



ESTRATÉGIAS DE
MOBILIDADE URBANA
PARA ORGANIZAÇÕES

Versão Beta

WRICIDADES.ORG

ORGANIZADORES

Guillermo Petzhold

Eduardo Henrique Siqueira

AUTORES

Bike Anjo

Bora Bike

bynd

Co.bike

Corrida Amiga

E-moving

Leva Eu

Mobicity

SOBRATT

tembici.

WiiMove

WRI Brasil

Zumpy

APOIO INSTITUCIONAL

Conselho Empresarial Brasileiro para o
Desenvolvimento Sustentável

Great Place to Work Brasil

Instituto Ethos

Instituto PARAR

PROJETO GRÁFICO

Néktar Design

Este guia foi desenvolvido com apoio financeiro
da Children's Investment Fund Foundation (CIFF).

Novembro de 2017 - 1ª edição





ESTRATÉGIAS DE MOBILIDADE URBANA PARA ORGANIZAÇÕES

Versão Beta



ÍNDICE

Prefácio.....	7
Sumário Executivo.....	9
Introdução.....	15
Benefícios.....	21
Estratégias.....	25
Transporte a pé.....	29
Bicicleta.....	37
Transporte coletivo.....	45
Transporte fretado.....	51
Carona.....	57
Teletrabalho.....	63
Estacionamento.....	71
Considerações Finais.....	77
Referências.....	79



PREFÁCIO

Até 80% dos deslocamentos nas cidades brasileiras são realizados por motivo de trabalho e/ou estudo. A cada ano, perdemos em média 15 dias nesses trajetos. Números tão expressivos indicam que a mobilidade urbana não pode ser responsabilidade apenas dos governos: a contribuição do setor corporativo é crucial para fazer com que as pessoas optem por meios mais sustentáveis de transporte. Ao implementar planos de mobilidade corporativa, organizações podem reduzir gastos, aumentar a produtividade e oferecer um ambiente de trabalho e/ou estudo mais atrativo para as pessoas.

A implementação de estratégias de mobilidade corporativa representa uma quebra de paradigma, pois exige

comprometimento e mudanças na cultura organizacional. No mundo, cada vez mais organizações adotam medidas de mobilidade também como iniciativa de retenção de talentos, visto que as novas gerações de profissionais valorizam esse tipo de benefício. No Brasil, organizações de vanguarda já estão colocando essas ações em prática, e redes de corporações estão monitorando sua aplicação. Essas ações são usualmente lideradas pelos setores de Sustentabilidade e Recursos Humanos, mas também envolvem outros departamentos.

Este guia apresenta sete estratégias de mobilidade urbana que organizações públicas e privadas podem adotar para encorajar a mudança de comportamento dos indivíduos. Incentivar o transporte

ativo e coletivo, oferecer transporte fretado, estabelecer programas de caronas e criar políticas de teletrabalho e de estacionamento são medidas que podem reduzir a dependência do automóvel e os custos atrelados ao transporte. Práticas de mobilidade corporativa tornam as organizações mais produtivas e lucrativas e trazem ganhos de qualidade de vida.

Vivemos hoje um período decisivo para o combate às mudanças climáticas, no qual é essencial o comprometimento dos setores público e privado. A prática da mobilidade corporativa oportuniza a redução não só das emissões de gases do efeito estufa, mas também de poluentes locais.

A receita não é única: nem todas as medidas são adequadas a todas as organizações. Cada uma deve diagnosticar os padrões de deslocamento de seus funcionários ou estudantes, conhecer suas necessidades e, assim, traçar o melhor caminho para incentivar e fortalecer a mobilidade sustentável.



Luis Antonio Lindau
*Diretor do Programa Cidades
do WRI Brasil*



SUMÁRIO

EXECUTIVO

PRINCIPAIS RESULTADOS

- Governos e organizações públicas e privadas devem compartilhar a responsabilidade na busca por soluções aos problemas de mobilidade urbana.
- A adoção de Planos de Mobilidade Corporativa oportuniza às organizações revisar suas políticas internas e benefícios de transporte e, assim, colocar a mobilidade sustentável em destaque. Sua implementação significa menores custos diretos, menor pegada ambiental, melhora do clima organizacional, de produtividade e de qualidade de vida.
- A tendência é que cidades brasileiras reconheçam cada vez mais o potencial do impacto de ações que promovem modos mais sustentáveis de transporte nos deslocamentos ao trabalho e/ou estudo. De norte a sul do Brasil, surgem políticas públicas que fomentam, por exemplo, o incentivo ao uso da bicicleta e a elaboração de Planos de Mobilidade Corporativa.
- Este guia busca apresentar e facilitar a implementação de sete estratégias que incentivem hábitos mais sustentáveis nos deslocamentos ao trabalho e/ou estudo. Em cada estratégia, são abordadas: ações que podem ser postas em prática, barreiras à sua implementação e como superá-las, um estudo de caso brasileiro, perguntas frequentemente feitas por gestores e materiais de apoio.

CONTEXTO

Nas cidades brasileiras, os problemas de mobilidade urbana são usualmente enfrentados com a ampliação da

infraestrutura. Como consequência desse tipo de política, incentiva-se o efeito da demanda induzida, em que uma maior capacidade viária atrai mais deslocamentos motorizados. Apenas nas regiões metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro, os custos de congestionamento impuseram perdas econômicas de R\$ 98 bilhões em 2013 ou 8% do PIB das duas cidades (FIRJAN, 2014). Além disso, um maior número de deslocamentos motorizados implica aumento das emissões de gases do efeito estufa e dos poluentes locais, maior ocorrência de acidentes de trânsito e uma menor qualidade de vida da população.

O poder público precisa rever o paradigma de prover mais infraestrutura viária e avançar com estratégias de gestão da demanda para a melhoria da mobilidade

urbana. Estratégias de Gestão de Demanda de Viagens (GDV) buscam tanto priorizar o uso de modos mais sustentáveis quanto otimizar os serviços e a infraestrutura de transporte existentes. Uma dessas estratégias envolve engajar as organizações e requisitar que elas elaborem Planos de Mobilidade Corporativa, em vez de

implementar as tradicionais contrapartidas de infraestrutura. Esses Planos têm por objetivo incentivar deslocamentos ao trabalho e/ou estudo mais sustentáveis e eficientes em relação ao automóvel e à motocicleta.

A mobilidade corporativa é um conceito novo no Brasil e representa uma oportunidade criativa e inovadora para os gestores incentivarem o transporte

sustentável. Existem muitas estratégias de mobilidade urbana para organizações e ações que podem ser implementadas para promover padrões mais sustentáveis de deslocamento ao trabalho e/ou estudo. Além disso, a adoção de tais estratégias traz benefícios para a região, para as pessoas e para a própria organização. A fim de que os benefícios sejam alcançados em todo seu potencial, é necessária a boa articulação entre os diferentes setores internos da organização e, em alguns casos, a parceria do setor público e de provedores de serviços de mobilidade urbana.

A tendência é que cidades reconheçam e estimulem cada vez mais ações que promovam modos mais sustentáveis de transporte nos deslocamentos ao trabalho e/ou estudo. Em todas as regiões do Brasil, municípios começam a implementar políticas públicas de mobilidade corporativa.

O Selo Empresa Amiga da Bicicleta, por exemplo, é destinado a organizações que oferecem infraestruturas como bicicletários e vestiários com chuveiros. O Programa Bike SP prevê conceder créditos para aqueles que substituem o uso do automóvel ou do transporte coletivo pela bicicleta nos deslocamentos ao trabalho. O Roteiro de Gestão de Mobilidade propõe a elaboração de Planos de Mobilidade Corporativa como medida mitigadora para grandes empreendimentos em Belo Horizonte.

SOBRE O GUIA

O guia apresenta e busca facilitar a adoção de estratégias de mobilidade urbana sustentável dentro das organizações.

Ele sistematiza referências e boas práticas de mobilidade corporativa de instituições governamentais e departamentos de transporte do Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Austrália e Nova Zelândia. Além disso, conta com contribuições e sete estudos de casos nacionais de provedores de serviços de mobilidade urbana. Por meio dessas experiências, foram identificados os desafios de articulação interna e de engajamento usualmente enfrentados na implantação das estratégias de mobilidade e as maneiras de superá-los.

