2018 - 2024 .....	13
Figura 3-1 Localização dos novos parques 2025 - 2028.....	19
Figura 4-1 Evolução da Rede de Estações GIRA 2019 - 2023 .....	25
Figura 4-2 Mapa do plano de expansão da rede de estações do GIRA. Bicicletas de Lisboa 2025 - 2028 .....	26
Figura 4-3 Rede ciclável existente e planos de desenvolvimento.....	30
Figura 4-4 Plano de Expansão da Rede Leve em Parques de Estacionamento EMEL .....	34
Figura 4-5 Plano da rede de carregadores LEVE na via pública .....	37
Figura 4-6 Plano De Modernização Da Rede SLAT - Conclusão Em 2025 .....	41
Figura 7-1 Atividade do Pela Cidade Fora .....	55



## MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

É com satisfação que apresento o Plano de Atividades e Orçamento para 2025, um documento estratégico que define os nossos objetivos e compromissos para fortalecer o papel da nossa empresa no ecossistema de mobilidade urbana na cidade de Lisboa. Vivemos um tempo de rápidas transformações nos hábitos de mobilidade, impulsionado por novas tecnologias, pela crescente procura por soluções sustentáveis e por políticas públicas que buscam promover uma mobilidade mais acessível e eficiente para todos.

O nosso compromisso para o próximo ano é continuar a desenvolver iniciativas que priorizem a acessibilidade, a sustentabilidade e a inovação. Este plano foi elaborado com vista a responder aos desafios presentes e futuros, aplicando os recursos de forma eficiente, alinhada com os nossos valores e orientada para o crescimento responsável.

Entre as prioridades do plano destacam-se:

1. **Expansão de modos de Mobilidade Sustentável:** Continuaremos a investir em infraestruturas de estacionamento que possam constituir alternativas ao estacionamento na via pública, novas ciclovias que tragam mais cidadãos para os modos suaves de transporte na cidade, soluções de mobilidade como a GIRA, bicicletas partilhadas elétricas, infraestruturas de carregamento para veículos elétricos, entre outras medidas que promovem alternativas ao uso de automóvel particular e contribuindo para uma cidade mais organizada, verde e sustentável.
2. **Inovação e Transformação Digital:** A mobilidade do futuro é digital. Estamos empenhados em modernizar os nossos sistemas de informação, proceder à integração digital e instituir capacidade de análise de dados, com vista a otimizar a experiência dos utilizadores, melhorar a gestão operacional e tornar previsíveis as tendências de uso na mobilidade futura.
3. **Valorização e Capacitação da Nossa Equipa:** O capital humano é um dos nossos maiores ativos. Para isso, estamos a prever investimentos em formação contínua e desenvolvimento de competências, criando um ambiente de trabalho que favoreça a inovação e o espírito de serviço público.

4. **Parcerias Estratégicas:** Continuaremos a trabalhar com entidades públicas e privadas tentando maximizar os benefícios para os utilizadores e para a cidade de Lisboa, ampliando cada vez mais o impacto positivo das intervenções da EMEL na cidade de Lisboa.

Este plano de Atividades e Orçamento para 2025 é um convite a todos para que colaborem ativamente na construção de uma mobilidade mais moderna e inclusiva. Reconhecemos os desafios e as dificuldades, mas também as oportunidades que se abrem para a nossa empresa e para a cidade.

Agradeço o empenho e dedicação de todos os que fazem parte desta jornada. Vamos, juntos, continuar a construir o futuro da mobilidade em Lisboa.

Atenciosamente,

Carlos Manuel dos Santos Batista da Silva

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O programa de Investimentos para os próximos quatro anos aproxima-se dos 83 milhões de euros, valor a que se somam mais 28,8 milhões de euros a executar ao abrigo de Contratos de Mandato.

Na alocação destes montantes, a maior aposta verifica-se na expansão do estacionamento em parques – cerca de 39%. A expansão da capacidade *off street* ronda os 1 900 novos lugares, dos quais mais de 1 100 com entrada em exploração prevista já para o próximo ano. Com a implementação deste plano, a oferta em parques geridos pela EMEL ultrapassará, em 2028, os 8 400 lugares.

A segunda maior parcela destina-se aos projetos de sistemas de mobilidade, mais de 20%, que corresponde a 17 milhões de euros. O GIRA absorve quase metade desta quantia, prevendo-se chegar, já em 2025, às 194 estações, com o crescimento da frota de bicicletas a acompanhar esta expansão.

O crescimento da rede de ciclovias é essencial para continuar a promover uma alternativa prática e ecológica ao transporte automóvel. A construção da Ponte Ciclopedonal sobre o Rio Trancão veio marcar uma viragem neste trajeto – a intermunicipalidade da infraestrutura promove um grande impacto na mobilidade ciclável, já ao nível da área metropolitana. Já em 2025 avançarão novos projetos para alargar a rede ciclável de Lisboa, nomeadamente o projeto da requalificação da ciclovia ribeirinha: está já em curso nova ponte ciclopedonal, desta feita sobre a Avenida Gago Coutinho e estão planeados cerca de seis quilómetros de ciclovias e 60 quilómetros de vias “30 + BICI”.

Na mobilidade elétrica a EMEL, através da marca LEVE, ajuda a promover uma alternativa mais limpa, eficiente e silenciosa para o transporte urbano e, assim, um futuro mais sustentável. Prossegue o plano de colocação de carregadores nos vários parques de estacionamento já existentes, e que se prolongará com a instalação nos novos parques que forem entrando em exploração. Na via pública, para além dos Hubs de carregamento rápido, estão já a ser instalados os primeiros pontos de carregamento com equipamentos semirrápidos, em 2025 entrarão em operação todos os 24 pontos de carregamento previstos.

Na gestão da rede de sinalização luminosa, o plano de modernização das interseções semaforizadas da cidade ficará concluído em 2025, com a renovação das últimas 23 interseções.

A EMEL também fará uma grande aposta na sua modernização e dos seus sistemas, garantindo a renovação das suas soluções informáticas.

Na área da inovação, a EMEL irá prosseguir o trajeto sustentabilidade no desenvolvimento da mobilidade urbana e, em 2025, é de destacar o reforço do investimento na melhoria da qualidade dos serviços EMEL e a proposta de soluções mais alinhadas com as necessidades da cidade, tendo por base a análise dos padrões de utilização dos serviços prestados, a otimização de processos e, de um modo geral, a revisão das propostas de valor oferecidas.

Já na gestão e ordenamento do estacionamento estão reservados 8,2% do investimento, sendo a operação de Fiscalização, a área que apresenta o maior montante, mais de 3 milhões de euros – contemplando a renovação da frota, a modernização dos parquímetros, ou o sistema de leitura de matrículas. A empresa tem em curso uma revisão da plataforma tecnológica de apoio à Fiscalização e de gestão do estacionamento, projetando já para 2025 o desenvolvimento e entrada em operação de uma solução com capacidade de alavancar o papel do ordenamento do estacionamento na política de mobilidade.

O plano definido para os próximos quatro anos, aponta para a implementação de cerca de 2 500 novos lugares ordenados em cada um dos quatro anos em análise.

Preocupação central da EMEL, é a busca de soluções que satisfaçam as necessidades de estacionamento e proteção dos residentes – o número de lugares de estacionamento reservados para uso de residentes tem vindo a crescer consistentemente ao longo dos últimos anos, chegando hoje a representar quase 15% do total de lugares em exploração, proporção que se irá manter.

Os investimentos destinados à eficiência energética e a produção de energias renováveis, vão incidir no aproveitamento do recurso solar disponível em algumas das instalações EMEL, designadamente parques de estacionamento de superfície, e para a implementação de projetos de eficiência energética.

Também a Academia EMEL, continua o seu percurso no desenvolvimento contínuo de todos os trabalhadores, assente numa lógica de aprendizagem transversal. Por outro lado, a abrangência de áreas e fontes de conhecimento dentro da EMEL, aliada à certificação DGERT que detém para a entrega de formação certificada em vários temas, também configura um valioso recurso.

Apostando na comunicação, um pilar essencial para promover as boas práticas de mobilidade sustentável, a EMEL quer avançar, em 2025, para um posicionamento com foco na visão de mobilidade sustentável e uma perceção,

por parte de todos, do seu contributo para melhorar o bem-estar de todos os residentes da cidade de Lisboa, assim como daqueles que a visitam.



## COMPETÊNCIAS E ESTRUTURA DA EMEL

A EMEL - Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E. M., S. A, é o braço empresarial do Município na implementação da sua estratégia de mobilidade sustentável.

Para que a empresa consiga desenvolver a sua Missão, o Município atribuiu-lhe, estatutariamente, competências alargadas para possibilitar uma flexibilidade e uma capacidade de intervenção em linha com as necessidades impostas pelo setor.

Eis algumas das competências consideradas:

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

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

## ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral da EMEL é constituída pelo seu único acionista, a Câmara Municipal de Lisboa (CML), cujo representante é designado nos termos do n.º 2 do artigo 26.º da lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, exercendo, em cada Assembleia Geral, o mandato expresso que o Município previamente lhe conferir.

- Presidente da Mesa da Assembleia Geral:

Carlos Manuel das Neves Reis dos Santos

- Secretária da Mesa da Assembleia Geral:

Maria de Lurdes Vaz

A Assembleia Geral reúne ordinariamente duas vezes por ano, uma para aprovação dos instrumentos de gestão previsional e outra para apreciação das contas do exercício. Para além disso poderá haver lugar à realização de assembleias extraordinárias sempre que sejam convocadas nos termos legais.

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

- Presidente:

Carlos Manuel dos Santos Batista da Silva

- Vogal:

Ana Rita Correia Gonçalves

- Vogal:

Sandra Cristina Cortez Braz Henriques

## FISCAL ÚNICO

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

- Fiscal Único:

Grant Thornton e Associados - SROC

## ESTRUTURA DA EMPRESA

A estrutura orgânica da EMEL é a seguinte:

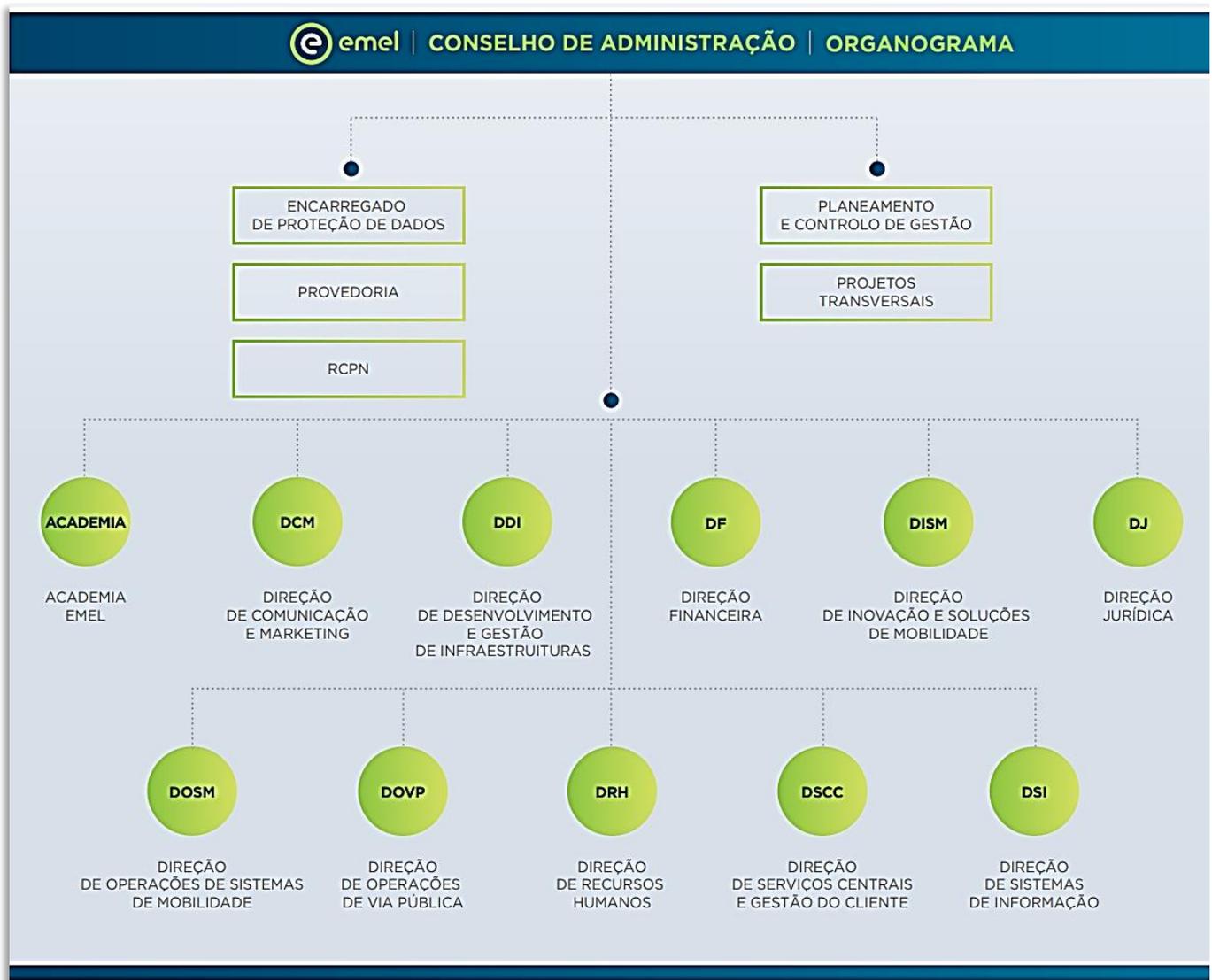


FIGURA 1-1 ORGANOGAMA DA EMEL



# 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos a EMEL tem vindo a concretizar uma transformação profunda daquilo que é a sua intervenção na cidade. De empresa nascida para o ordenamento do estacionamento, a EMEL evoluiu, tornando-se no braço empresarial do Município no desenvolvimento de soluções de mobilidade mais convenientes, mais capazes e, acima de tudo, mais sustentáveis.

A perspetiva de sustentabilidade sempre esteve presente na atividade da EMEL, mas a diversificação da atividade da empresa veio potenciar os resultados que já conseguia gerar com a gestão do estacionamento, dando outro destaque aos contributos que trazia para a economia circular no Município de Lisboa.

Nos próximos capítulos a EMEL vai apresentar as suas propostas para desenvolver esses contributos, nos próximos quatro anos.

Começa-se pela demonstração dos benefícios para a cidade daquela que é, ainda hoje, a atividade *core* da EMEL, o ordenamento do estacionamento. Com a regulação do estacionamento e a cobrança de tarifas há diminuição do tráfego parasita, reduzindo tempo de viagem e emissões poluentes, ao mesmo tempo que se garante que o mesmo lugar pode ser utilizado por múltiplos automobilistas ao longo do dia. Com os meios libertos desta operação, a EMEL consegue ainda alavancar outros projetos de mobilidade ativa, e implementar infraestruturas que viabilizam maior sustentabilidade nas deslocações em Lisboa.

Todos os benefícios decorrentes do ordenamento do estacionamento dependem da eficácia da atividade de Fiscalização. Para que se concretize a regulação do estacionamento é essencial garantir o *enforcement* legal das normas que a enquadram, de uma forma pedagógica, cordata, mas assertiva. É assim que se

torna possível a implementação de políticas de discriminação positiva para os residentes, para pessoas com mobilidade reduzida ou para a mobilidade elétrica.

A gestão do estacionamento na via pública, e ainda mais numa cidade como Lisboa, necessita da melhor articulação com a oferta em parques. De facto, os impactos do ordenamento e a gestão preconizada por intermédio das tarifas, necessita de ser complementada com uma rede de parques de estacionamento bem planeada, que seja desincentivadora do acesso ao centro, que apresente propostas convenientes para os residentes e soluções de rotação para utilizadores ocasionais.

Uma gestão eficaz do estacionamento já produz impactos diretos significativos no sistema de mobilidade das cidades. Mas uma gestão eficiente proporciona a alavancagem de projetos de natureza diversa, como os descritos no capítulo seguinte, nomeadamente na mobilidade ciclável.

Segue-se o capítulo que apresenta a abordagem da empresa à inovação, caracterizada num foco na melhoria dos serviços da empresa, e no desenvolvimento de propostas de maior conveniência e valor para quem se desloca em Lisboa, sempre com uma perspetiva de sustentabilidade.

O posicionamento da marca EMEL tem um papel importante na transformação do paradigma de mobilidade, e permitirá à empresa uma maior facilidade a garantir a adesão dos utilizadores da cidade a esta transformação.

Por fim, a perspetiva dos Recursos Humanos da EMEL nos próximos anos, o seu desenvolvimento em alinhamento com o plano de investimentos da empresa, plano que, precisamente, é apresentado em síntese antes da apresentação das contas previsionais.

## 2. ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA

A EMEL nasceu como resposta a uma necessidade premente de ordenamento do estacionamento na via pública e, simultaneamente, contribuir para a melhoria da qualidade de vida na cidade.

As cidades modernas enfrentam desafios crescentes para melhorar a mobilidade urbana, a qualidade ambiental e o bem-estar dos seus habitantes. Com a massificação do uso do automóvel privado, a cobrança do estacionamento na via pública emerge como uma solução que não apenas facilita a circulação e o acesso ao espaço público, mas que também se alinha com os princípios da economia circular.

Este conceito, que aborda a promoção da racionalização do uso de recursos e a minimização de desperdícios, tem implicações profundas na forma como as cidades gerem e organizam o seu espaço, incluindo a gestão e ordenamento de estacionamento nas cidades, contribuindo para uma mobilidade urbana mais sustentável e para uma economia mais circular.

Uma das principais vantagens do estacionamento tarifado, que concretiza o princípio do utilizador pagador, um dos alicerces da economia circular, na gestão do estacionamento na via pública é a sua capacidade de reduzir os congestionamentos do tráfego urbano. Quando o estacionamento é gratuito ou demasiado barato, os veículos tendem a ocupar os lugares por longos períodos, o que dificulta a rotatividade e reduz a disponibilidade de estacionamento para outros utilizadores. Com a introdução de uma tarifa, a rotação aumenta, permitindo que mais pessoas tenham acesso ao mesmo espaço de estacionamento ao longo do dia.

Do ponto de vista da economia circular, esta rotação favorece o uso eficiente dos recursos disponíveis – no caso, o espaço urbano. Ao limitar o tempo de ocupação dos lugares e incentivando o uso temporário, a tarifa promove uma lógica de partilha, que está na base do conceito de circularidade. Isso evita o desperdício de espaço e, desde logo, reduz a necessidade de criação de novas infraestruturas de estacionamento, que geralmente consomem elevados recursos – financeiros, mas também ambientais e, essencialmente, o próprio espaço.