A publicação apresenta sete estratégias de mobilidade urbana que podem ser adotadas

pelas organizações para incentivar hábitos mais sustentáveis nos deslocamentos ao trabalho e/ou estudo. O conteúdo aborda as seguintes estratégias: transporte a pé, bicicleta, transporte coletivo, transporte fretado, carona, teletrabalho e estacionamento. Essas ações são usualmente lideradas pelos setores de Sustentabilidade e de Recursos Humanos, mas também podem envolver outros departamentos. Para cada uma delas são descritas: ações que podem ser implementadas pela própria organização ou com o auxílio de parceiros; barreiras e como superá-las, e dúvidas frequentes apresentadas por gestores. Também apresenta-se um estudo de caso nacional no qual são indicados: o motivo que levou à adoção da estratégia, a equipe envolvida no planejamento e implementação, as ações de comunicação realizadas e os resultados alcançados (Figura SE-01).

O guia complementa o Passo a Passo para a Construção de um Plano de Mobilidade Corporativa ao focar na implementação de estratégias de mobilidade urbana nas organizações. O Passo a Passo, lançado em 2015, tem por objetivo guiar organizações interessadas, de todos os tamanhos e áreas de atuação, no desenvolvimento de Planos de Mobilidade Corporativa. Após sua difusão, percebeu-se a dificuldade de as organizações em

definir e implementar (Passo 5 e 6) as estratégias de mobilidade, visto que, muitas vezes, dependiam de articulação entre diferentes setores ou esbarravam em questões jurídicas.

Figura SE-01 | Inter-relação das publicações de mobilidade corporativa



Fonte: elaborado pelos organizadores.

Para o desenvolvimento do guia, contou-se com a parceria de 12 provedores de serviços de mobilidade urbana, além do apoio institucional de quatro organizações.

São parceiros da publicação, contribuindo com conteúdo e conhecimento: Bike Anjo, Bora Bike, bynd, Co.bike, Corrida Amiga, E-moving, Leva Eu, Mobicity, Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), tembici., WiiMove, Zumpy. O guia também conta com o apoio institucional do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), do Great Place to Work Brasil (GPTW Brasil), do Instituto Ethos e do Instituto PARAR.

O WRI Brasil apoia as lideranças locais na preservação do meio ambiente e em soluções que contribuam para o desenvolvimento sustentável. A organização também atua com foco em pesquisa e aplicação de métodos nas áreas de clima, florestas e cidades sustentáveis. Por meio de publicações e guias como este, busca disseminar informações relevantes para que os tomadores de decisão estejam capacitados para colocar em prática projetos e políticas públicas que favoreçam a qualidade de vida de toda a população.

O WRI Brasil tem realizado esforços para a adoção de Planos de Mobilidade Corporativa e de políticas públicas que incentivem a mobilidade sustentável nos deslocamentos a trabalho e/ou estudo.

Para isso, atua junto a organizações em pesquisas e suporte na implementação de ações e de políticas de mobilidade corporativa, buscando disseminar, por meio de palestras, ferramentas e publicações, o conhecimento e a experiência sobre o tema para, assim, contribuir com a melhoria da mobilidade urbana nas cidades.

CONCLUSÕES

Este guia permite verificar, através dos estudos de caso, resultados positivos da adoção de estratégias de mobilidade urbana nas organizações. A adoção de tais estratégias colabora com a redução dos congestionamentos, das emissões de gases do efeito estufa e ainda pode reduzir os custos diretos da organização. Espera-se que organizações brasileiras se inspirem nesses exemplos e implementem ações semelhantes a fim de gerar ganhos em escala. As organizações também podem melhorar sua imagem institucional perante a sociedade, bem como proporcionar melhor qualidade de vida às pessoas. Paralelo a isso, uma consequência direta do maior bem-estar é o aumento da produtividade dos indivíduos.

RECOMENDAÇÕES

As organizações precisam assumir a responsabilidade em relação aos impactos que causam sobre a mobilidade. Tomadores de decisão devem perceber que as políticas de benefício de transporte da organização influenciam o deslocamento até o local de trabalho e/ou estudo e que elas devem ser equilibradas para incentivar o uso de modos mais sustentáveis. Administradores prediais também podem ter um papel de destaque implementando ações de mobilidade como um atrativo em seus empreendimentos.

A adoção de Planos de Mobilidade Corporativa possibilita às organizações colocar o transporte sustentável como uma prioridade. Embora as organizações não determinem como deve se dar o deslocamento até o local de trabalho e/ou estudo, suas políticas internas podem influenciar a mudança de hábito para meios mais sustentáveis de transporte. Os Planos podem compor a política ambiental da organização (ISO 14001) e as diretrizes de responsabilidade social (ISO 26000). Eles ainda podem fazer a organização ter um melhor desempenho frente a índices de sustentabilidade de bolsas de valores, bem como contribuir para que governos atinjam as metas dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável)

e da NDC brasileira (Contribuição Nacionalmente Determinada para redução de carbono).

Empreendimentos de grande porte se mostram os locais mais efetivos para implementação de Planos de Mobilidade Corporativa. Regiões com muitos postos de trabalho, como distritos/bairros/cidades industriais, universidades e outros empreendimentos com um grande número de pessoas, apresentam maior potencial de impacto para aplicação de estratégias de mobilidade corporativa, uma vez que atraem muitas viagens, geralmente nos mesmos horários. Para organizações menores, sugere-se a criação de um grupo de organizações, como vários escritórios de uma torre comercial, a fim de obter melhores resultados.

Recomenda-se a leitura deste guia em conjunto com o Passo a Passo para a Construção de um Plano de Mobilidade Corporativa, também elaborado pelo WRI Brasil. Antes de implementar estratégias que busquem incentivar meios mais sustentáveis de transporte, deve-se realizar um diagnóstico do padrão de deslocamento atual para verificar quais ações se mostram mais eficazes. Os demais passos, apresentados no Passo a Passo, também devem ser cumpridos para uma maior efetividade.





INTRODUÇÃO

No Brasil, ações como a Política Nacional de Mobilidade Urbana (BRASIL, 2012a), o Estatuto da Metrópole (BRASIL, 2015b) e a promulgação do transporte como direito social (BRASIL, 2015a) contribuíram positivamente para o destaque da mobilidade urbana nas agendas do governo e do setor privado.

Apesar dessas ações e dos investimentos dos últimos anos, estima-se que ainda são necessários R\$ 234 bilhões em investimentos de infraestrutura referentes ao transporte urbano de média e alta capacidade (SANTOS et al., 2015), quase três vezes mais que o destinado ao setor na última década.

Contudo nem sempre altos investimentos são viáveis e tampouco são a solução, uma vez que podem provocar o efeito de demanda induzida, em que a ampliação da capacidade viária acaba por atrair mais deslocamentos motorizados. Nas regiões metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro, os custos de congestionamento impuseram perda de R\$ 98 bilhões em 2013 (FIRJAN, 2014) ou 8% do PIB das duas cidades. Além disso, um maior número de deslocamentos motorizados implica aumento das emissões de gases do efeito estufa e de poluentes locais, maior

ocorrência de acidentes de trânsito e menor qualidade de vida da população. Em um cenário de recursos escassos para obras viárias, cidades precisam alavancar estratégias de Gestão da Demanda de Viagens (GDV), que têm por objetivo priorizar o uso de modos mais sustentáveis e otimizar os serviços e a infraestrutura de transporte existentes (BROADDUS et al., 2009). Uma dessas estratégias envolve o compartilhamento das responsabilidades pela melhoria da mobilidade com as organizações, tanto públicas quanto privadas.

Nas grandes cidades brasileiras, aproximadamente, 50% dos deslocamentos ocorrem por motivo de trabalho (EMBARQ BRASIL, 2015). Esse percentual pode atingir até 80% quando somados os por motivo de estudos. Perdem-se, em média, 15 dias inteiros por ano apenas

nesses deslocamentos (EMBARQ BRASIL, 2015). Números tão expressivos evidenciam a importância da participação das organizações para uma mobilidade mais sustentável. Planos de Mobilidade Corporativa oportunizam revisar políticas e benefícios de transporte da instituição e colocar a mobilidade sustentável em primeiro plano. Eles também são uma forma criativa, prática e inovadora para gestores incentivá-la, podendo trazer benefícios para as pessoas, para a região do entorno e para ela mesma. Embora as organizações não definam como deve se dar o deslocamento até o local de trabalho e/ou estudo, suas políticas podem influenciar a mudança de hábito para meios mais sustentáveis de transporte frente ao automóvel com um único ocupante ou à motocicleta. Por exemplo, ao conceder o benefício de uma vaga de estacionamento gratuita e, por outro lado, descontar 6% da folha salarial de quem utiliza o transporte coletivo, a organização passa a mensagem de que estimula o uso do automóvel, gerando, assim, uma maior demanda por estacionamento e, até mesmo, um aumento de custos para o funcionário ou para a própria organização, dependendo da política de benefícios.

Um Plano abrangente é composto por ações que estimulam, por exemplo, o transporte a pé, o uso

da bicicleta, a opção pelo transporte coletivo e a otimização do uso do automóvel (carona). Algumas práticas, inclusive, são capazes de eliminar a necessidade de realizar o deslocamento em si, como o teletrabalho (EMBARQ BRASIL, 2015). É importante destacar que as estratégias não são novas, mas sua abordagem dentro de um plano abrangente e integrado de mobilidade corporativa, sim. Dependendo das estratégias adotadas, um Plano tem o potencial de reduzir em até 24% o número de viagens em automóvel com um único ocupante (IRELAND, 2011; UNITED KINGDOM, 2008). Esse potencial é demonstrado pelo fato de que 80% das pessoas declararam que estariam dispostas a deixar o automóvel em casa, caso houvesse uma opção de transporte de qualidade (REDE NOSSA SÃO PAULO, 2017). Embora exista uma diferença entre o declarar e o agir, uma estratégia de mobilidade corporativa deve atuar justamente nesse ponto e fomentar uma mudança gradual de hábito. Isso significa oferecer um conjunto de medidas que as incentive a experimentar diferentes modos para a realização de seus deslocamentos até que o hábito se torne rotina.

Cidades brasileiras começam a reconhecer o potencial de ações que promovam modos mais

sustentáveis de transporte nos deslocamentos ao trabalho e/ou estudo. Presentes, especialmente, na Europa e nos países norte-americanos, algumas políticas públicas voltadas à mobilidade corporativa estão surgindo no Brasil. Esse é o caso do Selo Empresa Amiga da Bicicleta, destinado a organizações que oferecem aos seus funcionários e clientes, por exemplo, bicicletários e vestiários com chuveiros, presente em cidades como Curitiba (2015) e Joinville (2016) e em tramitação em cidades como Campo Grande, Fortaleza, Manaus e Porto Alegre. A nível estadual, esta política encontra-se em vigor em Pernambuco (RECIFE, 2012) e em tramitação no Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 2015). Este é o caso também do Programa Bike SP, que prevê conceder incentivos financeiros para aqueles que pedalam ao trabalho, no mínimo, três vezes por semana (SÃO PAULO, 2016). Belo Horizonte, por sua vez, lançou em 2016 o Roteiro para Elaboração de Programa de Gestão de Mobilidade (BELO HORIZONTE, 2016), primeira política latino-americana que propõe como medida mitigadora para grandes empreendimentos a elaboração de Planos de Mobilidade Corporativa. Além de estimular, é importante que as cidades atuem de forma a monitorar os resultados dessas políticas. Assim, pode-se avançar continuamente até incluir, por



exemplo, incentivos fiscais conforme já ocorre no cenário internacional.

É válido mencionar que redes de empresas também começam a questionar e a criar indicadores para monitorar a adoção de medidas de mobilidade urbana entre as organizações brasileiras. Outra oportunidade está relacionada aos administradores prediais. A inclusão de ações que incentivem a mobilidade sustentável,

desde a inauguração de novos empreendimentos, representa um atrativo para locatários e faz com que a torre comercial se diferencie das demais já consolidadas. Com o crescimento das soluções inovadoras e das políticas públicas voltadas à gestão de demanda de viagens e à mobilidade corporativa, acredita-se na consolidação das práticas de mobilidade sustentável, resultando em uma série de benefícios para o desenvolvimento das cidades e para a qualidade de vida das pessoas.

Esta publicação apresenta e busca facilitar a implementação de ações que incentivem hábitos mais sustentáveis nos deslocamentos ao trabalho e/ou estudo. Cabe ressaltar que, para ter uma maior efetividade e clareza de que ações implementar, é importante realizar um diagnóstico dos hábitos de deslocamento dos funcionários ou estudantes das organizações, bem como da oferta de serviços e de transporte do entorno. O detalhamento do diagnóstico e os demais passos

para a elaboração de um Plano de Mobilidade Corporativa estão descritos na publicação Passo a Passo para a Construção de um Plano de Mobilidade Corporativa (EMBARQ BRASIL, 2015), que tem por objetivo guiar organizações interessadas, de todos os tamanhos e áreas de atuação, no desenvolvimento de tais Planos.

O conteúdo desta publicação foi definido por meio da revisão de literatura de publicações similares desenvolvidas por instituições governamentais e por departamentos de transporte do Canadá (CANADA, 2010), Estados Unidos (TRP, 2005), Reino Unido (BRACKNELL FOREST COUNCIL, 2011; UNITED KINGDOM, 2008; WOKINGHAM BOROUGH COUNCIL, 2011), Irlanda (IRELAND, 2011), Austrália (GREATER WELLINGTON, 2012; PERTH, 2013a, 2013b, 2013c, 2013d, 2013e) e Nova Zelândia (NEW ZEALAND, 2011), adaptados ao contexto brasileiro. O guia também se baseia na experiência prática do WRI Brasil em auxiliar organizações na construção de Planos de Mobilidade Corporativa, tanto na realização de diagnósticos quanto na implementação de ações práticas e na discussão com gestores de organizações em eventos e reuniões. Para a confecção deste guia, contou-se, também, com contribuições de conteúdo e estudos de casos nacionais de organizações e/ou provedores de serviços de mobilidade urbana parceiros desta

publicação. Por meio de suas experiências, foram identificados os desafios usualmente enfrentados na implantação de tais estratégias e respondidas às perguntas frequentemente feitas por gestores.

Esta publicação está estruturada em quatro capítulos e complementa os Passos de Elaboração e Implementação e Promoção do método do Plano de Mobilidade Corporativa (EMBARQ BRASIL, 2015). O primeiro capítulo apresenta a introdução ao tema, justificando sua importância e definindo conceitos básicos e, também, evidencia o método utilizado para sua elaboração e o seu objetivo. O segundo capítulo expõe os benefícios que as pessoas, as organizações e a região podem obter através da implementação de um Plano de Mobilidade Corporativa, classificando-os conforme sua incidência na literatura. O terceiro capítulo apresenta sete estratégias de mobilidade urbana que podem ser adotadas pelas organizações (transporte a pé, bicicleta, transporte coletivo, transporte fretado, carona, teletrabalho e estacionamento). Para cada uma delas, são descritos: ações que podem ser implementadas pela própria organização ou com o auxílio de parceiros, barreiras e como superá-las, bem como dúvidas frequentes apresentadas pelos gestores. Cada estratégia inclui, ainda, um estudo de caso nacional que apresenta o motivo que levou à adoção da estratégia, a equipe envolvida

no planejamento da implementação, as ações de comunicação e os resultados alcançados. Por fim, o quarto capítulo apresenta as considerações finais obtidas a partir do trabalho desenvolvido.

Esta primeira versão da publicação busca estimular e influenciar o debate sobre mobilidade urbana nas organizações. Contribuições para enriquecer seu conteúdo podem ser enviadas para cidades@wri.org.