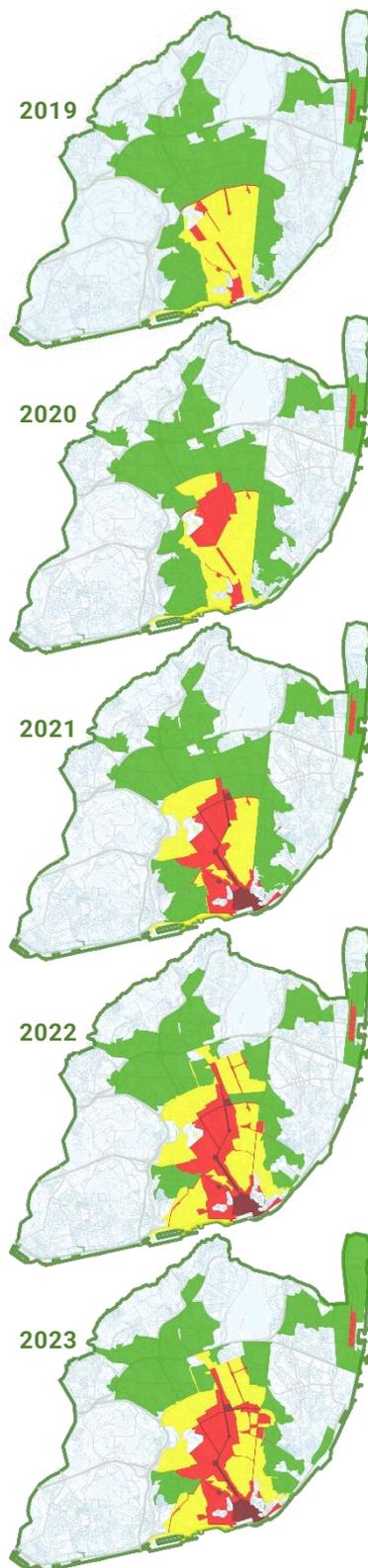
O estacionamento tarifado é também uma forma eficaz de desincentivar o uso excessivo de veículos particulares, especialmente em áreas urbanas densas, onde a circulação de automóveis agrava os problemas de poluição e ruído. Ao estabelecer um custo associado ao estacionamento, introduz-se um incentivo à ponderação de outras alternativas de transporte, designadamente os transportes públicos, ou os sistemas partilhados.

Essa transição para meios de transporte mais sustentáveis está diretamente ligada aos princípios da economia circular, pois promove a otimização dos recursos energéticos e a diminuição da pegada de carbono.

Ao desencorajar o uso de carros particulares, as cidades podem reduzir significativamente a quantidade de emissões de gases com efeito de estufa e outros poluentes, contribuindo para um ambiente mais saudável e sustentável. Além disso, o aumento do uso de transportes coletivos e partilhados pode levar a uma menor necessidade de estacionamento, o que permite a reutilização desses espaços para outros fins, como áreas verdes ou espaços de lazer, que são essenciais para a regeneração urbana, a qualidade de vida e a fruição dos espaços.

O estacionamento tarifado também permite que as cidades gerem receita que pode ser reinvestida em melhorias urbanas. Estes rendimentos podem ser direcionados para o desenvolvimento de infraestruturas que fomentem uma mobilidade mais sustentável, como ciclovias, passeios de maiores dimensões e melhorias nos transportes públicos. Os meios libertos pelo estacionamento podem até ser usados para financiar projetos de sustentabilidade, como a criação de espaços verdes e a implementação de programas de eficiência energética, como a EMEL já concretizou no passado e planeia desenvolver no futuro, já com definição neste plano de atividades.

Essa aplicação dos fundos arrecadados está em perfeita sintonia com a economia circular, pois permite que o valor gerado pelo estacionamento seja reinvestido na cidade, alavancando um ciclo de benefícios para todos os cidadãos. Para além de cobrir despesas operacionais, as receitas obtidas pela



**FIGURA 2-1 ADEQUAÇÃO DAS COROAS TARIFÁRIAS À PRESSÃO DE ESTACIONAMENTO 2019 - 2023**

EMEL na gestão do estacionamento permitem um “reinvestimento” de recursos em iniciativas que visam melhorar a qualidade de vida e a sustentabilidade do ambiente urbano.

Uma parte significativa do tráfego nas cidades é gerada por veículos que circulam à procura de um lugar para estacionar – é o chamado trânsito parasita. Este fenómeno não só aumenta os congestionamentos, como também leva a um consumo de combustível desnecessário e a emissões adicionais de gases poluentes. O ordenamento do estacionamento, adotando tarifas adequadas à pressão de estacionamento que se manifesta em cada local, ao melhorar as condições de rotação, reduz o tempo que os automobilistas passam à procura de um espaço livre.

Este efeito colabora com os princípios da economia circular ao minimizar desperdícios energéticos e ao reduzir os impactos ambientais negativos associados ao tráfego adicional. Além disso, com a redução do tempo despendido à procura de lugar, os condutores podem planear as suas deslocações com mais eficiência, sabendo que terão mais oportunidades de encontrar um lugar disponível, o que também contribui para uma utilização mais racional dos recursos de mobilidade.

A viabilidade de sistemas de *car sharing*, que de momento não existem em Lisboa mas que são um importante instrumento para a mobilidade, depende muito da minimização do trânsito parasita. Caso contrário, será difícil introduzir novos sistemas de partilha automóvel, que trazem um contributo valioso para a sustentabilidade da mobilidade urbana.

O estacionamento ordenado permite que as cidades influenciem a distribuição do tráfego, canalizando-o para áreas onde o impacto na qualidade de vida é menor. Ao aplicar tarifas mais elevadas em zonas com maior densidade e tarifas mais baixas em áreas menos

movimentadas, as cidades podem redistribuir o fluxo de veículos, evitando concentrações excessivas em determinadas áreas. Esta estratégia de gestão do tráfego permite um uso mais equilibrado e eficiente da infraestrutura urbana.

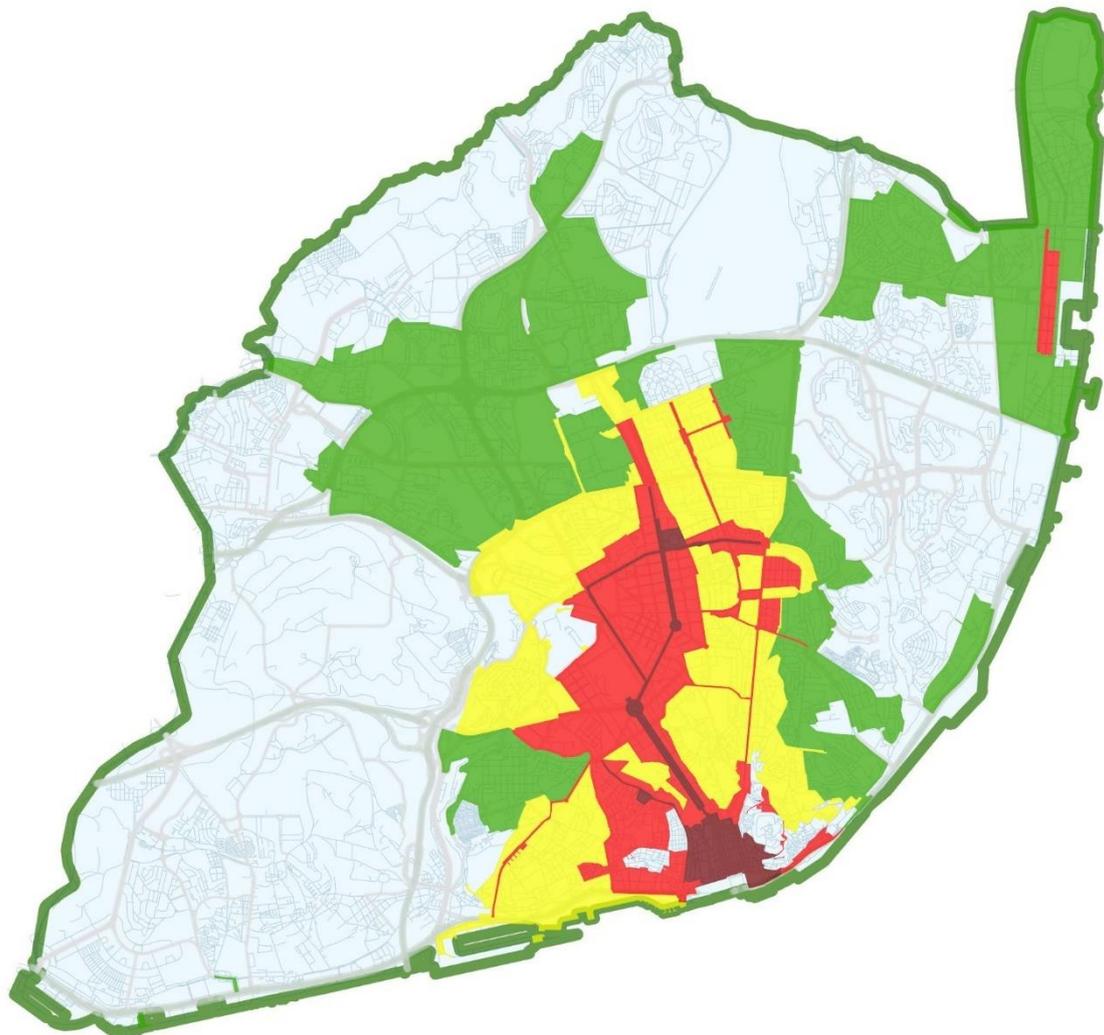


FIGURA 2-2 ESTRUTURA TARIFÁRIA DO ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA EM 2024

O equilíbrio na distribuição de recursos é outro conceito chave da economia circular, que busca um sistema onde os recursos são usados de forma a evitar sobrecargas e a maximizar a eficiência. A redistribuição do trânsito e a aplicação diferenciada das tarifas de estacionamento, concorrem para a redução da pressão sobre determinados espaços urbanos, aumentando a qualidade de vida e o conforto dos cidadãos.

Ao providenciar boas condições de rotação, o estacionamento tarifado pode beneficiar o comércio local, providenciando uma maior disponibilidade de estacionamento para os seus clientes, especialmente em áreas com elevada procura, e na presença de uma tarifa adequada. Esta prática evita que o

estacionamento seja monopolizado por veículos estacionados durante longos períodos, incentivando uma maior circulação de pessoas e um fluxo de clientes mais dinâmico – os próprios estabelecimentos ganham atratividade face a outros, situados em locais em que a rotação do estacionamento não seja tão eficaz e que se vêm penalizados na percepção de conveniência dos clientes.

Esta abordagem também ajuda a corrigir os impactos do turismo urbano excessivo, uma vez que facilita o acesso dos visitantes às zonas de interesse turístico, evitando congestionamentos e permitindo que mais pessoas usufruam dos mesmos espaços, em paralelo com as necessidades quotidianas dos residentes. O movimento de pessoas e recursos em torno dos estabelecimentos locais gera benefícios económicos e sociais, promovendo uma economia local mais vibrante e diversificada. Além disso, a valorização e revitalização dos espaços urbanos estão entre os objetivos centrais da economia circular, que defende uma cidade onde os recursos são constantemente reutilizados em benefício da comunidade.

A implementação de estacionamento tarifado ajuda a colocar os cidadãos perante os impactos ambientais associados ao uso excessivo do automóvel privado. Ao cobrar um preço pelo estacionamento, leva os condutores a refletir sobre o verdadeiro custo das suas escolhas de mobilidade, o que pode motivá-los a explorar alternativas mais sustentáveis. Este processo pedagógico é fundamental para a criação de uma consciência ambiental mais ampla e para a construção de cidades mais verdes e responsáveis.

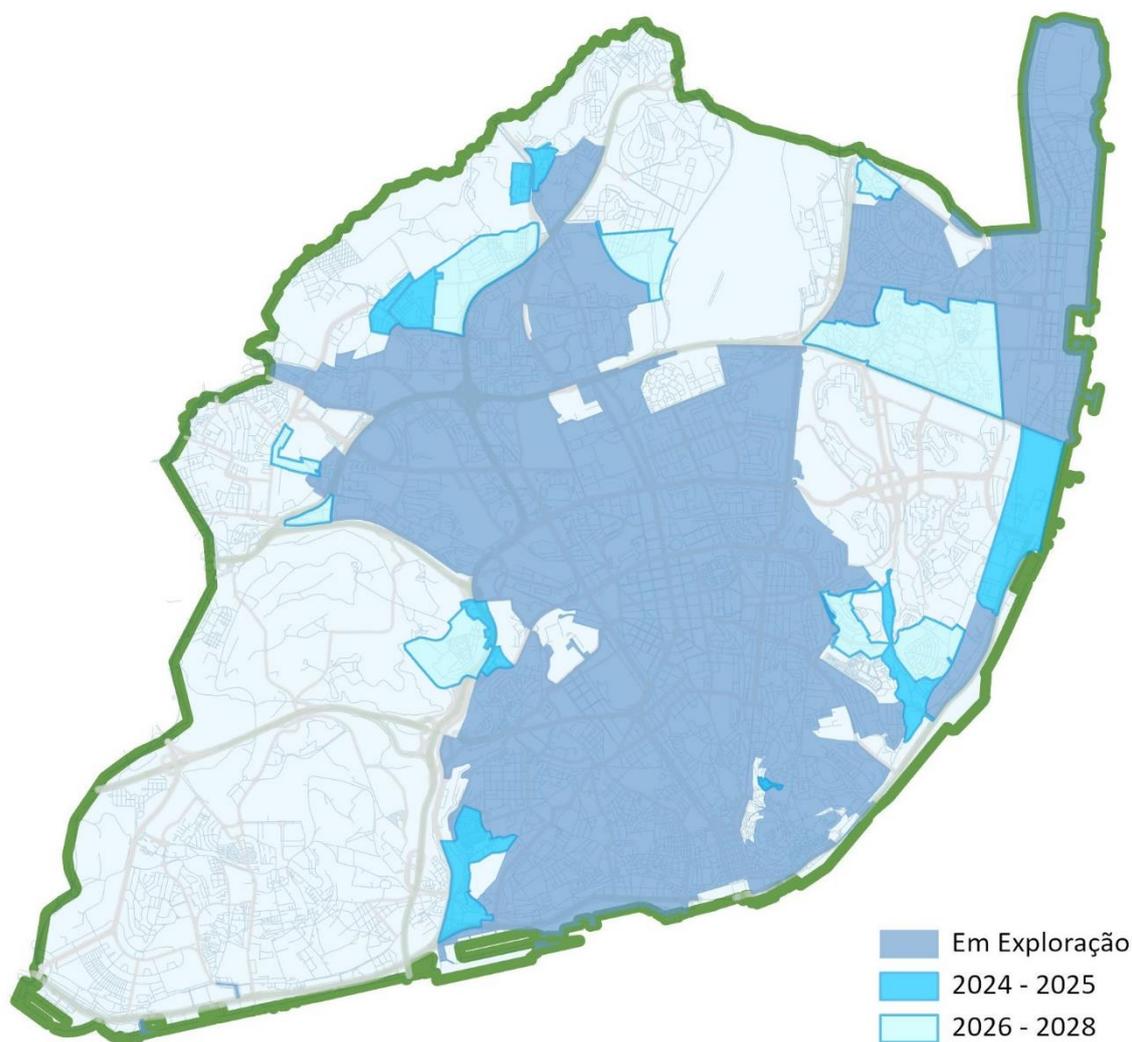
A economia circular enfatiza a importância da sensibilização e da mudança de comportamento como pilares para uma economia mais sustentável. Ao induzir comportamentos mais conscientes, o estacionamento tarifado ajuda os cidadãos a perceberem a necessidade de cuidar do ambiente e de adotar práticas mais sustentáveis, criando uma cultura de responsabilidade que se estende a todas as áreas do consumo e da utilização dos recursos urbanos.

O estacionamento tarifado na via pública, quando bem implementado, apresenta inúmeras vantagens para as cidades. Não só contribui para uma maior eficiência no uso do espaço urbano, como também promove a sustentabilidade e favorece a mobilidade urbana. Além disso, ao alinhar-se com os princípios da economia circular, o estacionamento tarifado incentiva a otimização e reutilização dos recursos urbanos, criando valor económico e ambiental para todos os cidadãos.

A aplicação deste sistema nas cidades pode transformar a mobilidade urbana, tornando-a mais sustentável e conectada com as necessidades de uma economia que privilegia o uso consciente e responsável dos seus recursos. No contexto da

economia circular, o estacionamento tarifado deixa de ser apenas uma fonte de receita e passa a ser um instrumento de regeneração urbana, alavancando projetos de elevado impacto na mobilidade sustentável e ajudando a construir cidades mais funcionais, acessíveis e ecologicamente responsáveis.

A EMEL prossegue com um objetivo de maximização dos benefícios decorrentes da boa gestão do estacionamento na cidade de Lisboa. Em 2023 a empresa ultrapassou os 100 000 lugares ordenados, com cerca de 86% tarifados e os restantes 14% reservados ao estacionamento de residentes. Nos próximos quatro anos, o planeamento definido aponta para a implementação de cerca de 2 500 novos lugares ordenados em cada ano.



**FIGURA 2-3 PLANO DE EXPANSÃO DA ÁREA DE ESTACIONAMENTO ORDENADO NA VIA PÚBLICA 2025 - 2028**

Se forem considerados os lugares com outros usos, para além dos tarifados e reservados a residentes, como por exemplo praças de táxis, bolsas de cargas e descargas, ou carregamento de veículos elétricos, entre outros, a área sob gestão da EMEL abarca já mais de 120 000 lugares.

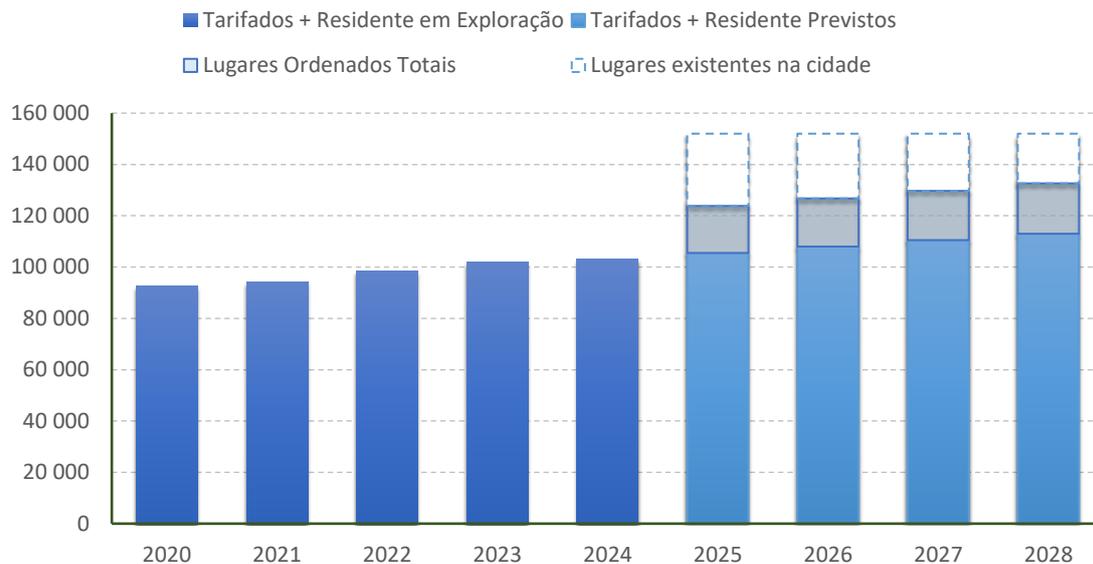


GRÁFICO 2-1 EVOLUÇÃO DOS LUGARES ORDENADOS NA VIA PÚBLICA VS LUGARES TOTAIS NA CIDADE 2020 - 2028

Isto significa que, com a implementação do plano agora definido, concretiza-se uma grande aproximação ao número de lugares estimado para a cidade, um pouco acima dos 150 000, o que tende a refletir-se numa maior dificuldade na definição e consensualização de todos os parâmetros subjacentes à implementação, no terreno, do estacionamento ordenado, designadamente na escolha das tarifas a aplicar ou nas definições dos *layouts* que definem os lugares e, assim, a capacidade de estacionamento na via pública.

Um crescimento desta dimensão obriga a que a capacidade operacional aceda a um patamar de eficiência elevado. De todos os serviços associados ao ordenamento do estacionamento, é no efetivo de Fiscalização que recaem maiores atenções.

## 2.1. FISCALIZAÇÃO

Todos os benefícios que decorrem do ordenamento do estacionamento só se concretizam se as normas que o enquadram forem cumpridas.

A atuação dos Agentes de Fiscalização de Trânsito (AFT), pela garantia do cumprimento das regras de estacionamento, é essencial para o funcionamento ordenado do espaço público, e contribui significativamente para a mobilidade em Lisboa. Esse papel envolve um conjunto de responsabilidades e exige atenção a detalhes que, ao serem executados corretamente, promovem uma circulação

mais fluida e uma convivência harmoniosa entre veículos, peões, residentes e comércio local.

É o efetivo de Fiscalização que monitoriza e aplica as regras de estacionamento em áreas específicas, assegurando que os veículos são estacionados de forma correta e nos locais permitidos. Isto é especialmente importante em zonas urbanas densas, onde a procura de estacionamento é elevada.

Ao garantir que os automobilistas respeitam as sinalizações e as restrições implementadas, os fiscais contribuem para a organização do espaço público e para a redução de comportamentos que possam obstruir o tráfego ou colocar em causa a segurança de quem circula, seja a pé, de carro, de bicicleta ou de qualquer outra forma. A prioridade dos AFT visa, em primeiro lugar, as infrações relacionadas com a mobilidade pedonal dos cidadãos – estacionamento em passeadeiras, passeios e lugares reservados a condutores com mobilidade reduzida – seguindo-se a mobilidade automóvel, com a verificação de infrações que prejudicam a circulação dos automóveis, como o estacionamento em segunda fila, zonas de cargas e descargas, cruzamentos e entroncamentos, paragens de transportes públicos ou entradas de garagens. Por fim, priorizam-se as zonas de estacionamento reservadas exclusivamente a residentes. Além disso, a mera presença dos AFT ajuda a impedir abusos, como o uso inadequado de lugares para deficientes, a permanência prolongada de zonas de carga e descarga ou a ocupação de lugares reservados para o estacionamento de residentes.



Em última análise, é a atividade dos AFT que, ao concretizar o ordenamento, viabiliza a implementação de medidas de discriminação positiva, como as que protegem as necessidades dos residentes, ou concedem lugares para famílias numerosas.

No entanto, esta atividade também exige uma série de cuidados. Os AFT, frequentemente, enfrentam situações de tensão com os condutores, que nem sempre encaram de forma positiva a aplicação de multas ou advertências. A adoção de uma postura serena, cordial e empática, mas que seja, ao mesmo tempo, assertiva, é fundamental, mas também não é fácil de manter – por isso a EMEL aposta numa formação comportamental sistemática e extensiva a todos os AFT, procurando dotá-los dos recursos necessários para que possam desenvolver esta atitude e tomá-la, cada vez mais, como natural.

Outra dimensão em que a EMEL tem investido para apoiar, e facilitar, a atividade dos AFT é a da consolidação de todas as matérias que enquadram a sua ação, ao nível dos conhecimentos técnicos e da uniformização de procedimentos, afastando toda a discricionariedade e clarificando a aplicação das normas.



A interiorização da importância dos erros cometidos também é um fator que contribui para a melhoria da atividade de Fiscalização. A monitorização destes erros tornou-se mais presente e estabeleceu-se um processo mais rápido de resposta às reclamações, que para além dos benefícios para a imagem externa, ajudam a aceder a uma perceção mais clara do impacto da atividade.

Este impacto manifesta-se também pelo tempo de espera que decorre desde o pedido de desbloqueio até à sua concretização, um aspeto que se tem vindo a realçar e procurado mitigar.

Todos estes fatores farão evoluir a atuação das equipas de Fiscalização em 2025.

A vertente tecnológica também é determinante para elevar a operacionalidade da fiscalização do estacionamento, ajudando a viabilizar uma maior flexibilidade e raio de ação, possibilitando a adoção de posturas mais pedagógicas, estabelecendo uma priorização mais alinhada com a estratégia de mobilidade do Município e tornando claro todo o processo decorrente das operações concretizadas – denúncias, avisos, bloqueios ou remoções.

A EMEL tem em curso uma revisão de toda a plataforma tecnológica de apoio à Fiscalização e de gestão do estacionamento, projetando já para 2025 o desenvolvimento e entrada em operação de uma solução com capacidade de alavancar o papel do ordenamento do estacionamento na política de mobilidade.

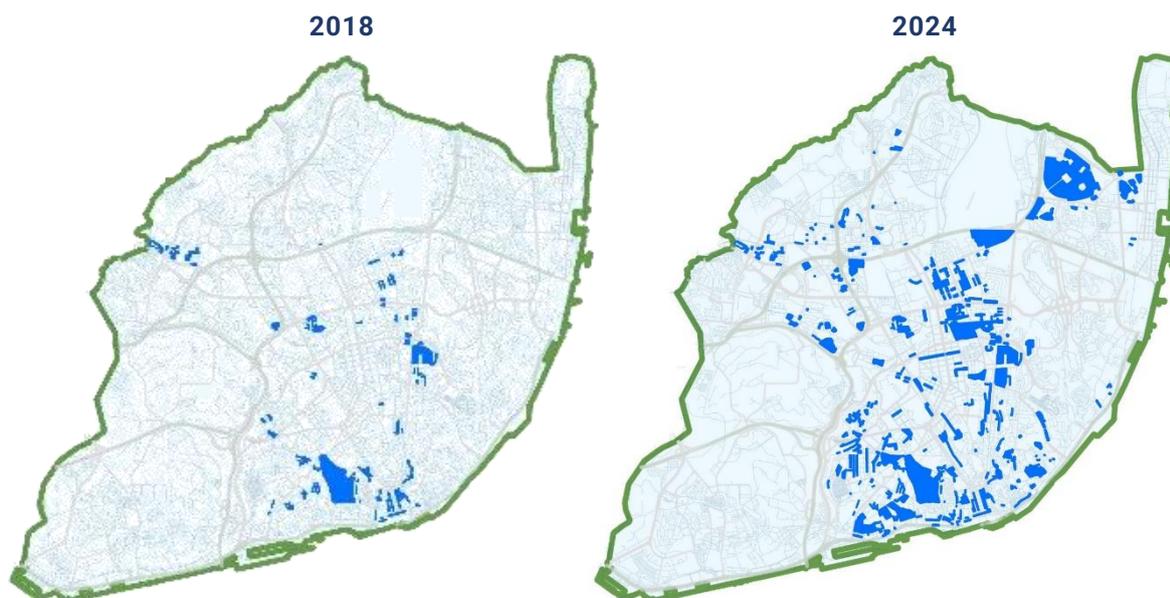
Em 2025 está prevista a entrada em operação de duas novas unidades de fiscalização por leitura ótica de matrículas, uma tecnologia com capacidade e eficiência provadas.

## 2.2. RESIDENTES



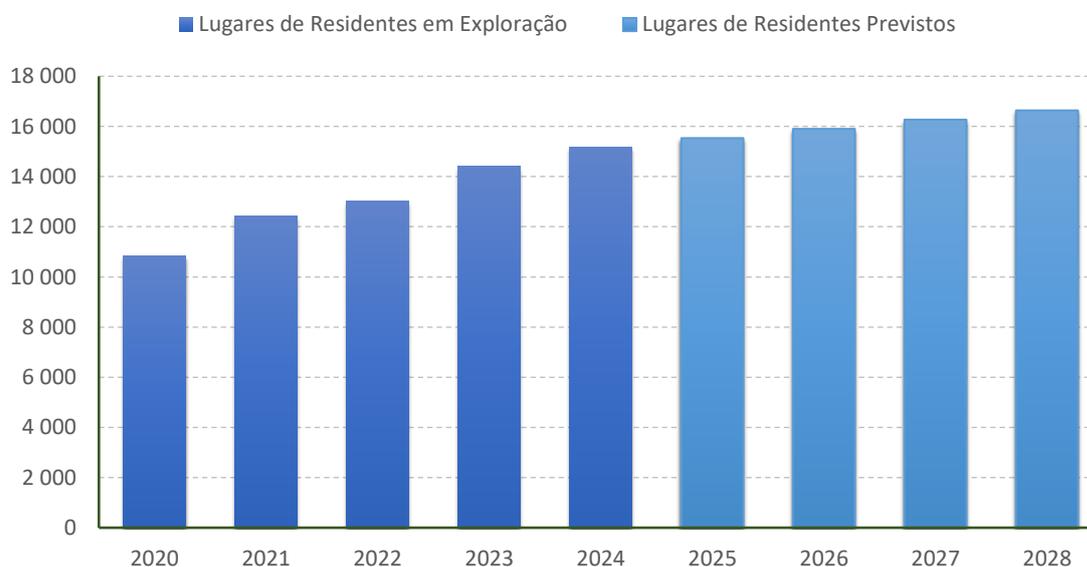
A proteção e a busca de soluções que satisfaçam as necessidades de estacionamento e circulação dos residentes está no centro da atividade da EMEL.

O número de lugares de estacionamento reservados para uso de residentes tem crescido consistentemente ao longo dos últimos anos, chegando hoje a representar quase 15% do total de lugares em exploração.



**FIGURA 2-4 EVOLUÇÃO DOS LUGARES RESERVADOS A RESIDENTES 2018 - 2024**

A dimensão desta proporção, por si só, não levantaria problemas significativos, mas existem zonas em que os equilíbrios induzidos pelas tarifas estabelecidas foram afetados pela implementação de zonas reservadas a residentes, levando a



que possam coexistir, quase lado a lado, arruamentos com uma ocupação próxima dos 100% com outros abaixo dos recomendados 85%.

#### GRÁFICO 2-2 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE LUGARES DE RESIDENTE 2020 - 2028

A empresa acompanha a evolução da ocupação, procurando soluções tão equilibradas quanto possível, sem se afastar do seu desígnio de proteção das necessidades dos residentes de Lisboa. O planeamento definido pela EMEL aponta para a preservação desta proporção ao longo dos próximos anos.

Uma das principais alternativas para encontrar forma de atender às necessidades de estacionamento, em coordenação com a promoção de uma mobilidade mais sustentável, passa pela ampliação da oferta em parques de estacionamento, sendo que várias das infraestruturas geridas pela EMEL são reservadas para residentes, ou reservam para eles uma fatia importante dos lugares disponíveis.

### 3. PARQUES DE ESTACIONAMENTO



A EMEL gere, atualmente, uma rede que integra 36 parques, onde disponibiliza cerca de 6 500 lugares.

Uma rede eficiente de parques de estacionamento é essencial para a sustentabilidade da mobilidade urbana. Com as características certas, a capacidade *off street* adequada melhora o fluxo de trânsito e ajuda a reduzir a pressão sobre o espaço público, para além de que, em cidades com malha urbana densa e antiga, como Lisboa, muitas vezes a oferta de estacionamento apenas está presente nestas infraestruturas.

Os parques de estacionamento têm um papel essencial nos sistemas de mobilidade urbana das cidades modernas, pois permitem gerir de forma mais eficiente o fluxo de veículos, minimizando o impacto do trânsito e otimizando o uso do espaço urbano. Nas últimas décadas, o crescimento populacional nas áreas metropolitanas e o aumento do número de veículos integrados em movimentos pendulares cada vez mais intensos, têm tornado o estacionamento uma questão de complexidade crescente, mas que pode proporcionar uma gestão mais eficaz da mobilidade.



Este cenário exige soluções inovadoras, onde os parques de estacionamento, o estacionamento tarifado na via pública e os princípios da economia circular, convergem para criar cidades mais sustentáveis e ambientalmente responsáveis, que preservam a sua funcionalidade e competitividade.

Em grandes metrópoles, onde o espaço é um recurso escasso e valioso, a gestão eficiente do estacionamento é crucial para evitar congestionamentos, melhorar a circulação e assegurar o acesso aos centros urbanos. Os parques de estacionamento desempenham uma função central neste contexto, fornecendo espaços organizados para veículos fora das vias principais e libertando áreas de circulação para outros modos de transporte, como bicicletas e transporte público. Ao centralizar o estacionamento em locais estratégicos, os parques dissuasores – em Lisboa, os parques Navegante – permitem uma melhor distribuição do tráfego, diminuindo os congestionamentos em áreas críticas, como o centro das cidades, e facilitando o acesso de pessoas e mercadorias.

Recentemente, a EMEL, em colaboração com a CML e a TML, lançou o produto Parque Navegante, em cinco pontos da cidade: Colégio Militar, Avenida de Pádua, Ameixoeira, Telheiras Poente e Nascente. Nestes parques, os cidadãos, contra a apresentação do passe Navegante, estacionam gratuitamente e tomam os transportes públicos para chegar ao seu destino final.



Este tipo de parques promove uma intermodalidade mais sustentável, ao incentivar o uso do transporte público. O investimento em infraestruturas de estacionamento junto a estações de metro, comboios e paragens de autocarro incentiva os condutores a deixarem os seus automóveis em locais apropriados e continuarem o trajeto em transporte público, reduzindo a poluição e o trânsito nos centros urbanos. Esta prática, o “*park-and-ride*”, ganha eficácia com sistemas de transporte público bem mais convenientes, cómodos e seguros.



O estacionamento tarifado na via pública, quando implementado em conjunto com parques de estacionamento, contribui para uma mobilidade urbana mais ordenada. A tarifa cobrada para estacionar na rua regula a procura, desencorajando o estacionamento prolongado e incentivando a rotação, o que beneficia o comércio local, enquanto limita o tempo que cada veículo ocupa o espaço público. Os parques de estacionamento complementam este efeito, ao direcionar veículos para espaços adequados e menos impactantes, possibilitando que os arruamentos continuem acessíveis para outros utilizadores, incluindo peões, ciclistas e transportes públicos. Tendencialmente, a existência de zonas tarifadas na via pública incentiva a utilização dos parques de estacionamento, onde as tarifas podem ser mais acessíveis para estacionamento prolongado, e ajuda a reduzir a procura por estacionamento nas ruas, que muitas vezes resulta em trânsito parasita e no aumento da poluição.

A integração dos princípios da economia circular nos sistemas de estacionamento é outra tendência que ganha relevância nas próprias infraestruturas *off street*. Uma abordagem circular na gestão de parques de estacionamento inclui, por exemplo, a utilização de materiais recicláveis e sustentáveis na construção das infraestruturas, o reaproveitamento de espaços subutilizados e a instalação de sistemas de energia renovável, como painéis fotovoltaicos. A EMEL está a encetar esforços, junto das entidades licenciadoras, para a implementação de uma central fotovoltaica no parque Navegante da Ameixoeira, e planeia estender esta aposta a outros espaços no futuro.

A implementação de postos de carregamento para veículos elétricos nos parques de estacionamento também promove a transição para uma mobilidade mais verde. Esta ação não só apoia a economia circular ao incentivar o uso de energias mais limpas, como também complementa as políticas de mobilidade sustentável, proporcionando aos condutores de veículos elétricos a segurança de encontrar locais para carregamento. Está em curso um programa de apetrechamento dos parques EMEL com postos de carregamento, no âmbito da expansão da rede LEVE, e os projetos dos parques a abrir no futuro também já contemplam esta vertente.

A digitalização e a automação dos parques de estacionamento são outras componentes essenciais no contexto urbano atual. Aplicações de reserva de estacionamento, sistemas de pagamento automático e sensores que informam a disponibilidade de lugares, são inovações que não só tornam o estacionamento mais acessível e eficiente para os utilizadores, como também reduzem o impacto ambiental associado à procura de lugar, ao diminuir o tempo de circulação dos veículos e, conseqüentemente, a emissão de gases poluentes.

A EMEL já dispõe, há alguns anos, de um parque completamente automático, o parque das Portas do Sol, onde a tecnologia mecânica de estacionamento viabilizou a implementação de um parque numa parcela de terreno de reduzidas dimensões, em que a inclusão de rampas de acesso absorveria uma parte desproporcionada do espaço disponível. A empresa também implementou um sistema de gestão remota que rentabiliza os meios de operação das infraestruturas. Em desenvolvimento está uma solução de gestão integrada dos parques, que viabilizará a disponibilização de novas propostas, mais flexíveis, mais adequadas às necessidades dos utilizadores, e mais alinhadas com uma estratégia de mobilidade sustentável e com as premissas da economia circular.