BENEFÍCIOS

A adoção de um Plano de Mobilidade Corporativa resulta em uma lista extensa de benefícios tanto para as pessoas que trabalham/estudam no local, quanto para a região do entorno e para a própria organização. Os benefícios almejados pela organização definem a ênfase e as ações a serem contempladas pelo Plano. A Figura 1 classifica e sintetiza esses benefícios que têm como base estudos de caso, contribuições de provedores de serviços de mobilidade e a literatura estrangeira adaptada ao cenário local. Algumas dessas vantagens transitam entre os diferentes grupos. É válido destacar que a implementação de diferentes ações dentro de cada estratégia de mobilidade pode alcançar diferentes benefícios. Seu potencial também pode estar condicionado à região onde a organização se situa e às características do entorno, como oferta de transporte coletivo, conexões com a malha cicloviária e topografia.

Ao fomentar opções de transportes mais sustentáveis frente ao transporte individual motorizado, a organização demonstra o compromisso em melhorar aspectos que vão além do ambiente de trabalho. Um dos benefícios conquistados, por exemplo, é o aumento de inclusão de pessoas com mobilidade reduzida e a melhora na equidade de gênero, pois essas opções qualificam e tornam mais segura a área interna e o acesso no entorno da organização e, conseqüentemente, os deslocamentos na região. Para a organização, o comprometimento com a mobilidade sustentável atende a diretrizes de normas internacionais, como a de política ambiental - ISO 14001 (ABNT, 2015b), bem como a de responsabilidade social - ISO 26000 (ABNT, 2010). O Plano ainda pode contribuir para um melhor desempenho frente a índices financeiros de sustentabilidade, como o ISE Bovespa ou Dow Jones Sustainability Index, que medem a atuação e

o comprometimento das organizações no campo da sustentabilidade (B3, 2017). Para a cidade, a adoção de Planos de Mobilidade Corporativa representa uma oportunidade a ser explorada em direção a uma economia de baixo carbono, contribuindo para que governos atinjam as metas dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), estabelecidos na cúpula das Nações Unidas (CEBDS, 2015; WE MEAN BUSINESS, 2016a, 2016b), e da NDC brasileira (CEBDS, 2017).

Um Plano de Mobilidade Corporativa pode resultar em benefícios econômicos para as pessoas e para a

organização. Vagas de estacionamento oferecidas gratuitamente para funcionários ou estudantes podem representar, por exemplo, um custo de oportunidade ou um custo direto para as organizações. No caso de a organização necessitar alugar essas vagas, um Plano de Mobilidade Corporativa bem-sucedido pode reduzir o número de viagens em automóvel de forma a eliminar esse custo (CEBDS, 2016; PETZHOLD, ALMEIDA, 2016). Da mesma forma, a pessoa pode ser beneficiada caso ela alugue a vaga e passe a optar por outra forma de deslocamento. Um Plano abrangente ainda possibilita reduzir

o número de faltas e atrasos ao trabalho, pois se aumenta a resiliência da organização frente a situações de contingência que podem dificultar o deslocamento, como manutenção do automóvel, falhas ou greves no transporte coletivo ou eventos climáticos. Outros benefícios e mais informações podem ser encontrados nos materiais de apoio de cada medida.



Figura 1 | Benefícios da adoção de um Plano de Mobilidade Corporativa



Fonte: elaborado pelos organizadores.



ESTRATÉGIAS

A chave para o desenvolvimento de um Plano de Mobilidade Corporativa bem-sucedido é identificar um conjunto de estratégias integradas que permitam atingir a visão, os objetivos e as metas. Estratégias isoladas podem produzir resultados aquém do almejado. Incentivar o transporte ativo (a pé e de bicicleta) é mais recomendável para organizações situadas em áreas mais centrais de cidades ou próximas a zonas residenciais em que os deslocamentos são menores. Por sua vez, o transporte coletivo é indicado para cobrir maiores distâncias. O transporte fretado e a carona são boas alternativas para organizações com um grande número de pessoas ou em áreas com menor oferta de transporte coletivo. O teletrabalho pode suprimir a necessidade dos deslocamentos em si e poupar o tempo gasto nessas atividades. Por fim, políticas de estacionamento podem ser aplicadas para incentivar ainda mais o uso dos

meios mais sustentáveis de transporte. Destaca-se que, além da implementação das estratégias, um fator determinante é onde a organização está localizada. A adequada escolha de uma nova sede, em caso de mudança, é uma grande oportunidade para incentivar o uso de meios de transporte mais sustentáveis e influenciar a mudança de hábito dos indivíduos.

Para uma abordagem eficaz do assunto, recomenda-se a leitura da publicação Passo a Passo para a Construção de um Plano de Mobilidade Corporativa (EMBARQ BRASIL, 2015). A realização de um diagnóstico (Passo 4 do método) e a análise de seus resultados são essenciais para a adoção de estratégias assertivas que contarão com maior apoio de todos na organização e, por consequência, terão maior probabilidade de êxito.

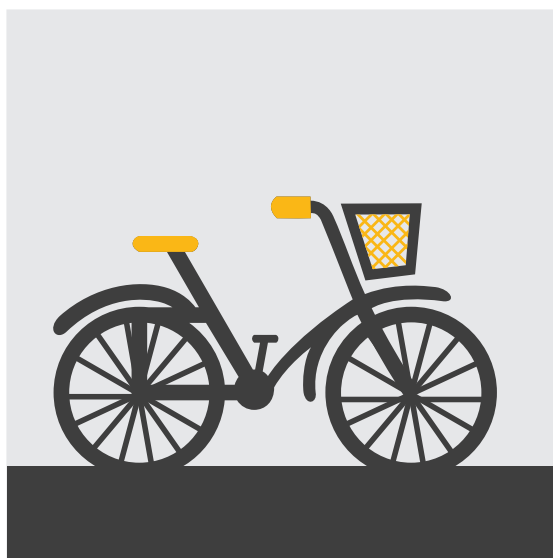
Outras tendências de estratégias de mobilidade urbana para organizações estão relacionadas à melhoria da gestão de frota corporativa e ao uso de aplicativos de táxis e de serviços sob demanda. O desenvolvimento tecnológico e a criação de soluções que conectam e oferecem informações em tempo real possibilitam o compartilhamento da frota corporativa. Hoje, um mesmo veículo pode ser compartilhado entre várias pessoas da organização, diminuindo, assim, sua ociosidade. Relacionada à gestão da frota, a adoção de veículos elétricos já é uma realidade e faz parte dos Planos de muitas organizações. Para os serviços de táxis e os sob demanda adotados pelas organizações, a tendência é que não se faça mais o uso convencional de recibos de papel. Os serviços corporativos desses aplicativos permitem aos gestores controlar quem os utiliza e em quais horários é possível requerer o benefício do ressarcimento, além de permitirem a digitalização de todo esse processo. Ambas as estratégias representam importantes tendências que organizações podem incluir no seu Plano de Mobilidade Corporativa, contudo não foram discutidas de modo mais aprofundado por não se relacionarem diretamente com o deslocamento até o local de trabalho e/ou estudo, mas sim servirem como medidas de suporte.

As sete estratégias de mobilidade urbana são abordadas de forma prática nas seções seguintes

(transporte a pé, bicicleta, transporte coletivo, transporte fretado, carona, teletrabalho e estacionamento). Para cada uma delas, são descritas ações que podem ser implementadas, barreiras à sua implementação e como superá-las. É importante destacar que, embora a maioria das ações dependa apenas da articulação entre diferentes setores da organização, outras podem ser mais complexas e exigir parcerias com provedores de serviços de mobilidade e, até mesmo, com o poder público para que sejam postas em prática. Cada estratégia também inclui um estudo de caso nacional que apresenta o motivo que levou à adoção da estratégia, a equipe envolvida no planejamento e na implementação, as ações de comunicação, bem como os resultados alcançados. Esses estudos de caso buscam ilustrar todas as etapas percorridas por uma organização para a implementação de uma ação de mobilidade corporativa. É importante destacar que as ações propostas para cada estratégia também podem ser utilizadas no âmbito das instituições de ensino. As seções também contam com perguntas frequentes listadas e respondidas por gestores de organizações, por provedores de serviços de mobilidade urbana e pela equipe do WRI Brasil, além de terem sido posteriormente revisadas do ponto de vista jurídico. Por fim, cada seção apresenta referências adicionais. A Figura 2 reproduz esquematicamente a estrutura da seção.

Embora a maioria das ações dependa apenas da articulação entre diferentes setores da organização, outras podem exigir parcerias com provedores de serviços de mobilidade e, até mesmo, com o poder público.