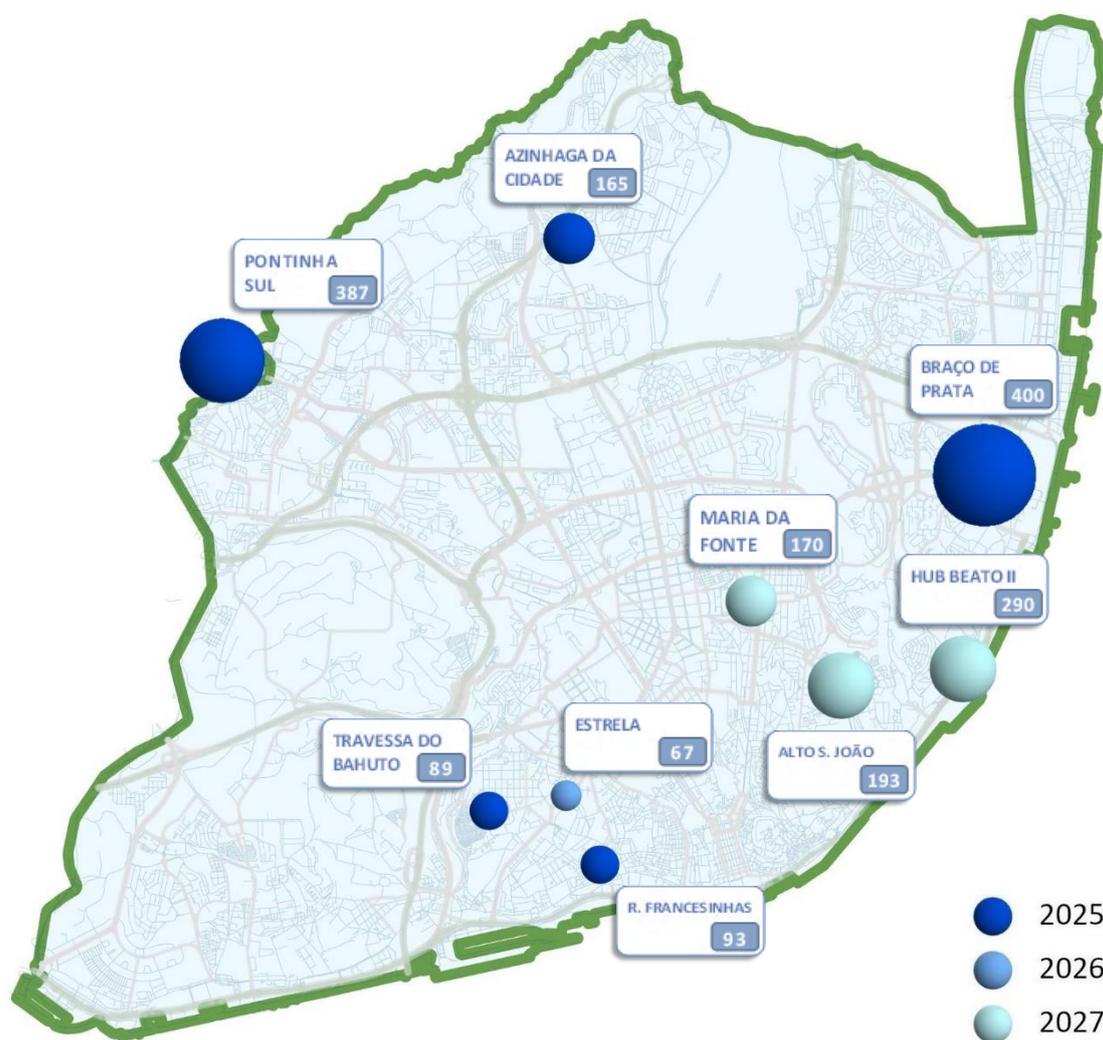


FIGURA 3-1 LOCALIZAÇÃO DOS NOVOS PARQUES 2025 - 2028

Ao longo dos próximos quatro anos, a EMEL planeia implementar nove projetos de parques de estacionamento. Para além destes, equaciona-se ainda uma outra

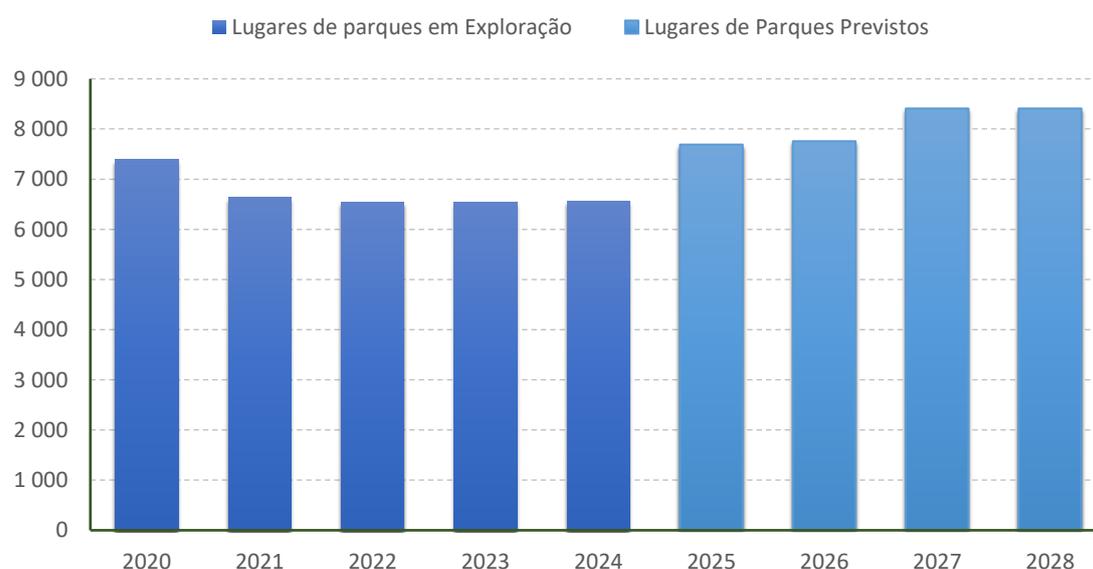
infraestrutura, em Campo de Ourique, na zona do Pátio das Sedas, mas cujo projeto se encontra ainda numa fase prematura de definição.

A EMEL tem já em construção o parque da Azinhaga da Cidade, que se destina a ser um Parque Navegante Residente. O futuro Parque da Pontinha Sul, a iniciar em 2025, pela sua localização mais periférica – fica já no concelho da Amadora, resultando de um acordo entre os dois Municípios – e proximidade a vias estruturantes e à rede de transportes públicos, reveste características voltadas para o *park and ride*.

**TABELA 3-1 PLANO DE ABERTURA DE NOVOS PARQUES 2025 - 2028**

PARQUES	LUGARES	ABERTURA
LUMIAR (AZINHAGA DA CIDADE)	165	2025
TRAVESSA DO BAHUTO	89	2025
PONTINHA SUL	387	2025
RUA DAS FRANCESINHAS	93	2025
BRAÇO DE PRATA	400	2025
ESTRELA	67	2026
HUB DO BEATO II	290	2027
SILO DO ALTO DE SÃO JOÃO	193	2027
MARIA DA FONTE	170	2027
<b>TOTAL</b>	<b>1 854</b>	

A EMEL está a intervir em zonas com oferta de estacionamento insuficiente, como Campo de Ourique e da Estrela, estando já a construir o parque da Travessa do Bahuto, em Campo de Ourique, e, iniciará brevemente a requalificação da garagem da Estrela, que veem ampliar a oferta *off street* daquela área da cidade. O parque


**GRÁFICO 3-1 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE LUGARES EM PARQUES 2020 - 2028**

Maria da Fonte vem também alargar a oferta de estacionamento numa zona em que esta é muito escassa, enquanto no projeto do Alto de São João, para além da oferta de estacionamento, está também presente uma dimensão de estruturação do espaço público. Por fim, a infraestrutura junto do Hub do Beato virá dar resposta à procura decorrente da nova centralidade que se está a consolidar na cidade.

A expansão da capacidade *off street* ronda os 1 900 novos lugares, dos quais mais de 1 100 com entrada em exploração prevista já para o próximo ano. Com a implementação deste plano, a oferta em parques geridos pela EMEL ultrapassará, em 2028, os 8 400 lugares.



## 4. MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

O paradigma das deslocações em Lisboa consolidou-se, ao longo de muito tempo, numa diversificação modal escassa, com primazia do automóvel privado. A seleção desta opção reflete níveis de conforto, de conveniência e de confiança que dificilmente podem ser replicados noutros modos, mas tomada em massa dá relevo a muitos impactos negativos, que foram aumentando significativamente ao longo dos anos.

A perceção dos efeitos produzidos tornou-se clara, em dimensões como o ruído, a qualidade do ar, a ocupação do espaço público ou as horas perdidas em congestionamentos de tráfego.

Ampliar a diversidade modal, através da disponibilização de propostas que permitam aos utilizadores perceber as suas vantagens, tornou-se urgente. Com escolhas modais mais variadas é possível construir uma cidade mais sustentável, com maior qualidade de vida e simultaneamente mais competitiva.

Diferentes modos de transporte têm diferentes impactos ambientais. Ao aumentar o uso de transportes públicos, das bicicletas e o modo pedonal, é possível reduzir as emissões e a poluição do ar. Para além de um ar mais puro, os modos ativos, como caminhar ou andar de bicicleta, melhoram a saúde da população. Acresce que a implementação da infraestrutura para acomodar adequadamente estes modos ativos, tende a produzir espaço urbano mais agradável, com melhores condições de segurança e fruição, promovendo assim a interação social e a qualidade de vida.

A intervenção no espaço público para acolher os modos suaves reveste-se, também, de uma importante dimensão de inclusão. Muitos dos que não utilizam automóvel privado não o fazem por opção, mas antes porque não têm condições

para o adquirirem, ou mesmo para o utilizar. Uma oferta mais diversificada de modos de transporte tem maior capacidade para atender às necessidades específicas de diferentes grupos da população – desde logo pessoas com mobilidade reduzida e idosos – promovendo a acessibilidade a serviços e oportunidades com maior equidade.

A diversificação modal também está associada a uma maior resiliência. Ela torna as cidades menos vulneráveis a crises, desastres naturais ou interrupções que afetam um único tipo de transporte, favorecendo a mobilidade e a adaptação a novas realidades. Com uma distribuição do volume de tráfego por mais modos e por mais vias, consegue-se o descongestionamento das vias principais, aumentando a fluidez do tráfego e a rapidez das viagens, oferecendo a todos o bem mais valioso – tempo disponível.

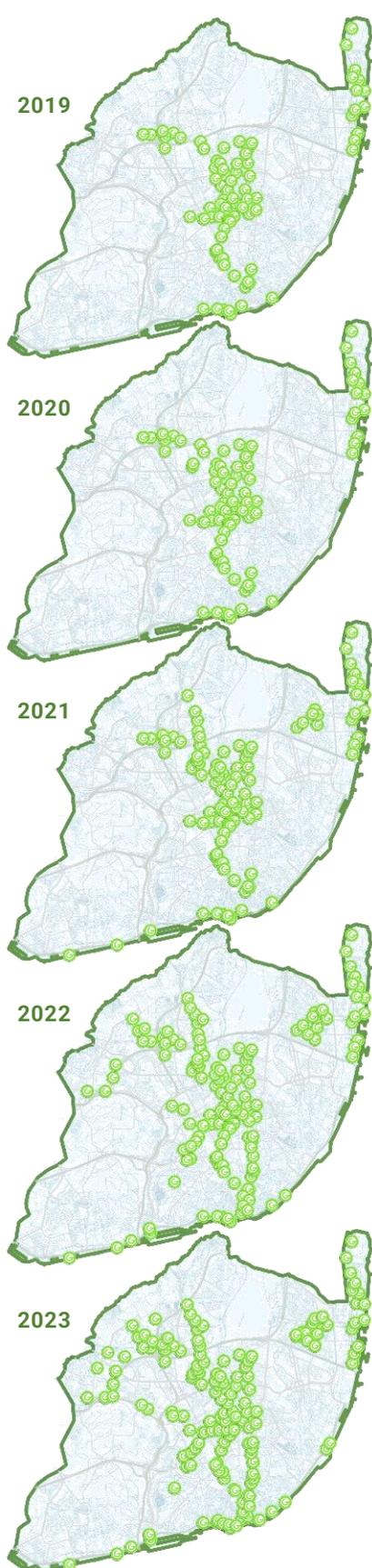
O Município de Lisboa, tem vindo a desenvolver uma aposta firme na implementação de uma estratégia que leve a mobilidade para patamares de maior sustentabilidade. São múltiplos os vetores que trazem ao terreno esta perspetiva, e, bem assim, os agentes que a materializam.

À EMEL cabe um espectro alargado de intervenção nesta matéria. Por exemplo, a empresa foi responsável pela implementação, gestão e manutenção, da rede de percursos pedonais de acesso à Colina do Castelo mecanicamente assistidos, que inclui o Elevador da Sé, as Escadas Rolantes da Mouraria e o Percorso Pedonal Baixa-Castelo, que integra os Elevadores dos Fanqueiros e os Elevadores do Parque de Estacionamento do Mercado do Chão do Loureiro. A EMEL também contruiu a infraestrutura e implementou o Funicular da Graça, equipamento que irá agora passar para a gestão da CARRIS. Mas a intervenção da empresa na mobilidade em Lisboa é bem mais diversificada.

Juntando ao papel central que a gestão do estacionamento assume em tudo o que respeita à capacidade de deslocação na cidade, a EMEL desenvolveu competências muito importantes, como a promoção da mobilidade elétrica, a modernização e manutenção da rede de sinalização luminosa (SLAT) e, muito especialmente, a criação de condições para o crescimento da mobilidade ciclável.

## 4.1. GIRA. BICICLETAS DE LISBOA

O crescimento da bicicleta como escolha modal viabiliza a obtenção de muitos dos impactos característicos da mobilidade sustentável. O GIRA trouxe um grande impulso à opção pela bicicleta nas deslocações quotidianas. Enquanto sistema partilhado, aporta também uma das principais dimensões da economia



**FIGURA 4-1 EVOLUÇÃO DA REDE DE ESTAÇÕES GIRA 2019 - 2023**

circular, maximizando a eficiência da utilização dos recursos por via da utilização em vez da posse.

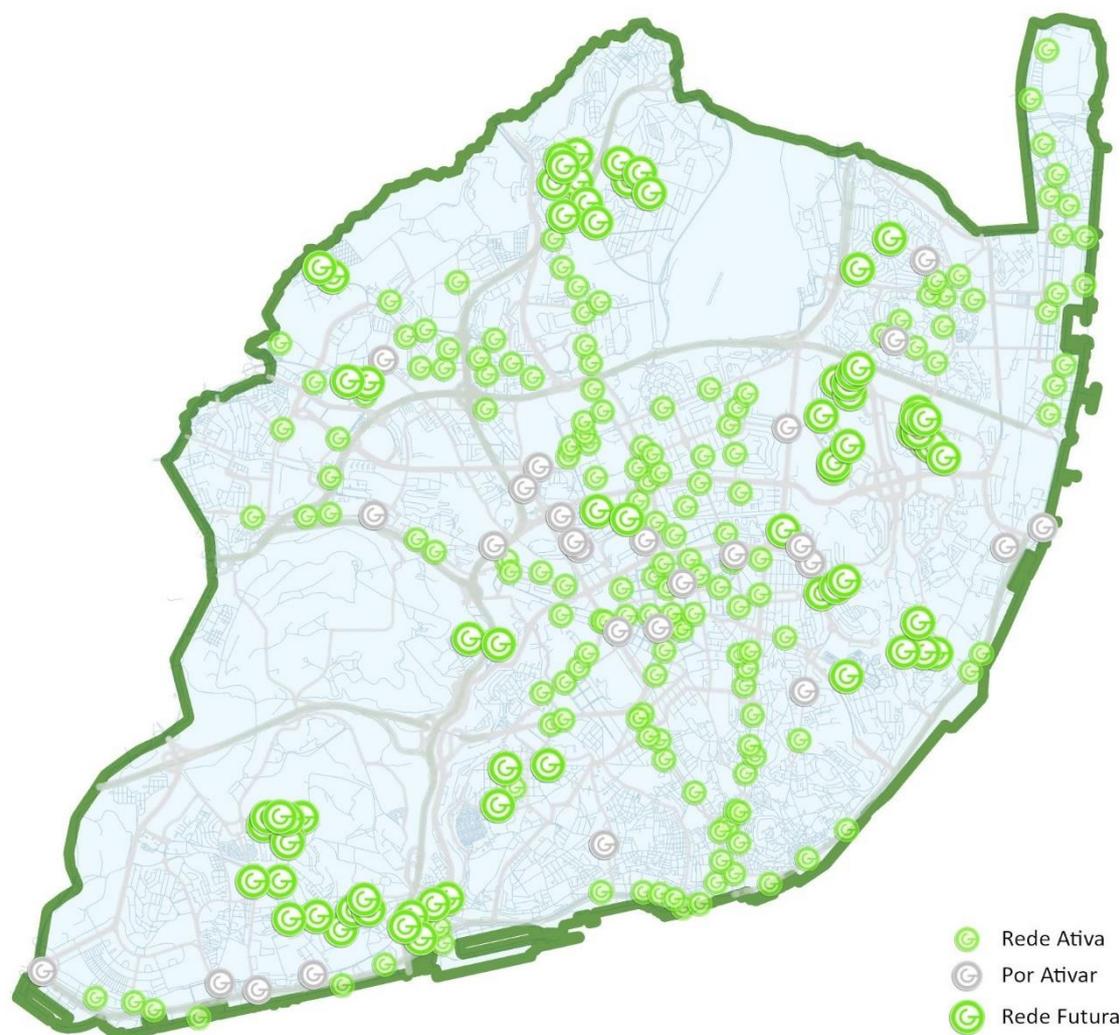
De facto, os sistemas de *bike sharing* asseguram uma forma de otimizar o uso de recursos e prolongar a vida útil dos produtos. Em vez de cada pessoa ter uma bicicleta particular, muitas vezes subutilizada, o sistema de partilha, para além de eliminar o risco de roubo da bicicleta particular, permite que uma única bicicleta seja usada repetidamente por diversos utilizadores, maximizando assim o seu valor e reduzindo a necessidade de produção e compra de novas bicicletas. Este modelo reduz o consumo de materiais e a produção de resíduos, contribuindo para um ciclo de vida mais sustentável dos produtos.

Numa outra dimensão, nas oficinas do GIRA estão-se a adotar práticas de manutenção preventiva e de reciclagem. Componentes desgastados são substituídos e reutilizados sempre que possível, e as bicicletas que chegam ao fim de vida útil são desmontadas para reaproveitamento de peças, em alinhamento com os princípios circulares.

Mas as grandes vantagens de sistemas como o GIRA estão diretamente associadas à mobilidade: promovem uma solução de transporte acessível, mais económica e eficiente para trajetos curtos – o chamado *first mile – last mile* – e quando isso se percebe e se materializa na utilização do sistema, alavanca a utilização do restante sistema de transportes públicos e reflete-se numa redução do congestionamento urbano e da poluição do ar. As bicicletas partilhadas incentivam os cidadãos a optar por alternativas ao carro, o que resulta em menos emissões de

carbono e, conseqüentemente, melhora a qualidade do ar, um problema relevante em Lisboa.

Com o objetivo de maximizar estes benefícios, a EMEL tem vindo a empenhar-se no aumento da conveniência do sistema, que se materializa na sua acessibilidade: mais estações, mais próximas dos utilizadores, e mais bicicletas, mais disponíveis para utilização.



**FIGURA 4-2 MAPA DO PLANO DE EXPANSÃO DA REDE DE ESTAÇÕES DO GIRA. BICICLETAS DE LISBOA 2025 - 2028**

A cobertura da rede de estações GIRA estende-se cada vez mais pela cidade – em 2025 a rede chegará a todas as freguesias do Município, mantendo-se o objetivo de que qualquer cidadão se encontrar, em qualquer ponto da cidade, a menos de 10 minutos a pé de uma estação GIRA. Nesta matéria 2024 está a ser um ano de grande concretização – no início do ano o sistema contava com 152 estações ativas (já acima do dimensionamento previsto no início do sistema que se ficava pelas 140), já dispõe de 164 e tudo aponta para que, até ao final do ano,

se concretize o planeamento estabelecido, chegando-se às 184 estações – são 32 novas estações, um crescimento superior a 20% da rede de estações.

Para 2025 a EMEL manterá um ritmo de crescimento muito elevado.

O número de bicicletas também aumentou bastante e hoje o GIRA conta com mais de 1 900 bicicletas, quase todas elétricas, número que permite manter em disponibilidade cerca de 1 400 bicicletas. Nos próximos anos estão previstas aquisições procurando garantir uma acessibilidade e utilização do sistema de acordo com os padrões que o GIRA tem alcançado, e que o colocam num patamar muito elevado a nível internacional, aproximando-se de uma média de sete viagens por bicicleta e por dia.

Para que os Lisboaetas e quem visita a cidade sintam a confiança necessária para que a utilização do GIRA, e a opção pelo modo ciclável, continue a crescer, é fundamental a disponibilidade de uma rede de ciclovias que garanta cobertura, continuidade e segurança.



## 4.2. CICLOVIAS

A criação de uma rede eficiente de ciclovias é essencial para promover uma mobilidade urbana mais sustentável, viabilizando uma alternativa prática e

ecológica ao transporte automóvel. As ciclovias possibilitam um meio seguro e confortável para os ciclistas, incentivando o uso das bicicletas nas deslocamentos urbanos, algo fundamental para a redução do tráfego automóvel e das emissões de gases poluentes.

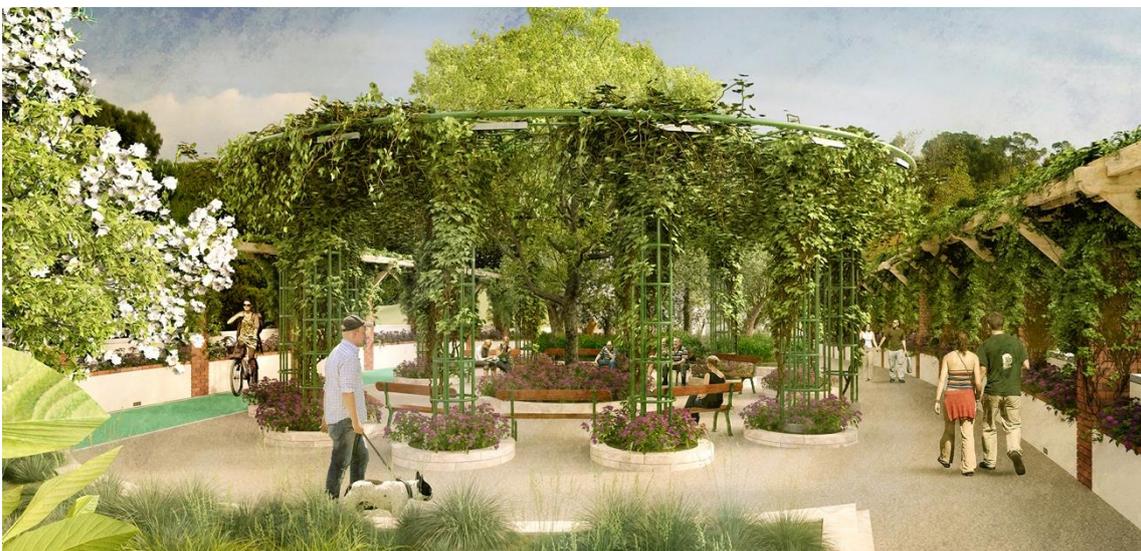
Esta mudança não só melhora a qualidade de vida urbana, como também se alinha aos princípios da economia circular, pois prolonga a vida útil das infraestruturas existentes e reduz a necessidade de novas construções. No entanto, a implementação de uma boa rede de ciclovias, com uma cobertura alargada, continuidade e reticularidade, envolve uma série de complexidades, sendo uma das principais a necessidade de conciliar interesses muitas vezes conflitantes entre a circulação automóvel e o espaço destinado às bicicletas.

Em muitas cidades, como Lisboa, a infraestrutura viária foi inicialmente pensada para os carros, o que gera resistência à alteração desse modelo. A criação de ciclovias pode implicar uma harmonização complexa com as faixas para a circulação de automóveis os lugares para o seu estacionamento, implicando uma reorganização do espaço urbano – mudanças que frequentemente difícil consensualização.



Há ainda questões de segurança e de adaptação à topografia e à restante infraestrutura urbana, que muitas vezes requerem investimentos em soluções específicas, como ciclovias elevadas, separadores físicos, ou, em última análise, o convívio de modos em vias partilhadas. A EMEL tem vindo a desenvolver competências valiosas nesta vertente, tendo implementado projetos

emblemáticos, como a Ponte Ciclopedonal sobre o Rio Trancão, tendo em curso uma infraestrutura semelhante sobre a Avenida Gago Coutinho, fundamental para ligar a rede oriental da cidade ao corpo central.



Estes problemas vieram a criar espaço para um contexto em que o progresso na expansão da rede de ciclovias provocava uma reação adversa, por parte de automobilistas, desagradados com a redução das faixas de rodagem ou com a eliminação de lugares de estacionamento. A necessidade de reflexão impôs-se e os projetos de novas infraestruturas obedeceram a um esforço de consensualização mais profundo.



**FIGURA 4-3 REDE CICLÁVEL EXISTENTE E PLANOS DE DESENVOLVIMENTO**

Relativamente às ciclovias que vão entrar em construção durante o ano de 2025, estão planeados cerca de seis quilómetros de ciclovias e cerca de 60 km de vias “30 + BICI”, assim como mais 5,4 quilómetros do programa BICI Escolas.



A execução das próprias vias não esgota os trabalhos da implementação, que incluirão o melhoramento do espaço público envolvente, como os percursos pedonais (acessíveis), corredores BUS, sinalização vertical e horizontal, semaforização, mobiliário urbano, espaços verdes e infraestruturas de subsolo.



Para além da construção, avançar-se-á com a elaboração de projetos, que até ao fim de 2025 definirão traçados que totalizam cerca de 29 quilómetros de ciclovia.

Apesar dos desafios, a integração das ciclovias na rede urbana traz benefícios significativos que vão além da mobilidade sustentável. Não menos importante, no desenho de uma rede de mobilidade suave numa cidade capital, como é Lisboa, é a integração dessa rede de forma intermunicipal, no âmbito da área metropolitana, promovendo ligações conectadas, confortáveis e seguras com os transportes públicos, e a proximidade aos principais serviços públicos e outros pontos de interesse da cidade. Em termos de economia circular, uma rede de ciclovias contribui para reduzir a dependência do automóvel particular diminuindo a pressão sobre os recursos.

Investir numa rede de ciclovias eficiente requer enfrentar complexidades urbanas e interesses diversos, mas os benefícios para a mobilidade sustentável, a qualidade de vida urbana e a economia circular são inegáveis. Com uma rede de ciclovias bem desenvolvida, Lisboa tornar-se-á mais saudável, segura e ambientalmente responsável, promovendo uma transição sustentável e resiliente para o futuro, criando valor no território urbano e qualidade de vida no presente.

Com uma maior adoção do modo ciclável, há menos necessidade de construção e manutenção de infraestruturas pesadas para os automóveis, como vias de alta capacidade e parques de estacionamento. Este modelo facilita a reutilização e a adaptação das infraestruturas existentes, tornando a cidade mais resiliente e adaptada à mudança futura.

Em Portugal, a matéria ganha ainda mais relevo pela dimensão da independência energética, que se reflete na importação de energia, essencialmente petróleo, a parcela de maior peso na balança comercial. O uso de combustíveis fósseis na produção de energia e nos transportes, é um dos principais contributos para os elevados níveis de emissão de gases com efeito de estufa – é também, e por isso mesmo, um dos principais motivos para a aposta na mobilidade elétrica.

### 4.3. MOBILIDADE ELÉTRICA

A mobilidade elétrica tem-se destacado como uma das principais alternativas tecnológicas com capacidade para reduzir a pegada de carbono, e para promover um sistema de transportes mais sustentável – o processo muitas vezes designado como “descarbonização dos transportes”. Os veículos elétricos – incluindo aqui não apenas os carros particulares, mas também bicicletas, scooters e outras viaturas, designadamente as participantes no sistema de transportes públicos – oferecem uma solução que reduz significativamente as

emissões de gases poluentes e diminui a dependência de combustíveis fósseis, tornando-se essenciais para enfrentar os desafios das mudanças climáticas e da poluição urbana.

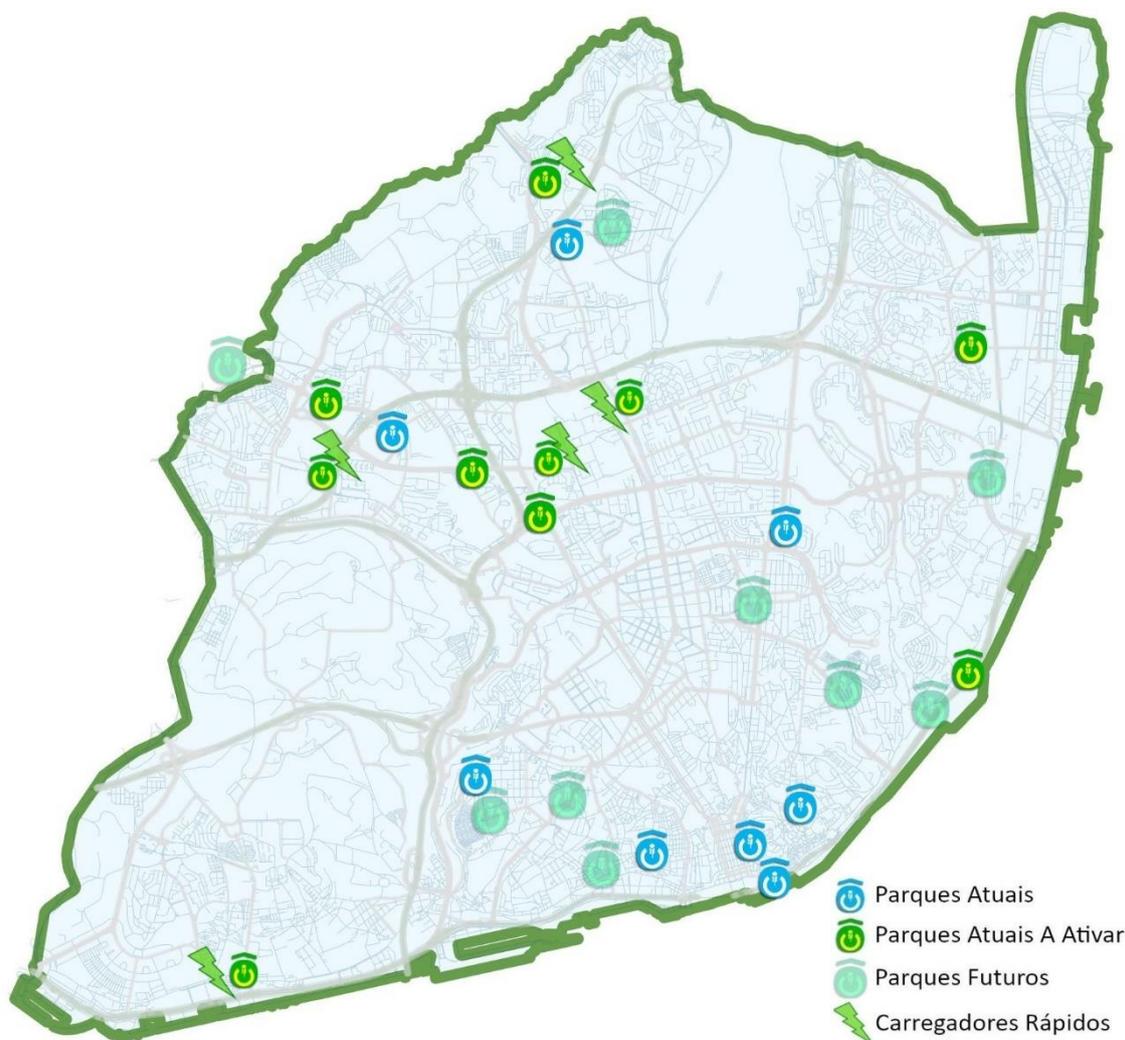
Uma das principais vantagens da mobilidade elétrica é mesmo a sua contribuição para a descarbonização dos centros urbanos. Os veículos elétricos não produzem emissões diretas de dióxido de carbono e outros poluentes, melhorando a qualidade do ar nas cidades, o que impacta positivamente a saúde pública e o bem-estar dos habitantes. Além disso, a mobilidade elétrica traz benefícios ao nível do ruído, sendo que estes veículos são consideravelmente mais silenciosos do que os motores a combustão, o que contribui para um ambiente urbano mais agradável e calmo.

Em paralelo, a mobilidade elétrica está intimamente ligada aos princípios da economia circular, até por via do aproveitamento máximo dos recursos, uma visão a que a mobilidade elétrica se adapta bem - em vez de utilizar recursos finitos como o petróleo, os veículos elétricos dependem de fontes de energia que podem ser renováveis e sustentáveis, como a energia solar e eólica. Por outro lado, a quantidade de energia de que os veículos elétricos necessitam é menor do que a exigida por veículos a combustão, para cumprirem os mesmos percursos, o que traz à mobilidade elétrica características de eficiência energética.

Os problemas que frequentemente são associados às baterias, que são um dos elementos mais importantes e valiosos dos veículos elétricos, estão a ser, gradualmente, mitigados – muitas vezes, baterias usadas ainda possuem capacidade suficiente para serem aplicadas em outros contextos, como armazenamento de energia em contexto doméstico, prolongando o seu uso e reduzindo o impacto ambiental.

Em síntese, a mobilidade elétrica não só promove uma alternativa mais limpa, eficiente e silenciosa para o transporte urbano, como também representa uma oportunidade para fortalecer os princípios da economia circular. Esta sinergia permite criar um modelo de mobilidade mais responsável, em que os recursos são melhor aproveitados e o impacto ambiental é significativamente reduzido, fomentando um futuro mais sustentável para as cidades e para o planeta.

Os outros obstáculos a um crescimento mais rápido do número de veículos elétricos a circular nas estradas, vão-se reduzindo com o amadurecimento da tecnologia e com o crescimento da escala de produção – aparecem no mercado modelos cada vez mais baratos, com uma autonomia cada vez maior, e ao mesmo tempo cresce a capacidade para os carregar, em mais locais e mais rapidamente.



**FIGURA 4-4 PLANO DE EXPANSÃO DA REDE LEVE EM PARQUES DE ESTACIONAMENTO EMEL**

Lisboa não passa ao lado desta transformação, e a EMEL afirma-se como principal parceiro do Município na promoção da Mobilidade Elétrica. Com a criação da LEVE, a EMEL tem vindo a implementar uma rede de carregamento cada vez mais conveniente, instalando equipamentos nos seus parques.