Figura 2 | Estrutura da seção de estratégias



ESTRATÉGIAS

7 Estratégias: transporte a pé, bicicleta, transporte coletivo, transporte fretado, carona, teletrabalho e estacionamento.

AÇÕES: destaca ações que podem ser implementadas pela organização ou com auxílio de parceiros para fomentar o uso da estratégia.

BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS: destaca desafios frequentes enfrentados para a implementação da estratégia e como superá-los.

ESTUDO DE CASO NACIONAL: indica o motivo, a equipe envolvida, as ações de comunicação e os resultados alcançados com a adoção da estratégia.

DÚVIDAS FREQUENTES: responde às perguntas mais frequentes de gestores.

REFERÊNCIAS ADICIONAIS: indica materiais para consulta.

Exemplo:

Estratégia: bicicleta

AÇÕES: implantação de bicicletários ou paraciclos, implantação de vestiários com chuveiros e armários, promoção de eventos (dia de ir de bicicleta ao trabalho).

BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS: falta de um vestiário ou local para sua instalação pode ser mitigada através de um acordo com academia de ginástica próxima.

ESTUDO DE CASO NACIONAL: organização com mais de 600 funcionários do mercado financeiro que adotou um aplicativo que estimula deslocamentos de bicicleta.

DÚVIDAS FREQUENTES: o que acontece se a organização estimular o uso da bicicleta e o funcionário se acidentar no deslocamento casa/trabalho/casa?.

REFERÊNCIAS ADICIONAIS: TFL (Transport for London). **Cycling for Business**. London, United Kingdom, 2010.

Fonte: elaborado pelos organizadores.



TRANSPORTE A PÉ

Corrida Amiga

O transporte a pé é particularmente atrativo para organizações situadas em áreas centrais das cidades, próximas a zonas residenciais, abrangendo um raio de até 1,6 km de distância.

Todos que se deslocam, independentemente do meio de transporte escolhido, são pedestres em algum momento. O conceito de mobilidade a pé leva em conta os diferentes tipos de pedestres, com características e particularidades distintas que compõem um fator importante para o planejamento da cidade e que, também, contempla todos que apresentam mobilidade reduzida. O transporte a pé, seja caminhada ou corrida, é uma excelente maneira para que os exercícios regulares sejam incluídos na rotina. É um modo de reduzir o estresse, melhorar o condicionamento físico, promover hábitos saudáveis e, tudo isso, gratuitamente. Em média, esse tipo de deslocamento se dá a 1,2 m/s (cerca de 700 m a cada 10 minutos),

o que torna a caminhada, por vezes, mais eficiente do que outros meios de transporte. Nesse sentido, a caminhada e a corrida como transporte fazem exatamente o papel que se precisa para suprir a demanda por deslocamentos mais eficientes e saudáveis. Esse modo de transporte é particularmente atrativo para organizações situadas em áreas centrais das cidades, próximas a zonas residenciais, abrangendo um raio de até 1,6 km de distância (FTA, 2017). Para organizações em que a distância é um fator impeditivo, a integração entre a caminhada e o transporte coletivo pode ser uma solução. Incentivar o transporte a pé é válido para organizações de todos os tamanhos, independentemente do seu porte.

AÇÕES

Existem diferentes ações para que as organizações estimulem e incentivem o hábito do transporte a pé entre seus funcionários (CORRIDA AMIGA, 2016; PERTH, 2013a). Algumas dependem apenas da organização, enquanto outras podem demandar parcerias com outras organizações, com especialistas ou com o poder público local.

ORGANIZAÇÃO:

- Criação de grupos de corrida ou caminhada (com apoio de um profissional de Educação Física, nutricionista e outros profissionais relacionados).
- Disponibilização de guarda-chuvas cortesia na recepção (para funcionários).
- Disponibilização de vestiários com duchas e armários.
- Divulgação dos benefícios à saúde da caminhada.
- Elaboração de um mapa do entorno que forneça informações sobre serviços próximos (pontos de parada, restaurantes, agências bancárias, academias), destacando envoltórias

de tempo, atalhos para pedestres e locais seguros de travessia.

- Flexibilização dos horários de entrada e saída para que os funcionários possam caminhar durante a luz do dia.
- Formação de grupos de caminhada para ir e vir dentro de uma área ou que compartilhem pontos de origem comuns, como estações de transporte coletivo.
- Fornecimento de bônus ou incentivos para aqueles que passem a praticar atividades físicas em seus deslocamentos, melhorando, assim, sua produtividade diária, através de uma política interna da organização ou de um aplicativo especializado.
- Implantação de acessos exclusivos para pedestres e ciclistas.
- Incentivo ao uso de pedômetros para medir o quanto andaram e monitorar a atividade física diária recomendada.
- Promoção de eventos, como o dia “A Pé ao Trabalho”, realizado no início do mês de julho, e o “Dia Mundial sem Carro”, no dia 22 de setembro.

- Manutenção, iluminação e garantia da acessibilidade universal das calçadas no interior e no exterior da organização.

PARCERIA COM O PODER PÚBLICO:

- Qualificação de rotas de pedestres que conectem pontos estratégicos no entorno do local de trabalho (estações de transporte coletivo, áreas de comércio e alimentação).

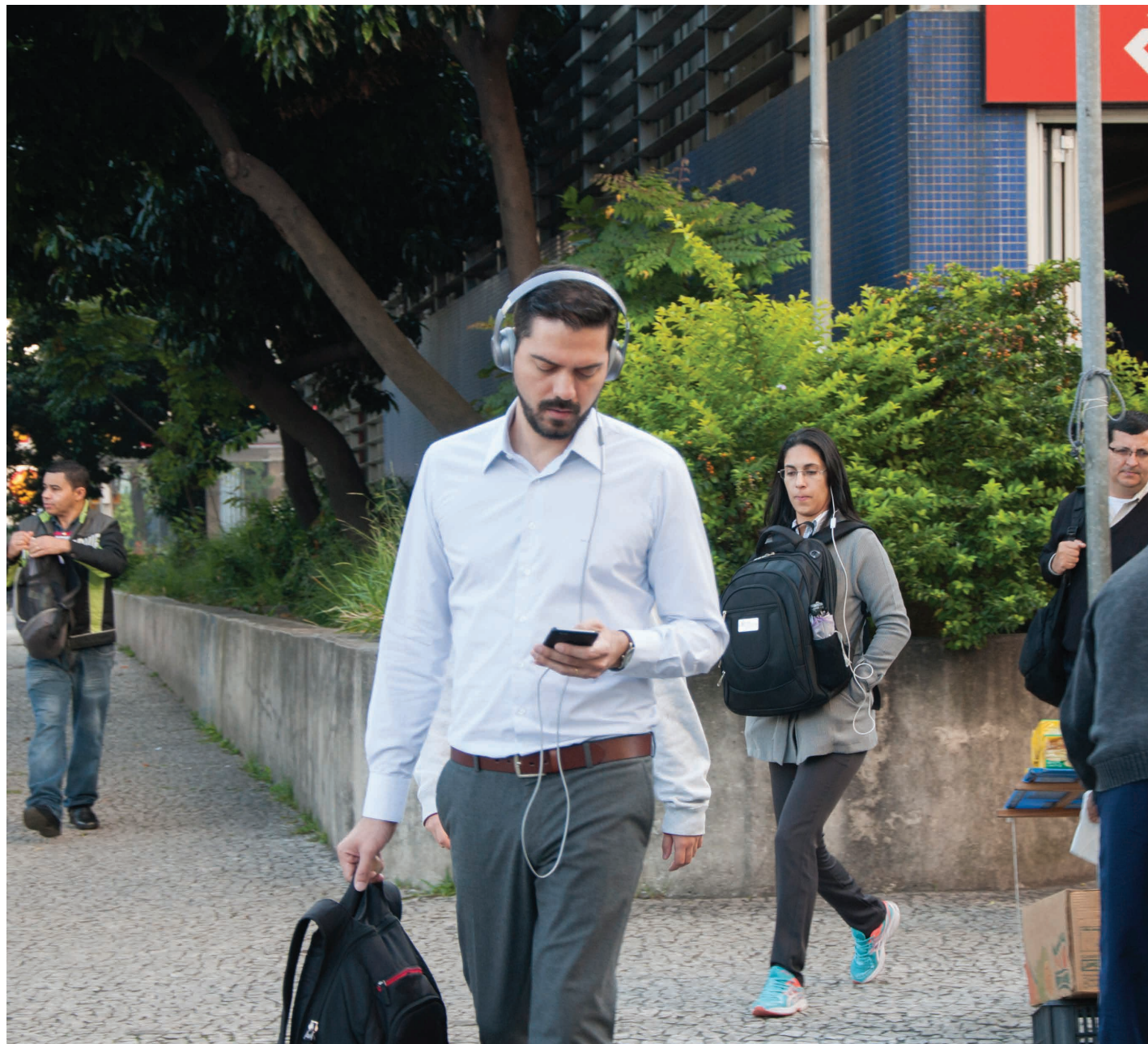
BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS

A maior barreira para a disseminação dos deslocamentos a pé nas organizações é a falta de incentivo e da demonstração da viabilidade desta prática. Apenas sugerir a caminhada em locais sem iluminação ou com más condições de infraestrutura não surte efeito. Segurança pública e viária, conveniência e rotas agradáveis para a circulação de pedestres no entorno das organizações são fatores preponderantes. É importante considerar que todas as ações voltadas aos pedestres também impactam positivamente aqueles que utilizam a bicicleta e o transporte coletivo.

Um ponto de partida para incentivar os deslocamentos a pé é garantir que o próprio local de trabalho possua condições favoráveis a

isso. Garantir acessos exclusivos para pedestres, espaços dedicados e travessias seguras no estacionamento da organização são alguns exemplos. Para qualificar as calçadas não pertencentes à organização, é necessário trabalhar em conjunto com o poder público (WRI BRASIL, 2017a). Pequenas mudanças podem fazer uma grande diferença nesse sentido, como é o caso da qualificação dos acessos a estações de transporte coletivo e da implementação de travessias seguras para pedestres nos cruzamentos.

Outro obstáculo ao transporte a pé é a necessidade de as pessoas irem de automóvel ao trabalho, em função de outras atividades que ocorram antes, durante ou depois do expediente ou da inevitabilidade de voltar para casa em casos de emergência. Nesses casos, devem-se prover alternativas de transporte, como vouchers de táxi ou carros compartilhados, para viabilizar esses deslocamentos e tornar o transporte a pé viável e atrativo.



ESTUDO DE CASO

Para fomentar a prática de atividade física e a multimodalidade e inspirar a mobilidade sustentável, podem ser formados grupos de caminhada. Essa ação tem por objetivo viabilizar deslocamentos a pé mais práticos, convenientes, agradáveis e seguros. Um exemplo disso seria a criação de grupos que partam de estações e terminais de transporte coletivo a um destino em comum, seja um local de trabalho ou um evento.

Em um evento em São Paulo, foram promovidos grupos de caminhada conectando o local a duas estações de transporte coletivo (uma de trem e outra de metrô) mais próximas dentro de um percurso de até 2 km. Previamente, diferentes rotas a pé foram estudadas considerando critérios de tempo gasto, acessibilidade universal, segurança pública e viária, bem como a atratividade dos percursos. Para garantir que os participantes se deslocassem em grupo a partir das estações, voluntários se identificavam com placas e uniforme. Eles orientaram os participantes quanto ao horário de saída dos grupos e ao tempo de caminhada, deixando-os mais seguros em relação ao horário e seus compromissos. Ao longo do trajeto, os voluntários proveram instruções de segurança e dados sobre os deslocamentos a pé, contextualização a

respeito da região, além de informações sobre o próprio evento para o qual estavam se dirigindo, garantindo uma sensibilização prévia.

Durante os deslocamentos, os grupos puderam vivenciar a caminhada como meio de transporte, aprendendo os benefícios da atividade física e o impacto positivo do deslocamento a pé na qualidade de vida. Em comparação à utilização de táxi com único passageiro, para a realização do mesmo percurso, foram gastas, em média, 165 kcal a mais, economizados R\$ 15, além de 0,5 kg de CO₂ equivalente não emitido por participante. Ademais, os participantes puderam identificar os problemas de deslocamento existentes nas grandes cidades e se conscientizar sobre a importância da mobilidade sustentável para enfrentar os desafios urbanos. É importante ressaltar que a mesma ação pode ser realizada para deslocamentos diários, por exemplo, entre uma estação de transporte coletivo e o local de trabalho. Nessas situações, a formação de grupos de caminhada pode ser um fator decisivo, especialmente em termos de segurança pública e viária, a fim de que a pessoa comece também a utilizar o transporte coletivo e caminhe o último trecho do seu deslocamento. O acompanhamento de voluntários ocorre de forma pontual até que a prática do deslocamento a pé se torne perene.





PERGUNTAS FREQUENTES

O QUE POSSO FAZER PARA MELHORAR A QUALIDADE DAS CALÇADAS DO ENTORNO?

De acordo com a legislação vigente, as calçadas são de responsabilidade do proprietário do imóvel e devem seguir os padrões estabelecidos nas normas federais (ABNT, 2015a) e municipais, quando houver. Para qualificar o acesso a pontos estratégicos do entorno do local de trabalho que atravessem diferentes propriedades, por exemplo, estações de transporte coletivo, é necessária uma articulação com o poder público.

NÃO TEMOS ESPAÇO PARA IMPLANTAR O VESTIÁRIO. O QUE DEVO FAZER?

Para o deslocamento a pé, um pequeno espaço de higiene pessoal na organização já viabiliza a caminhada como meio de transporte. No caso de não haver condição de implantação de duchas ou lavabos, existe a possibilidade de convênios com o comércio e os serviços locais: academias, hotéis e outras atividades que tenham esse espaço já disponível.

A MAIORIA DOS MEUS FUNCIONÁRIOS VEM DE LONGE; COMO INCENTIVAR O DESLOCAMENTO A PÉ NESSAS CIRCUNSTÂNCIAS?

Para os deslocamentos em que a distância possa vir a ser impeditiva para o transporte a pé, o uso da multimodalidade é essencial. Mesclar meios de transporte em massa (ônibus, trem e metrô) com a caminhada viabiliza deslocamentos mais longos e mantém a atividade física na rotina. Outra alternativa são grupos de caminhada em pontos específicos para viabilizar o deslocamento. Uma ação adicional que melhora a saúde é recomendar que as pessoas desçam dois ou três pontos antes do local de destino e completem-no a pé.

MUITOS ALEGAM FALTA DE SEGURANÇA EM SEUS PERCURSOS A PÉ; COMO MELHORAR A SUA PERCEÇÃO DE SEGURANÇA?

A quantidade de pessoas nas ruas está intimamente ligada à percepção de segurança. Isso quer dizer que, quanto mais for estimulada a mobilidade a pé, mais pessoas circularão nas ruas e maior será a sensação de segurança nessas

regiões. Melhorias de iluminação e calçadas são, em geral, prioritárias para o poder público em locais de alto fluxo de pedestres, porém essas mudanças podem tardar a acontecer. Uma alternativa para aumentar a segurança nos deslocamentos a pé é que sejam feitos de maneira coletiva, reunindo grupos que tenham os horários e as origens próximas ou comuns.

COMO A ORGANIZAÇÃO PODE ATUAR SOCIALMENTE PARA MOBILIZAR MELHORIAS NAS CONDIÇÕES DA REDE DE MOBILIDADE A PÉ?

A organização passa a ter um importante papel social na medida em que incentiva seus funcionários a usarem a cidade e as ferramentas que ela disponibiliza para o deslocamento diário (ABNT, 2015b). Aqueles que utilizam o transporte a pé passam a conhecer e vivenciar possíveis problemas nos deslocamentos, podendo, então, atuar como agentes de controle, de denúncia e de cidadania no sentido de cobrar, junto aos gestores públicos, as soluções para essas dificuldades (CORRIDA AMIGA, 2016). Existe também a possibilidade de se adotar uma calçada, por exemplo, cuidando de sua manutenção e mostrando, assim, para todos que circulam na região, a preocupação da organização com a

mobilidade urbana. Além da calçada, a adoção de um espaço público, por iniciativa da organização, pode vir a melhorar a segurança pública e o espaço de circulação de pedestres.