Atualmente a EMEL disponibiliza o acesso a carregamento em nove parques, através de 36 carregadores. Até ao final do ano de 2024 aponta-se para a

duplicação do número de equipamentos, todos eles de carregamento semirrápido ou normal. Os parques a receber estes carregadores são os seguintes:

- Hub do Beato
- Belém
- Campo Grande
- Parque Lusíada (no Colégio Militar)
- Parque Combatentes
- Estrada da Luz
- Universidade (junto à Reitoria)



Nos anos seguintes, concluir-se-á o apetrechamento dos atuais parques EMEL, e paralelamente, os novos parques que forem entrando em exploração, integrarão também esta valência:

- 2025
  - Avenida de Pádua
  - Colégio Militar
  - Azinhaga da Cidade
  - Pontinha Sul
  - Travessa do Bahuto
  - Rua das Francesinhas
- 2026
  - Estrela

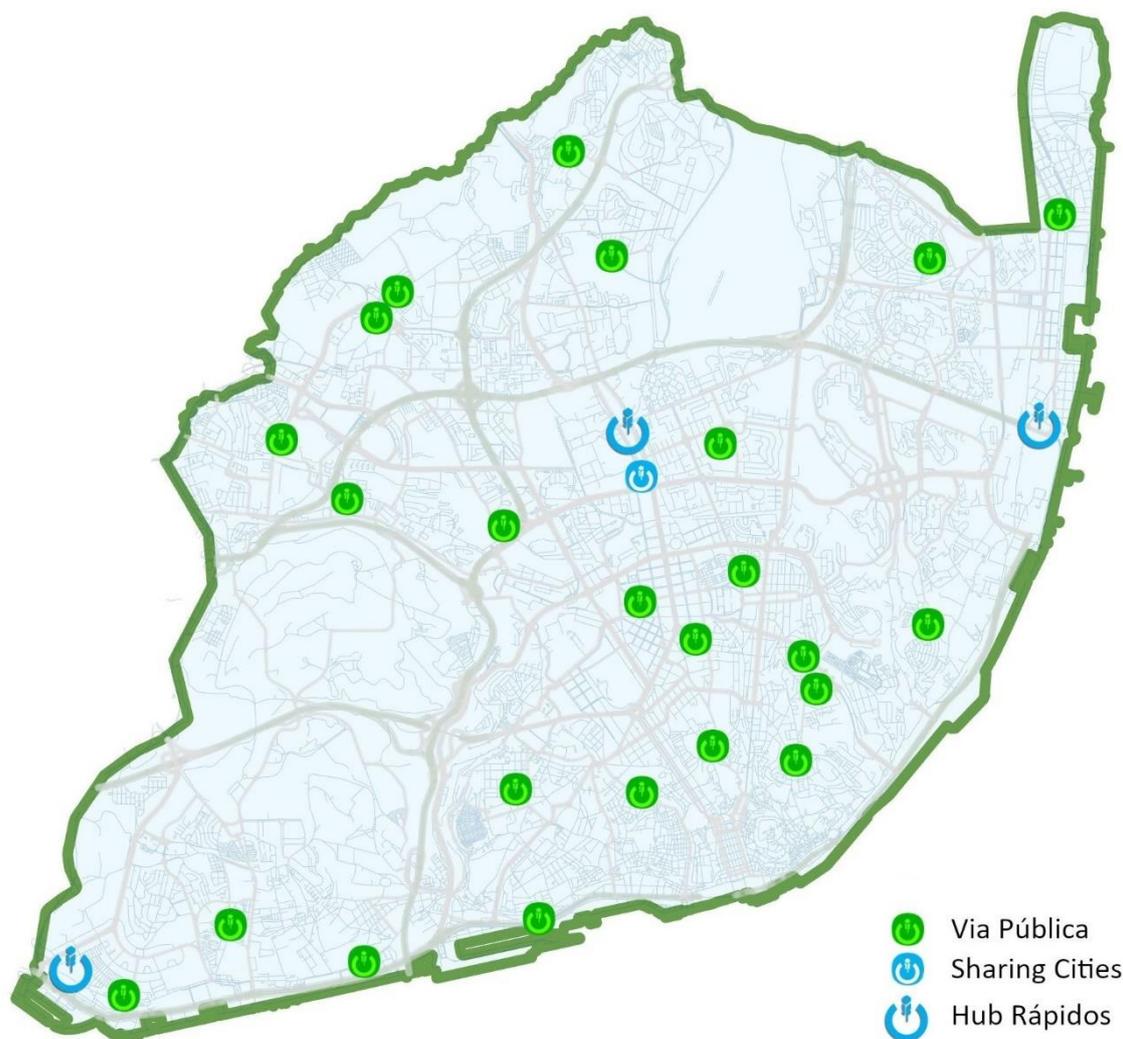
- 2027
  - Maria da Fonte
  - Alto de São João
  - Hub do Beato II

Indo ao encontro das preferências das necessidades dos automobilistas, a EMEL planeia também a implementação de carregadores rápidos nos seguintes parques:

- Campo Grande
- Lusíada
- Ameixoeira
- Belém
- Universidade

A oferta da LEVE na via pública limita-se, atualmente, aos Hubs de carregamento rápido de Belém, Campo Grande e Parque das Nações, cada um com seis carregadores, e ao equipamento instalado no âmbito do projeto Sharing Cities, no Campo Grande. Em 2024, o plano de expansão na via pública, que considera 24 pontos de carregamento, evoluiu e a perspetiva é que antes do final do ano entrem em operação cinco pontos de carregamento, com um total de seis carregadores.



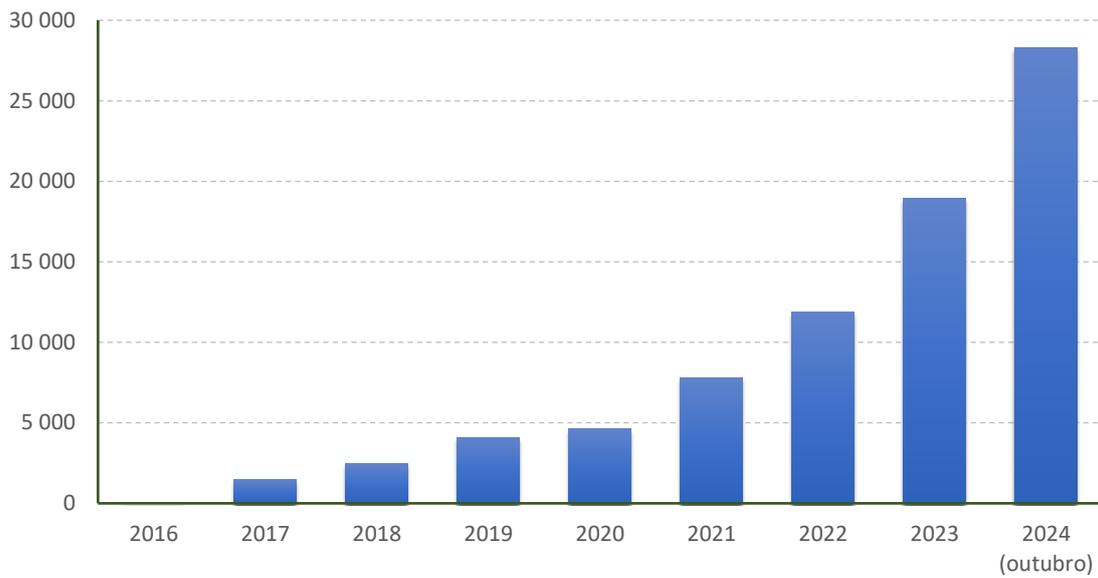


**FIGURA 4-5 PLANO DA REDE DE CARREGADORES LEVE NA VIA PÚBLICA**

Ao longo de 2025 entrarão em operação os restantes 19 pontos de carregamento na via pública, todos eles com equipamentos semirrápidos, com uma potência de 22 Kw.

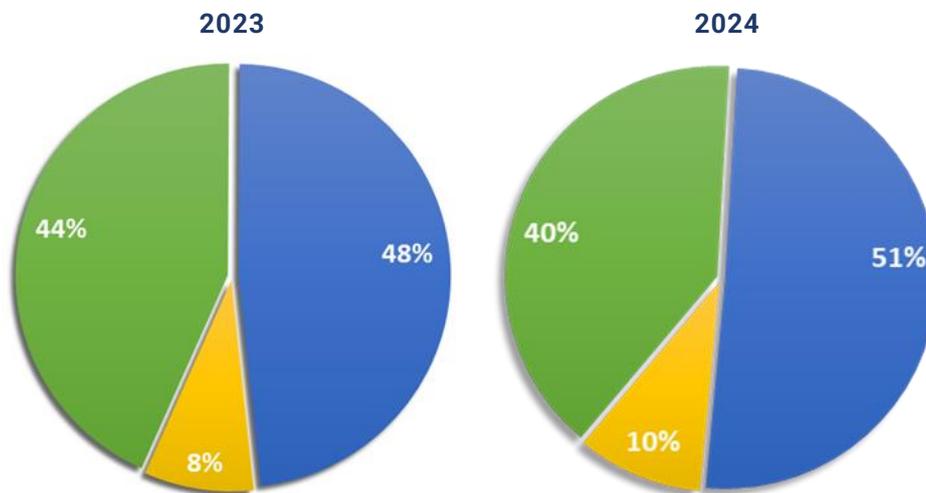
A atividade da EMEL na mobilidade elétrica também viabiliza um importante incentivo à mudança do veículo de combustão para o veículo elétrico: o Dístico Verde.

O Dístico Verde é um título de estacionamento, atribuído a veículos 100% elétricos, que viabiliza o estacionamento em qualquer lugar tarifado da cidade de Lisboa, sem cobrança da tarifa de estacionamento – o único custo associado para o utilizador é o emolumento, pago na emissão do dístico, que tem o preço anual de 12 euros.



**GRÁFICO 4-1 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE DÍSTICOS VERDES CONCEDIDOS 2016 - 2024**

O cenário em redor dos 30 000 Dísticos Verdes está cada vez mais próximo, devendo ser atingido ainda em 2024. A maioria destes veículos elétricos tem origem fora da cidade de Lisboa, essencialmente nos restantes concelhos da Área Metropolitana – esta realidade acentuou-se ao longo do último ano:



**GRÁFICO 4-2 ORIGEM DOS VE COM DÍSTICO VERDE 2023 - 2024**

## 4.4. REDE DE SEMAFÓRICA



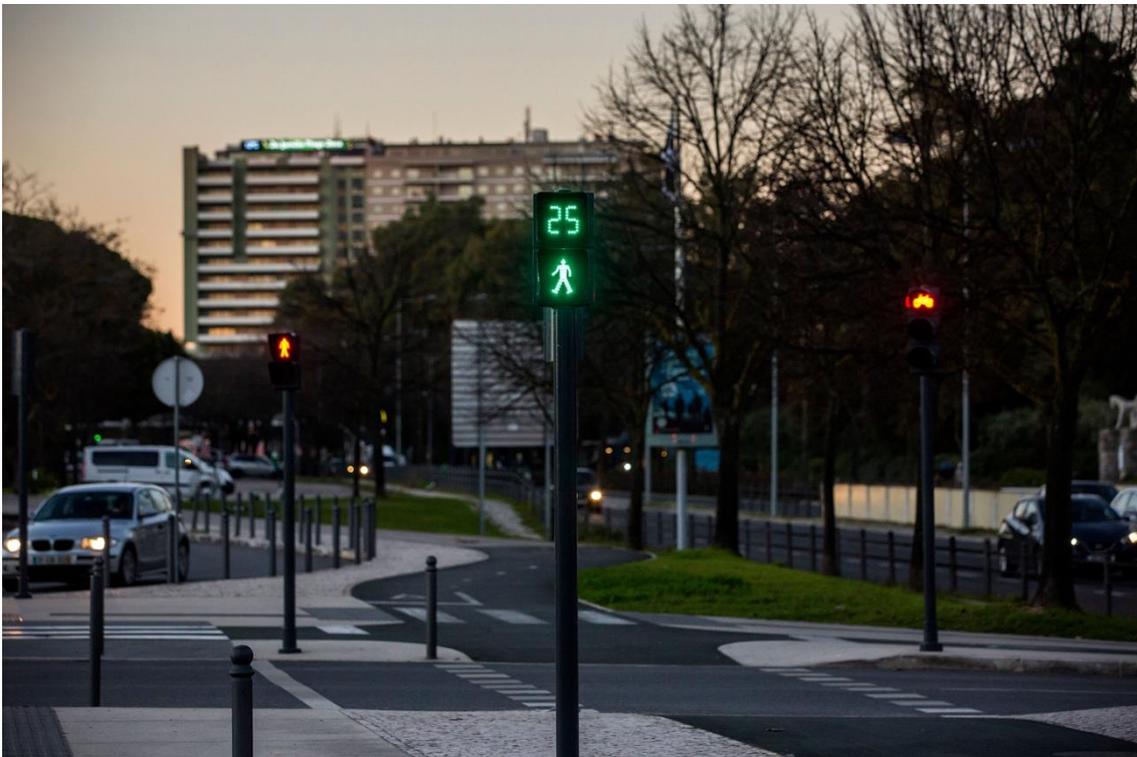
A gestão centralizada e automática da rede de sinalização luminosa (rede SLAT) traz vantagens importantes para a mobilidade urbana, procurando melhorar tanto a fluidez do trânsito como a segurança nas cidades. Sistemas com estas capacidades permitem que os semáforos sejam controlados em tempo real a partir de um centro de comando central, que utiliza dados de tráfego recolhidos das interseções para otimizar o fluxo de veículos, peões e ciclistas de forma dinâmica e adaptada às condições atuais.

O grande objetivo desta abordagem é a redução dos congestionamentos de tráfego. Ao monitorizar continuamente o volume de tráfego em diferentes áreas, o sistema ajusta automaticamente o tempo de abertura e fecho dos semáforos, priorizando zonas de maior movimento e evitando atrasos desnecessários. Esta eficiência reduz o tempo de deslocamento, economizando combustível e diminuindo as emissões de poluentes, características distintivas da economia circular.

A gestão centralizada pode também proporcionar maior facilidade, prontidão e eficácia na resposta a situações de emergência ou a eventos imprevistos, como acidentes ou obras, ajustando a sinalização para facilitar desvios e minimizar impactos no trânsito.

É no desenvolvimento de um sistema com estas características que a EMEL se tem vindo a empenhar desde que a CML lhe atribuiu a responsabilidade pela rede SLAT da cidade, nas vertentes da manutenção, da gestão e da modernização.

O plano de modernização das interseções semaforizadas da cidade ficará concluído em 2025. Faltam 23 interseções, de um total de 547 quando a EMEL integrou esta competência. No entanto, no próximo ano e em 2026, o investimento em interseções irá prosseguir, num esforço para dotar a infraestrutura de capacidade tecnológica. Prosseguirá também o plano de segurança rodoviária do modo pedonal, com a instalação de semáforos de peão com a funcionalidade de contagem decrescente de/para o tempo de passagem.



Se o acolhimento desta competência decorreu sob a cobertura financeira de Contratos de Mandato celebrados com a CML, neste momento são os fundos gerados pela própria EMEL, designadamente os meios libertos pela exploração do estacionamento, que suportam as despesas associadas à rede SLAT, tanto do investimento na modernização e desenvolvimento do sistema, como de toda a manutenção da infraestrutura.

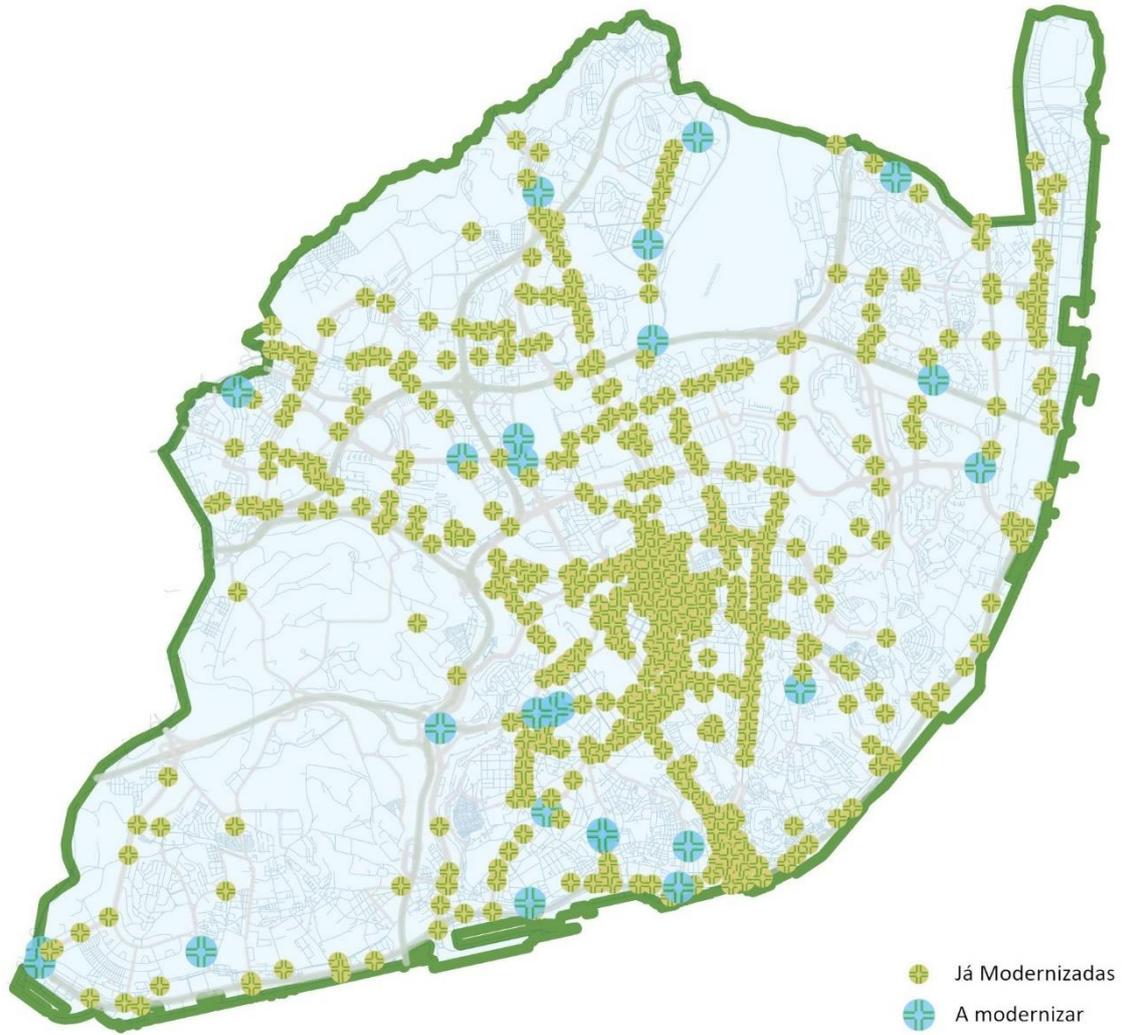


FIGURA 4-6 PLANO DE MODERNIZAÇÃO DA REDE SLAT - CONCLUSÃO EM 2025



## 5. INOVAÇÃO

Para que seja possível prosseguir uma via de sustentabilidade no desenvolvimento da mobilidade urbana, é necessário encontrar soluções que respondam, de uma forma diferente, às necessidades de deslocação dos utilizadores da cidade.



O desenvolvimento de novos meios, menos impactantes do ponto de vista do consumo de recursos ou da poluição, que proporcionem melhores práticas de mobilidade, faz-se pela produção de conhecimento sobre os obstáculos que as pessoas enfrentam para aderir a esses meios e pela implementação de

conceções de vanguarda que os tornam mais convenientes. A inovação mostra-se fundamental para a mobilidade sustentável.

## 5.1. SOLUÇÕES INOVADORAS DE MOBILIDADE

A EMEL prossegue um caminho de inovação para o desenvolvimento de propostas cada vez mais convenientes e sustentáveis para quem se desloca em Lisboa.

No ano de 2025 destaca-se o reforço do investimento na área da inovação para melhoria da qualidade de serviço prestado pela EMEL na cidade de Lisboa.

Em particular, a empresa irá trabalhar o seu portefólio de serviços com vista a oferecer soluções mais alinhadas com as necessidades dos clientes, tendo por base a análise dos padrões de utilização dos serviços prestados, a otimização de processos e, de um modo geral, a revisão das propostas de valor oferecidas.

Este trabalho passará pela conclusão do diagnóstico de necessidades, serviço a serviço, e pela elaboração de propostas de otimização, simplificação e/ou criação de processos e procedimentos. As propostas terão como objetivo o aumento da satisfação dos clientes com os serviços prestados através do aumento da eficácia e da melhoria da eficiência dos processos internos. Neste âmbito, o trabalho a desenvolver em 2025 terá o foco em serviços de referência da EMEL tais como o GIRA ou o estacionamento automóvel em parques.