COMO ESTIMULAR UM MODO DE VIDA ATIVO PARA FUNCIONÁRIOS E/OU ESTUDANTES?

A preocupação com a saúde das pessoas deve ser uma constante nas organizações modernas que desejam otimizar a produtividade, portanto estimular e incentivar hábitos benéficos deve fazer parte do escopo de todas elas. A mobilidade a pé é uma maneira prática, prazerosa e fácil de manter uma rotina saudável e de se deslocar ao mesmo tempo. Estimulando a caminhada como forma de deslocamento diário, a organização incentiva, também, bons hábitos e uma vida ativa. A criação de grupos de caminhada, a disponibilização de vestiários e a criação de bônus e de incentivos para quem eleger a caminhada como meio de transporte são alguns exemplos de ações que podem ser adotadas.

Estimulando a caminhada como forma de deslocamento diário, a organização incentiva, também, bons hábitos e uma vida ativa.



REFERÊNCIAS E ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

- 8 Princípios da Calçada: construindo cidades mais ativas. WRI Brasil, 2017a.
- Acessos Seguros: diretrizes para qualificação do acesso às estações de transporte coletivo. WRI Brasil, 2017b.
- Guia de Deslocamento Ativo: andar e correr pelas cidades. Corrida Amiga, 2016.
- Manual on Pedestrian and Bicycle Connections to Transit. Federal Transit Administration (FTA), UNITED STATES OF AMERICA, 2017.
- NBR 9050: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. ABNT, 2015a.
- TravelSmart Workplace Fact Sheet: promoting walking. Department of Environment and Conservation/Department of Transport, Perth, 2013a.



BICICLETA

Bike Anjo, Bora Bike, Co.bike, E-moving, tembici

A expansão da malha cicloviária promovida pelo poder público deve ser acompanhada por incentivos dados pelas organizações, como a instalação de bicicletários seguros.

A bicicleta vem desempenhando um papel importante na mobilidade urbana e, cada vez mais, seu uso é considerado nos deslocamentos ao trabalho e/ou estudo. Na última década, o número de ciclistas no Brasil praticamente dobrou (ANTP, 2016). A expansão da malha cicloviária promovida pelo poder público deve ser acompanhada por incentivos dados pelas organizações, como a instalação de bicicletários seguros. Assim como o transporte a pé, o uso da bicicleta é uma excelente maneira para os indivíduos incluírem exercícios regulares em suas rotinas e para ajudar a reduzir o estresse e melhorar o condicionamento físico. Uma

pessoa pedalando se desloca entre 10 e 20 km/h, podendo cobrir 5 km entre 30 e 15 minutos, o que torna a bicicleta, por vezes, mais eficiente do que outros meios de transporte, inclusive do que o automóvel. Esse modo de transporte é particularmente atrativo para organizações situadas em áreas mais centrais das cidades ou para aquelas bem atendidas pela malha cicloviária do município, abrangendo um raio de até 5 km de distância (FTA, 2017). Para organizações em que a distância é um fator impeditivo, a integração entre a bicicleta e o transporte coletivo pode ser uma solução. Incentivar a bicicleta é válido para organizações de todos os tamanhos.

AÇÕES

Existem diferentes ações para que as organizações estimulem e incentivem o hábito do transporte por bicicleta entre seus funcionários (BIKE ANJO, 2017, PERTH, 2013b, 2013c; TFL, 2010, 2013). Algumas dependem apenas da organização, enquanto outras podem demandar parcerias com outras organizações, com especialistas ou com o poder público local.

ORGANIZAÇÃO:

- Adoção de uma política de volta rápida para casa em casos de emergência, por meio da disponibilização de veículos compartilhados ou de vouchers de táxi.
- Criação de grupo de ciclistas.
- Disponibilização de bicicletas compartilhadas para deslocamentos ao trabalho ou durante o horário de intervalo.
- Disponibilização de equipamentos para manutenção básica.
- Elaboração e divulgação de mapas com rotas de ciclovias, bicicletários e bicicletas compartilhadas.

- Estabelecimento de convênios com lojas especializadas em bicicleta.
- Implantação de acessos exclusivos para pedestres e ciclistas.
- Implantação de bicicletários ou paraciclos no local de trabalho, considerando segurança e conveniência.
- Implantação de política de financiamento para aquisição de bicicletas.
- Implantação de vestiários com chuveiros e armários ou realização de parcerias com academias ou com prédios vizinhos para disponibilizar essa estrutura.
- Parceria com softwares especializados que oferecem recompensas aos adeptos dessa prática.
- Promoção de encontros de colegas para irem juntos ao trabalho.
- Promoção de eventos, como o “De Bike ao Trabalho”, que ocorre na segunda sexta-feira do mês de maio, e o “Dia Mundial sem Carro”, no dia 22 de setembro. Pode ser realizado, também, um café da manhã de boas-vindas para ciclistas.

- Promoção de treinamentos sobre uso seguro da bicicleta.

PARCERIA COM O PODER PÚBLICO:

- Implantação de infraestrutura conectando o local à malha ciclovária existente.
- Integração com estações de transporte coletivo próximas, através de bicicletários, estações de bicicletas compartilhadas ou da construção de infraestrutura ciclovária até o local.

BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS

Apesar dos benefícios para a saúde, para a economia e para o meio ambiente provindos do uso da bicicleta, ainda há muitas barreiras tanto comportamentais quanto organizacionais para promovê-la. Em alguns casos, essas barreiras são as mesmas enfrentadas para a promoção do transporte a pé, como a segurança pública e viária e conveniência; e em outros são mais específicos, como eventual receio de furto da bicicleta, necessidade de higienização, medo de circular no trânsito ou topografia da cidade.

Embora a instalação de bicicletários seguros e de vestiários com chuveiros e armários possa necessitar de um aporte de recursos por parte

da organização, o que não se percebe é que isso pode ser feito com uma pequena parcela do que é gasto com incentivos ao automóvel. Os vestiários beneficiam aqueles que se deslocam de longe e necessitam se higienizar, e os bicicletários melhoram a segurança contra furtos. Uma barreira comumente enfrentada é o medo de circular no trânsito. A organização pode promover treinamentos sobre questões de segurança durante o trajeto ou fazer com que o ciclista seja acompanhado por outro nas primeiras vezes em que realizar o deslocamento. Outra alternativa interna é adotar horários flexíveis de tal forma que seja possível evitar os horários de maior movimento nas ruas. As rotas mais utilizadas também podem ser mapeadas para que, em parceria com o poder público, avalie-se a possibilidade de conectar o local à malha cicloviária da cidade. Todas essas ações também minimizam os riscos de possíveis acidentes. Em termos de topografia, pode-se incentivar a integração modal nos deslocamentos, em que uma parte do trajeto é realizada de bicicleta ou, até mesmo, estimular o uso de bicicletas elétricas, que podem ser adquiridas através de uma política de financiamento da organização, sendo parte da frota ou propriedade individual.



ESTUDO DE CASO

Quando se pensa em ir de bicicleta ao trabalho, logo vem à mente a imagem de pessoas mais jovens, que trabalham em um ambiente descontraído, sem muitas formalidades, principalmente, no modo de se vestir. No entanto, este estudo de caso retrata a realidade de uma organização do mercado financeiro com mais de 600 funcionários, instalada em São Paulo, onde políticas formais de vestimenta não impediram a organização de incentivar o uso da bicicleta. Essa organização apostou em uma ação voltada à bicicleta com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, por meio do incentivo à atividade física associada à descarga da pressão causada pelo trabalho e à melhora de humor devido à redução de horas no trânsito todos os dias. A ação consistiu na adoção de um aplicativo que transforma os deslocamentos de bicicleta em um jogo. A plataforma contabiliza informações como distância percorrida, calorias gastas, gasolina economizada e emissões de CO₂ equivalente evitadas, ao mesmo tempo em que gratifica aqueles funcionários que apresentam melhor desempenho. A recompensa e reconhecimento da organização aliada à competitividade interna dos funcionários estimulam o engajamento a longo prazo do uso da bicicleta.