Adicionalmente, a empresa continuará a participar ativamente em projetos colaborativos, procurando explorar soluções para os desafios de mobilidade das cidades. Destaca-se o projeto europeu DeployEMDS, que tem como objetivo fomentar uma maior partilha de dados relacionados com mobilidade ao nível Europeu (no âmbito da criação do Espaço Europeu de Dados de Mobilidade) através do desenvolvimento de dois casos de uso.

Por um lado, será trabalhada a disponibilização de dados acionáveis para a melhoria da acessibilidade para as pessoas com mobilidade reduzida, tendo como ponto de partida a identificação dos atributos necessários ao mapeamento de barreiras e obstáculos aos serviços EMEL, bem como dos atributos necessários ao mapeamento de barreiras e obstáculos que os serviços EMEL criam na mobilidade pedonal.

Adicionalmente, será dada continuidade ao desenvolvimento da solução tipo “mobilidade como um serviço” (MaaS, do inglês *mobility-as-a-service*) dirigida ao segmento empresarial, que pretende criar uma solução digital que permitirá a

gestão de serviços customizados à população trabalhadora e pagamento de despesas de mobilidade de forma centralizada e através de um único canal.

Já na vertente do apoio à criação de políticas de mobilidade sustentável, a EMEL trabalhará no sentido de propor em 2025 a revisão do modelo de atribuição de dísticos de estacionamento na cidade, procurando uma utilização do espaço público mais equitativo.

Por fim, pretende-se dar continuidade ao programa de experimentação em parques de estacionamento EMEL, convidando a comunidade de inovadores e a sociedade civil a participar no processo de criação de soluções para a cidade do futuro.

Em paralelo, dar-se-á continuidade ao processo de classificação de algumas zonas de Lisboa como Zonas Livres Tecnológicas, nas quais se pretende potenciar a experimentação de soluções de cariz substancialmente inovador.



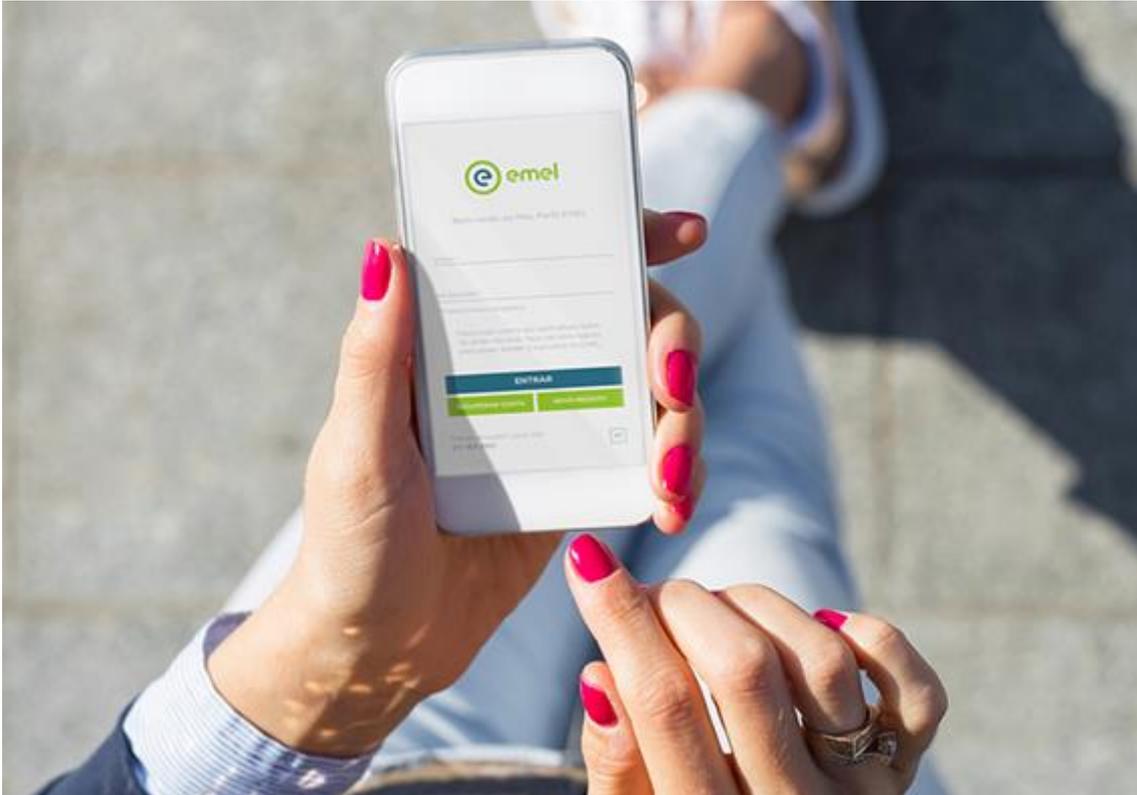
## 6. POSICIONAMENTO DA MARCA EMEL

A transformação de um paradigma de mobilidade para práticas mais sustentáveis não se faz sem custos. Custos de investimento e custos de operação, mas também custos para os utilizadores dos sistemas de mobilidade.

A comunicação é um pilar essencial para promover práticas de mobilidade sustentável, pois sensibiliza e educa a sociedade sobre alternativas de transporte que beneficiam o ambiente e a qualidade de vida urbana. Através de campanhas informativas, as pessoas podem ganhar conhecimento sobre o impacto ambiental do uso excessivo de automóveis particulares, como as emissões de carbono, a poluição do ar e os congestionamentos de tráfego, e descobrem alternativas mais sustentáveis, como o transporte público, ou a utilização de bicicletas do GIRA.

Uma comunicação eficaz ajuda a promover a aceitação e adoção de políticas de mobilidade sustentável, a consensualizar ciclovias e zonas de emissões reduzidas. Quando informados dos benefícios sociais e ambientais, os cidadãos tendem a apoiar e utilizar novas infraestruturas e serviços. As mensagens podem ser reforçadas através de parcerias com escolas, campanhas publicitárias, presença em eventos ou outros meios.

Nos dias de hoje, a comunicação digital, em particular, permite um alcance simultaneamente mais amplo e direcionado, informando sobre novas opções e iniciativas, e envolvendo a comunidade de forma interativa. Com uma comunicação bem planeada, as cidades podem acelerar a transição para um sistema de mobilidade sustentável, que valorize o meio ambiente e a saúde pública.



Consciente de tudo isto, a EMEL avança para 2025 por um trajeto por onde pretende chegar a uma imagem positiva, a uma aceitação do seu papel na visão de mobilidade sustentável, a uma perceção do seu contributo para a economia circular. Neste sentido, estão estabelecidos os vetores que irão conduzir as ações da empresa na área da comunicação:

- Melhorar o relacionamento com os clientes, residentes e utilizadores em geral, em todos os canais, numa visão holística dessa relação, aproveitando o potencial da nova ferramenta de CRM implementada
- Desenvolver a comunicação interna como meio motivacional e agregador da cultura da empresa, incidindo em ações de comunicação, eventos internos e atividades para colaboradores e filhos
- Reforçar a imagem EMEL junto dos públicos-alvo, em especial os residentes e os clientes de produtos EMEL, quer através de campanhas quer através da presença e apoio a eventos
- Congregar sob a marca mãe EMEL, acrescentando-lhe valor, todos os produtos e submarcas

- Desenvolver a responsabilidade social corporativa, constituindo-a como um eixo da EMEL para o desenvolvimento sustentável do meio onde se insere, em parcerias com os *stakeholders* de referência

Com a concretização das iniciativas definidas será possível à EMEL promover uma adesão crescente a uma mobilidade mais sustentável.



## 7. RECURSOS HUMANOS

A EMEL reconhece no seu capital humano uma importância determinante, e tem vindo a desenvolver um esforço para a sua valorização. No próximo ano ocorrerá a revisão do Acordo de Empresa que obrigará a um esforço intenso de diálogo com as estruturas representantes dos trabalhadores. Para além da vertente salarial, perspetiva-se uma abordagem que considera outras dimensões:

- Política Salarial
- Política de Benefícios
- Política de Promoção e Progressão de Carreira
- Política de Recompensas por Metas, objetivos e Resultados

A EMEL pretende desenvolver um novo Sistema de Avaliação de Desempenho, com maior proximidade, mais acompanhamento ao longo de todo o ano e não apenas no período de comunicação dos resultados. O objetivo de fundo de melhoria contínua e reconhecimento do mérito permanecerá inalterado, e até robustecido.

Com vista ao aprofundamento do vínculo à empresa, mas também para proporcionar um contacto mais sério com a realidade da EMEL, está em análise a criação de um programa de estágios para os filhos dos colaboradores EMEL a frequentar o ensino superior. Trata-se de uma boa forma de reforçar a cultura da empresa, estabelecendo-se um contacto importante com as perceções das novas gerações.

A Direção de Recursos Humanos irá desenvolver, em 2025, os sistemas de informação e a monitorização de dados e indicadores de Recursos Humanos,

procurando aumentar a sua capacidade de ir ao encontro das necessidades da empresa de forma tão célere e consistente quanto possível.

Ainda em 2024 terá início o processo de recrutamento de 15 novos AFT, cuja integração na empresa deverá ocorrer já em 2025. Simultaneamente, poderão vir a ocorrer substituições de eventuais saídas.

Para o sucesso desta estratégia é fundamental a continua capacitação dos colaboradores da empresa, matéria da competência da Academia EMEL.

## 7.1. ACADEMIA EMEL

O propósito da Academia EMEL, enquanto organismo focado na Formação e no Desenvolvimento de pessoas e essencialmente Instrumental das outras áreas da empresa, traduz-se na capacitação e desenvolvimento contínuo de todos os trabalhadores, assente numa lógica de aprendizagem transversal.

Só através da capacitação dos seus trabalhadores é que a EMEL conseguirá reunir os recursos e desenvolver as capacidades necessárias para fazer face aos desafios de um novo paradigma de mobilidade. Para que isso seja conseguido, a Academia EMEL irá continuar a promover a atualização e aquisição de novas competências para os trabalhadores, em função daquilo que for o alinhamento estratégico com o Município. Por outro lado, a formação é percecionada como um meio complementar de retenção de talento e de motivação dos trabalhadores.

Para o desenvolvimento da sua atividade, a Academia preconiza uma estratégia assente nos seguintes pilares:

### 1. A ACADEMIA EMEL COMO ÁREA DE FORMAÇÃO DA EMEL

Atendendo ao posicionamento de referência da EMEL no setor em que atua, em Portugal, e sendo detentora de um *know-how* diferenciador nas áreas do estacionamento e mobilidade, a Academia EMEL tem vindo a ser solicitada a apresentar propostas de formação a empresas congéneres.

Por outro lado, a abrangência de áreas e fontes de conhecimento dentro da EMEL, aliada à certificação DGERT que detém para a entrega de formação certificada em vários temas, também configura um valioso recurso.

A consolidação da Academia EMEL enquanto entidade formadora para público externo é uma realidade em expansão. Antevê-se, igualmente, a

possibilidade de criar sinergias com outras entidades que atuam no sector público, ampliando o âmbito de atuação da Academia EMEL.

## 2. A ACADEMIA EMEL COMO PROMOTORA DO DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES EMEL

Academia EMEL procura a promoção de uma cultura de desenvolvimento e aprendizagem dentro da EMEL. Uma importante iniciativa nesse âmbito é o Programa Capacitar, implementado em 2024, uma ferramenta essencial no reforço de competências dos seus colaboradores e na melhoria do serviço prestado pela empresa.

Tendo presente a necessidade do desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores como ponto vital para a melhoria do desempenho organizacional e conseqüente cumprimento do nível de serviço a que a EMEL se propõe, o Programa Capacitar vem ampliar a diversidade de formações abrangidas, bem como clarificar o acesso e impulsionar a adesão ao mesmo.

Outra importante iniciativa no que respeita à atualização e capacitação dos colaboradores da EMEL é a parceria com o Centro Qualifica, da Câmara Municipal de Lisboa, que teve início em 2021. A caracterização sociodemográfica identificou, nessa data, uma significativa proporção do quadro de pessoal com escolaridade inferior ao 12º ano. Assim, numa ótica de recapacitação, a Academia EMEL dinamiza o Programa Qualifica que tem procurado promover a elevação dessa mesma escolaridade, consciente do significativo impacto não só para a orientação e gestão do negócio, mas também para a própria valorização pessoal do colaborador.

## 3. A ACADEMIA EMEL COMO ENTIDADE FORMADORA FOCADA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ABRANGENTES

De há alguns anos para cá a Academia EMEL implementou uma estratégia de Diagnóstico de Necessidades Formativas anual, em proximidade com as áreas e associado ao processo de Avaliação de Desempenho. Do diagnóstico decorre o desenvolvimento, operacionalização e gestão de um Plano de Formação, que abrange todas as Direções da empresa e uma grande diversidade de temas (operacionais, técnicos, comportamentais, entre outros).

Um bom exemplo deste trabalho de estreita colaboração com as Direções ao longo de todo o processo formativo é o Programa EMEL em Ação: Atendimento 360, um Programa de Formação Contínua para os AFT,

integrado no processo de monitorização regular do seu desempenho e com vista ao reforço das competências comportamentais na relação com o cidadão. Este Programa foi desenvolvido a partir de maio de 2023 na sequência do desafio da Administração da EMEL, que solicitou à Academia a preparação de um programa de formação com o objetivo de elevar as competências comportamentais dos elementos que atuam na Fiscalização, na relação diária e direta com os utentes. Este foi concebido com introdução de novas abordagens formativas além da formação em sala, nomeadamente acompanhamento *on job* e *follow-up*, e tem decorrido com grande abertura, disponibilidade, empenho e dedicação de todos os intervenientes.

#### 4. A ACADEMIA EMEL COMO ENTIDADE FOCADA NA MELHORIA CONTÍNUA DOS SEUS PROCESSOS

A Academia EMEL, na sua Visão de ser um centro de desenvolvimento e partilha de conhecimento, qualificação e *empowerment* dos seus trabalhadores e de todos os colaboradores EMEL, tem muito clara a necessidade de o realizar de forma alinhada com o propósito, desafios e objetivos da organização. Assim, decidiu rever e publicar internamente a política e procedimentos associados à formação organizacional, numa ótica de melhoria contínua dos seus processos, e com o intuito de a consolidar, clarificar e impulsionar junto dos trabalhadores.

#### 5. A ACADEMIA EMEL COMO FONTE FACILITADORA DE APRENDIZAGEM

Relacionada com a cultura de aprendizagem que tem vindo a prosseguir e em estreita colaboração com a Direção de Sistemas de Informação, a Academia EMEL tem um projeto em estudo para desenvolvimento de uma plataforma de gestão de formação e disponibilização de formação assíncrona, 24 horas por dia, sete dias por semana.

## 7.2. PELA CIDADE FORA

O projeto pedagógico “Pela Cidade Fora” tem vindo a crescer nos últimos anos e o processo iniciado em 2024 – aumento da equipa, contato com as Juntas de Freguesia, lançamento do Plano de Comunicação – deverá dar resultados já em 2025.

Pre vemos o aumento do número de atividades em cerca de 10%, chegando a mais alunos, mais escolas e mais freguesias de Lisboa.

Este incremento no número de atividades, aliado ao estreitamento de relações com as Juntas de Freguesia, trará um aumento significativo da presença do projeto “Pela Cidade Fora”, na vida das crianças de Lisboa. A participação, cada vez mais frequente, em eventos das Juntas de Freguesia, permitirá um aproximar da população e uma maior visibilidade do projeto e do trabalho desenvolvido pela EMEL nesta área da educação para a mobilidade.

Existe a ambição de criar novas atividades e desenvolver novos projetos de forma a reforçar a presença do “Pela Cidade Fora” em eventos, tornando-o mais visível e uma marca reconhecida.

O investimento no trabalho de comunicação, tanto através de parceiros, como do site ou das redes sociais, permitirá também que um maior número de pessoas tenha conhecimento do projeto e, através dele, do que a EMEL faz pela cidade na área da educação para a mobilidade sustentável e prevenção rodoviária. Será importante dar destaque à posição do “Pela Cidade Fora” na área da educação para a mobilidade dando a conhecer o trabalho desenvolvido junto de entidades congéneres (nacionais e internacionais).

Será ainda alargada a participação nos Campos de Férias do projeto “Pela Cidade Fora” a mais filhos de colaboradores através do aumento do número de inscrições disponíveis e da criação de condições para uma maior adesão.



FIGURA 7-1 ATIVIDADE DO PELA CIDADE FORA



## 8. INVESTIMENTOS

O plano de investimentos de uma transformação das práticas de mobilidade não poderia deixar de ser extenso. A EMEL não se furta ao seu papel de agente promotor dessa mudança, concretizando a alavancagem de projetos de mobilidade em meios libertos pela exploração do estacionamento na via pública.

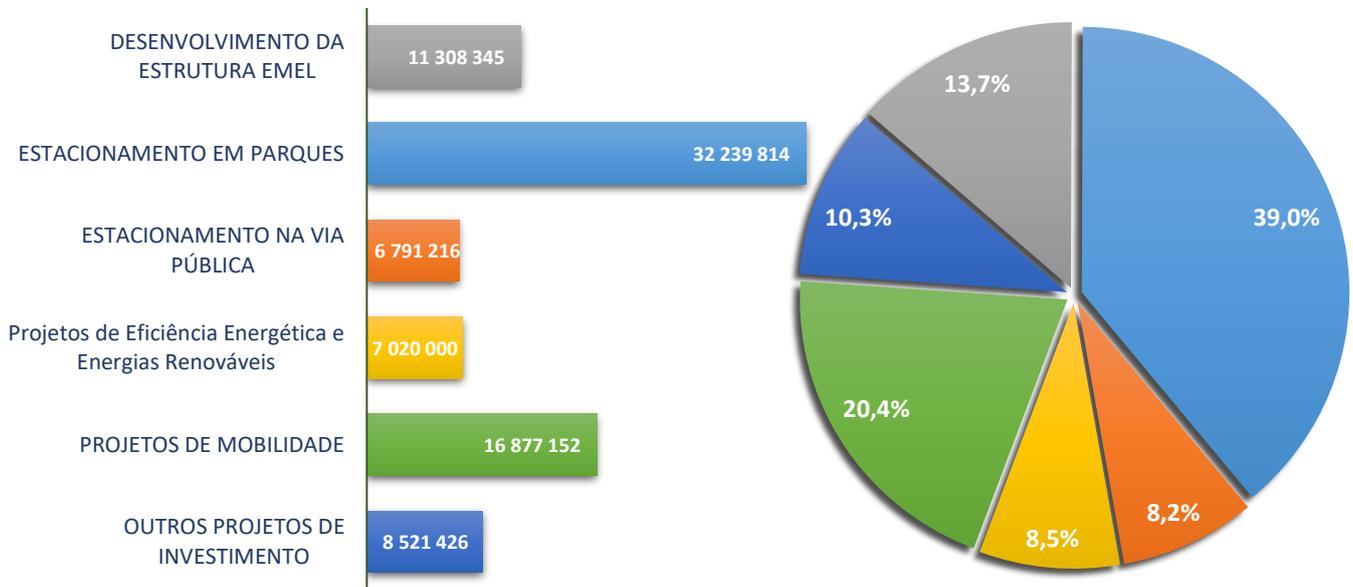


GRÁFICO 8-1 REPARTIÇÃO DO ESFORÇO DE INVESTIMENTO - VALOR ABSOLUTO E PROPORÇÃO

No conjunto dos quatro anos do horizonte temporal deste PAO o esforço de investimento aproxima-se dos 83 milhões de euros.

A maior fatia de investimento será dirigida à expansão da capacidade de estacionamento em parques – 38,9%. Os mais de 32 milhões de euros integram os orçamentos de oito novos parques e ainda intervenções de beneficiação de alguns dos parques já em operação.

**TABELA 8-1 PROJETOS DE ESTACIONAMENTO EM PARQUES**

PROJETO	2025	2026	2027	2028	TOTAL
PARQUE DE ESTACIONAMENTO ALTO DE SÃO JOÃO	197 834	2 250 000	4 521 982	0	6 969 815
PARQUE DE ESTACIONAMENTO AZINHAGA DA CIDADE	1 000 000	576 150	0	0	1 576 150
PARQUE DE ESTACIONAMENTO DA ESTRELA	1 000 000	425 000	0	0	1 425 000
PARQUE DE ESTACIONAMENTO HUB DO BEATO	160 200	3 500 000	5 017 800	0	8 678 000
PARQUE DE ESTACIONAMENTO MARIA DA FONTE	167 409	1 750 000	4 268 601	0	6 186 010
PARQUE DE ESTACIONAMENTO PONTINHA SUL	1 000 000	2 875 000	0	0	3 875 000
PARQUE DE ESTACIONAMENTO R. FRANCESINHAS	1 046 000	0	0	0	1 046 000
PARQUE DE ESTACIONAMENTO TRAVESSA DO BAHÚTO	1 164 028	105 625	0	0	1 269 654
OUTROS INVESTIMENTOS PARQUES	643 185	203 000	203 000	165 000	1 214 185
<b>TOTAL</b>	<b>6 378 656</b>	<b>11 684 775</b>	<b>14 011 383</b>	<b>165 000</b>	<b>32 239 814</b>

Os projetos de sistemas de mobilidade captam a segunda maior parcela – mais de 20%, correspondentes a 17 milhões de euros. O GIRA absorve quase metade desta quantia.

**TABELA 8-2 PROJETOS DE MOBILIDADE**

PROJETO	2025	2026	2027	2028	TOTAL
BICIPARK	270 000	200 000	0	0	470 000
GIRA	2 662 000	1 850 000	1 600 000	2 100 000	8 212 000
LEVE	785 536	231 500	94 500	0	1 111 536
MOBILIDADE URBANA	4 298 000	2 090 000	662 616	33 000	7 083 616
<b>TOTAL</b>	<b>8 015 536</b>	<b>4 371 500</b>	<b>2 357 116</b>	<b>2 133 000</b>	<b>16 877 152</b>

Nos próximos quatro anos implementar-se-á uma grande aposta na modernização da EMEL. A maior parte dos 11,3 milhões de euros reservados para essa aposta, dizem respeito a novas soluções informáticas.

**TABELA 8-3 PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRUTURA EMEL**

PROJETO	2025	2026	2027	2028	TOTAL
INSTALAÇÕES	517 500	467 500	267 500	267 500	1 520 000
SOLUÇÕES E EQUIPAMENTOS INFORMÁTICOS E DE SUPORTE	2 651 950	2 047 000	2 096 920	2 156 824	8 952 694
VIGILÂNCIA	271 063	177 993	184 398	202 197	835 651
<b>TOTAL</b>	<b>3 440 513</b>	<b>2 692 493</b>	<b>2 548 818</b>	<b>2 626 521</b>	<b>11 308 345</b>

A gestão e ordenamento do estacionamento reservam 8,2% do investimento. A modernização e apetrechamento da operação de Fiscalização apresenta o montante de maior valor nesta área.

**TABELA 8-4 PROJETOS DA GESTÃO DE ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA**

PROJETO	2025	2026	2027	2028	TOTAL
BOLSAS PARA INTERVENÇÕES DIVERSAS	575 514	396 448	396 448	366 615	1 735 025
FISCALIZAÇÃO	1 413 497	597 000	607 000	419 500	3 036 997
SINALIZAÇÃO	231 222	220 498	179 724	182 973	814 417
VÁRIOS TRABALHOS	788 053	124 508	146 108	146 108	1 204 777
<b>TOTAL</b>	<b>3 008 286</b>	<b>1 338 454</b>	<b>1 329 280</b>	<b>1 115 196</b>	<b>6 791 216</b>

A eficiência energética e a produção de energias renováveis, no caso o aproveitamento do recurso solar disponível em algumas das instalações EMEL, designadamente parques de estacionamento de superfície, são contemplados com sete milhões de euros, que representam 8,5% das despesas de capital.

**TABELA 8-5 PROJETOS DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E ENERGIAS RENOVÁVEIS**

PROJETO	2025	2026	2027	2028	TOTAL
MODERNIZAÇÕES	50 000	90 000	490 000	90 000	720 000
FOTOVOLTAICAS	0	900 000	1 900 000	3 500 000	6 300 000
<b>TOTAL</b>	<b>50 000</b>	<b>990 000</b>	<b>2 390 000</b>	<b>3 590 000</b>	<b>7 020 000</b>

Um pacote de outros investimentos chega aos 8,5 milhões de euros de orçamento. Aí encontram-se diversas bolsas de trabalhos de construção civil e de fiscalização, cuja disponibilidade confere à EMEL rapidez de execução e flexibilidade.

O projeto a desenvolver no Pátio das Sedas, ainda em fase incipiente do seu desenvolvimento, representa a maior parcela deste pacote.

**TABELA 8-6 OUTROS PROJETOS DE INVESTIMENTO**

PROJETO	2025	2026	2027	2028	TOTAL
BOLSAS PARA INVESTIMENTOS DIVERSOS	615 493	458 266	254 666	300 000	1 628 426
CARTEIRA VIRTUAL	78 000	5 000	50 000	5 000	138 000
ESCOLA DA MOBILIDADE	58 500	400 000	106 500		565 000
PÁTIO DAS SEDAS	85 500	85 500	1 500 000	4 519 000	6 190 000
<b>TOTAL</b>	<b>837 493</b>	<b>948 766</b>	<b>1 911 166</b>	<b>4 824 000</b>	<b>8 521 426</b>

A síntese do investimento planeado, pelas diversas áreas de intervenção, fica assim estruturada:

**TABELA 8-7 ORÇAMENTO DO INVESTIMENTO PREVISTO POR ÁREA DE INTERVENÇÃO**

PROJETO	2025	2026	2027	2028	TOTAL
DESENVOLVIMENTO DA ESTRUTURA EMEL	3 440 513	2 692 493	2 548 818	2 626 521	11 308 345
ESTACIONAMENTO EM PARQUES	6 378 656	11 684 775	14 011 383	165 000	32 239 814
ESTACIONAMENTO NA VIA PÚBLICA	3 008 286	1 338 454	1 329 280	1 115 196	6 791 216
EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E E. RENOVÁVEIS	50 000	990 000	2 390 000	3 590 000	7 020 000
PROJETOS DE MOBILIDADE	8 015 536	4 371 500	2 357 116	2 133 000	16 877 152
OUTROS PROJETOS DE INVESTIMENTO	837 493	948 766	1 911 166	4 824 000	8 521 426
<b>TOTAL</b>	<b>21 730 484</b>	<b>22 025 989</b>	<b>24 547 763</b>	<b>14 453 717</b>	<b>82 757 953</b>

Para além do programa de investimentos, a EMEL implementa outros projetos ao abrigo de Contratos de Mandato, o maior dos quais para o desenvolvimento e manutenção da rede de ciclovias.

**TABELA 8-8 LISTA CONTRATOS MANDATO E TOTAL INVESTIMENTO EMEL (€)**

PROJETO	2025	2026	2027	2028	TOTAL
REDE CICLÁVEL	9 082 974	3 579 154	10 071 694	1 762 000	24 495 822
INFANTE DOM HENRIQUE		2 500 000	1 847 558		4 347 558
<b>CONTRATOS MANDATO</b>	9 082 974	6 079 154	11 919 252	1 762 000	28 843 380
<b>INVESTIMENTO EMEL</b>	21 730 484	22 025 989	24 547 763	14 453 717	82 757 953
<b>TOTAL</b>	<b>30 813 458</b>	<b>28 105 143</b>	<b>36 467 015</b>	<b>16 215 717</b>	<b>111 601 333</b>

A solidez da posição financeira que a EMEL preservou ao longo dos últimos anos permite-lhe olhar com confiança para o desafio que este programa de investimentos coloca, e para o grau de alavancagem que vai exigir. A empresa também permanece atenta às oportunidades de apoio ao investimento, designadamente comunitárias, com objetivos alinhados com a promoção da mobilidade sustentável.

**TABELA 8-9 FONTES DE FINANCIAMENTO DO PROGRAMA DE INVESTIMENTOS 2025 - 2028 (€)**

	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%	2025-2028	%
CAPITAL PRÓPRIO	6 157 415	28%	9 881 154	45%	12 547 763	51%	10 453 717	72%	39 227 049	47%
FUNDOS EUROPEUS	573 069	3%	144 835	1%	0	0%	0	0%	717 904	1%
FIN. EXTERNO	15 000 000	69%	12 000 000	54%	12 000 000	49%	4 000 000	28%	43 000 000	52%
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>21 730 484</b>	<b>100%</b>	<b>22 025 989</b>	<b>100%</b>	<b>24 547 763</b>	<b>100%</b>	<b>14 453 717</b>	<b>100%</b>	<b>82 757 953</b>	<b>100%</b>

## 9. CONTAS PREVISIONAIS

**TABELA 9-1 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL 2025 - 2028 (€)**

<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>	<b>2024*</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Vendas e Prestações de Serviços	48 073 897	52 882 381	55 642 364	58 279 278	60 021 364
Fornecimentos e Serviços Externos	17 737 097	21 419 297	21 546 725	21 409 964	22 115 825
Gastos com o Pessoal	22 073 241	23 549 126	24 968 922	25 447 760	26 474 583
Fee CML	495 110	113 000	509 251	1 424 580	1 975 564
Provisões	150 000				
Outros Rendimentos/Contratos Mandato	4 184 309	10 586 719	6 582 316	12 284 745	2 134 803
Outros Gastos e Perdas/Contratos Mandato	3 607 127	9 359 913	6 079 155	11 919 252	1 762 000
<b>RESULTADOS ANTES DEPRECIACÕES, FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	<b>8 195 632</b>	<b>9 027 764</b>	<b>9 120 627</b>	<b>10 362 466</b>	<b>9 828 195</b>
Gastos / Reversões de Depreciação e Amortização	6 208 125	6 790 234	7 856 297	9 052 576	8 511 232
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>1 987 507</b>	<b>2 237 531</b>	<b>1 264 330</b>	<b>1 309 889</b>	<b>1 316 963</b>
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	149 289	15 625	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados	77 811	36 305	600 000	1 080 000	1 080 000
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>2 058 984</b>	<b>2 216 851</b>	<b>664 330</b>	<b>229 889</b>	<b>236 963</b>
Imposto sobre o rendimento do período	480 041	516 526	154 789	53 564	55 212
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>1 578 943</b>	<b>1 700 325</b>	<b>509 541</b>	<b>176 325</b>	<b>181 751</b>

**TABELA 9-2 BALANÇO PREVISIONAL 2025 - 2028(€)**

<b>ATIVO</b>	<b>2024*</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Ativo não Corrente</b>					
Investimentos Financeiros	194 071	194 071	194 071	194 071	194 071
Ativos Fixos Tangíveis	59 102 196	61 244 343	74 184 388	89 240 347	94 734 163
Propriedades de Investimento	1 199 069	1 148 059	1 097 049	1 046 038	995 028
Ativos Intangíveis	1 951 926	7 150 658	8 618 315	9 108 552	9 608 233
Créditos a Receber	2 012 778	2 012 778	2 012 778	2 012 778	2 012 778
Ativos por Impostos Diferidos**	101 302	101 302	101 302	101 302	101 302
<b>TOTAL DO ATIVO NÃO CORRENTE</b>	<b>64 561 342</b>	<b>71 851 210</b>	<b>86 207 902</b>	<b>101 703 088</b>	<b>107 645 574</b>
<b>Ativo Corrente</b>					
Inventários					
Clientes	938 959	938 959	938 959	938 959	938 959
Estado e Outros Entes Públicos	388 784	388 784	388 784	388 784	388 784
Outras Contas a Receber	945 956	945 956	945 956	945 956	945 956
Diferimentos	2 344 309	2 344 309	2 344 309	2 344 309	2 344 309
Caixa e Depósitos Bancários	3 983 120	3 455 580	3 707 266	3 200 885	2 219 206
<b>TOTAL DO ATIVO CORRENTE</b>	<b>8 601 128</b>	<b>8 073 588</b>	<b>8 325 274</b>	<b>7 818 893</b>	<b>6 837 214</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>73 162 470</b>	<b>79 924 798</b>	<b>94 533 176</b>	<b>109 521 981</b>	<b>114 482 788</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>					
Capital Realizado	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000	32 000 000
Reservas Legais	1 723 002	1 723 002	1 723 002	1 723 002	1 723 002
Resultados Transitados	5 629 130	7 208 073	8 908 397	9 417 938	9 594 263
Outras Variações Capital Próprio	2 578 802	2 578 802	2 578 802	2 578 802	2 578 802
Resultado Líquido do Exercício	1 578 943	1 700 325	509 541	176 325	181 751
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>43 509 877</b>	<b>45 210 202</b>	<b>45 719 743</b>	<b>45 896 068</b>	<b>46 077 819</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>Passivo não Corrente</b>					
Provisões	2 309 424	2 309 424	2 309 424	2 309 424	2 309 424
Financiamentos Obtidos	361 177	15 212 680	27 064 184	38 087 780	40 427 813
Passivos por Impostos Diferidos**	657 239	657 239	657 239	657 239	657 239
<b>TOTAL DO PASSIVO NÃO CORRENTE</b>	<b>3 327 840</b>	<b>18 179 343</b>	<b>30 030 847</b>	<b>41 054 443</b>	<b>43 394 476</b>
<b>Passivo Corrente</b>					
Fornecedores	4 707 739	4 820 739	5 216 990	6 132 319	6 683 303
Fornecedores de Investimentos	2 364 535	1 571 056	3 422 138	5 467 785	6 672 261
Estado e Outros Entes Públicos	1 694 145	1 694 145	1 694 145	1 694 145	1 694 145
Financiamentos Obtidos	532 649	148 497	148 497	976 404	1 659 967
Diferimentos	3 454 987	2 380 501	2 380 501	2 380 501	2 380 501
Outras Contas a Pagar	13 570 697	5 920 315	5 920 315	5 920 315	5 920 315
<b>TOTAL DO PASSIVO CORRENTE</b>	<b>26 324 753</b>	<b>16 535 253</b>	<b>18 782 586</b>	<b>22 571 470</b>	<b>25 010 493</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>29 652 593</b>	<b>34 714 596</b>	<b>48 813 433</b>	<b>63 625 913</b>	<b>68 404 969</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>	<b>73 162 470</b>	<b>79 924 798</b>	<b>94 533 176</b>	<b>109 521 981</b>	<b>114 482 788</b>

**TABELA 9-3 PLANO FINANCEIRO PREVISIONAL 2024 - 2027(€)**

	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>RECEBIMENTOS OPERACIONAIS</b>	<b>72 132 431</b>	<b>71 746 172</b>	<b>80 528 999</b>	<b>72 386 446</b>
Parques de Estacionamento	6 467 227	6 641 245	6 996 391	7 184 094
Parquímetros	34 067 935	35 371 103	36 446 424	37 023 873
Residentes	3 228 415	3 392 541	3 571 550	3 665 173
Bairros Históricos	103 985	103 985	103 985	103 985
Mobilidade	2 017 832	2 661 959	3 567 969	4 148 761
Fiscalização	14 200 448	14 747 732	15 318 785	15 914 692
Serviços Secundários	1 693 384	2 129 564	2 155 087	2 125 321
Contratos Mandato	9 082 974	6 079 155	11 919 252	1 762 000
Projetos UE	838 132	178 147	0	0
Outros Recebimentos Operacionais	432 099	440 741	449 556	458 547
<b>PAGAMENTOS OPERACIONAIS</b>	<b>59 402 167</b>	<b>57 700 844</b>	<b>64 129 281</b>	<b>59 015 154</b>
Fornecimentos e Serviços Externos	26 954 720	26 641 462	26 960 634	28 954 699
Gastos com o Pessoal	23 549 126	24 968 922	25 447 760	26 474 583
Contratos Mandato	9 082 974	6 079 155	11 919 252	1 762 000
Outros Pagamentos	-184 654	11 306	-198 365	1 823 873
<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>	<b>15 015 625</b>	<b>12 000 000</b>	<b>12 000 000</b>	<b>4 000 000</b>
Financiamentos Obtidos	15 000 000	12 000 000	12 000 000	4 000 000
Juros Aplicações de Tesouraria	15 625			
<b>NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>	<b>28 273 429</b>	<b>25 793 642</b>	<b>28 906 099</b>	<b>18 352 971</b>
Pagamento de Ativos	27 704 475	25 045 145	27 677 602	16 296 566
Reembolso Financiamentos Obtidos	532 649	148 497	148 497	976 404
Juros de Financiamentos Obtidos	36 305	600 000	1 080 000	1 080 000
<b>SALDO DE TESOURARIA</b>	<b>-527 540</b>	<b>251 686</b>	<b>-506 381</b>	<b>-981 679</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>3 983 120</b>	<b>3 455 580</b>	<b>3 707 266</b>	<b>3 200 885</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>3 455 580</b>	<b>3 707 266</b>	<b>3 200 885</b>	<b>2 219 206</b>



## O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

---

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

---

Ana Rita Gonçalves – **Vogal**

---

Sandra Cristina Cortez Braz - **Vogal**

Lisboa, 5 de novembro de 2024