Para implementar a estratégia na organização, foram envolvidas as áreas de recursos humanos, de infraestrutura (facilities), de marketing e sustentabilidade, bem como os funcionários que já eram ciclistas. A área de marketing criou uma identidade visual para o programa interno e fez materiais em formato digital e físicos para serem compartilhados internamente. Além disso, customizou alguns prêmios criando o desejo por itens exclusivos. O RH promoveu um workshop educativo e incentivou os funcionários que já utilizavam a bicicleta como meio de transporte a compartilharem as suas experiências e a tirarem dúvidas dos demais. Esses ciclistas, envolvidos desde o primeiro momento da ação, também apontaram o que poderia ser feito em termos de qualificação de infraestrutura, como vestiários e bicicletários. Desde o início da ação, a organização manteve prêmios na plataforma e fez várias campanhas com metas diversas para conseguir motivar todos os que se interessavam.

Durante seis meses em que a ação de incentivo ao uso da bicicleta esteve em vigor, foram alcançados os seguintes resultados:



+80 funcionários com perfis ativos (número três vezes superior ao início da ação).



+2500 deslocamentos realizados (média de 9 km por deslocamento) com nenhum acidente de trânsito.



+1,4 milhão de kcal gastas pelos funcionários.



+8,5 toneladas de CO₂ equivalente não emitidas.



+200 ganhadores de prêmios.

Por fim, estima-se que, ao longo do período, tenha sido economizado um total de R\$ 120 mil em virtude das vagas de estacionamento que deixaram de ser locadas tanto pela organização, quando ela provê esse benefício, quanto pelos funcionários que pagavam a mensalidade de R\$ 550 pela vaga do condomínio. Essa economia considera os gastos com premiações e com a utilização do aplicativo. Outros custos, por exemplo, com a construção ou aluguel de vestiário e com a implementação de um estacionamento de bicicletas, podem incidir sobre o cálculo da economia, caso o local não possua a infraestrutura, e precisam ser considerados.

PERGUNTAS FREQUENTES

O QUE ACONTECE SE A ORGANIZAÇÃO ESTIMULAR O USO DA BICICLETA E O FUNCIONÁRIO SE ACIDENTAR NO DESLOCAMENTO CASA/TRABALHO/ CASA?

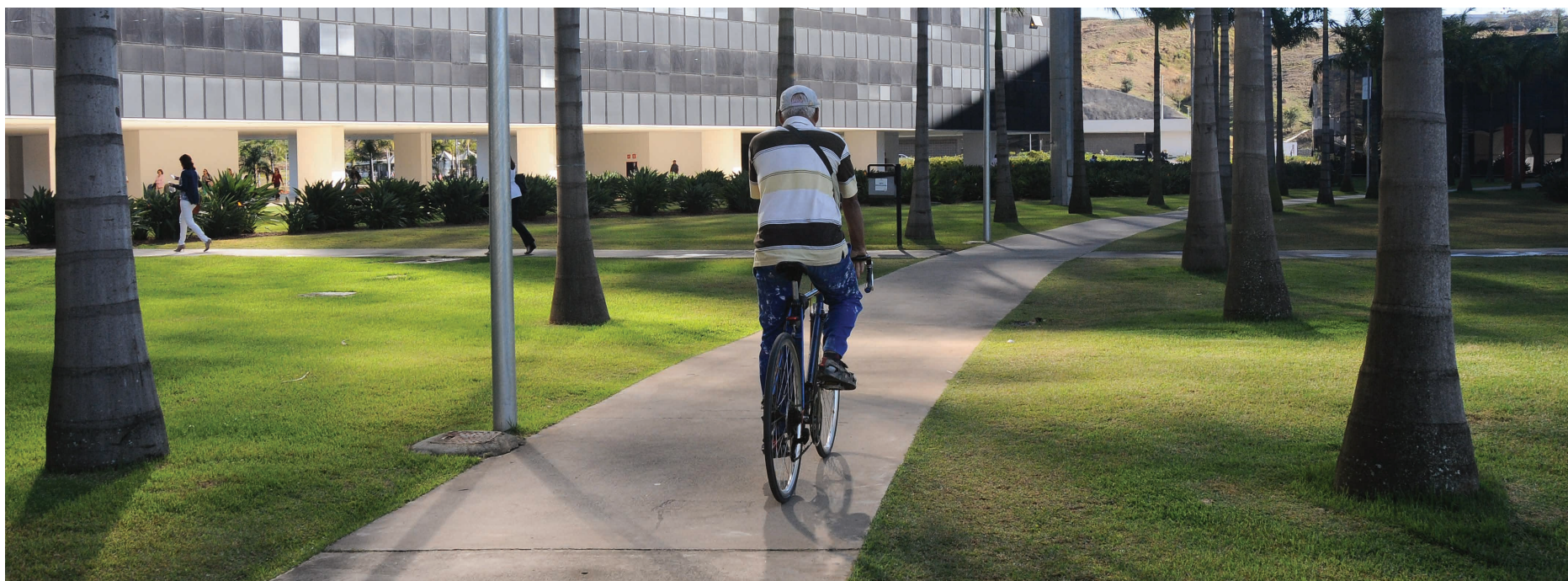
Caso o acidente seja caracterizado como de percurso, poderá ser equiparado ao acidente de trabalho. Dessa forma, o funcionário pode ser afastado pelo INSS, e a organização arcará com o pagamento do salário dos primeiros 15 dias; e a Previdência Social, com o dos demais dias enquanto perdurar o afastamento. Todo acidente envolvendo um funcionário a caminho do trabalho ou no retorno para a casa pode se equiparar a

acidente de trabalho. E, sendo esse trajeto feito por bicicleta, funciona da mesma forma. A organização pode atuar de forma a prevenir os acidentes através de palestras sobre segurança no trânsito e da criação de grupos de ciclistas. Destaca-se que os índices de acidentes envolvendo bicicletas são menores que os associados a motociclistas e ocupantes de automóveis (BRASIL, 2015d).

COMO TORNAR A BICICLETA UM MEIO DE TRANSPORTE ATRATIVO AOS MEUS FUNCIONÁRIOS?

Existem dois públicos distintos para serem incentivados: os que naturalmente já consideram a opção de ir ao trabalho de bicicleta e aqueles

que não. Para os primeiros, o oferecimento de uma infraestrutura básica (bicicletário adequado e seguro e vestiários com chuveiros e armários) pode ser o suficiente para fazê-los aderir. Já o segundo grupo precisa de um incentivo maior. Recomenda-se conscientizá-los sobre os benefícios de utilizar a bicicleta, principalmente relacionados à saúde e à mobilidade urbana e, especialmente, instruí-los sobre questões de segurança durante o trajeto (TRANSPORTE ATIVO, 2013a). Pode ser interessante ter um acompanhante nas primeiras vezes em que a pessoa realizar o deslocamento. Outra medida importante está relacionada à aquisição da bicicleta, que pode ser facilitada pela organização por meio de uma política de financiamento voltada para esse fim.



NÃO HÁ ESPAÇO PARA IMPLANTAR O VESTIÁRIO. O QUE PODE SER FEITO?

Caso a organização se situe em uma torre comercial, ela pode procurar a empresa responsável pela administração predial e propor a construção de um vestiário comum a todos os locatários; quanto maior for a adesão dos demais escritórios da torre, maiores são as chances de sucesso. Outra alternativa é fazer parcerias com academias ou clubes próximos para utilizar/locar seus vestiários ou procurar alguma empresa especializada no uso compartilhado de vestiários.

O ESTACIONAMENTO É GERENCIADO POR UMA EMPRESA TERCEIRIZADA. O QUE PODE SER FEITO PARA IMPLANTAR UM BICICLETÁRIO?

Deve-se entrar em contato com a empresa terceirizada e/ou com o administrador predial ou mesmo com o proprietário do estacionamento, visando a um acordo específico para permitir a instalação de um bicicletário ou de locais apropriados para guardá-la.. A estrutura deve ser preferencialmente coberta e instalada em um local seguro e próximo ao acesso do prédio. Pode-se, também, consultar corretores de seguro a fim de assegurar as bicicletas no ambiente de trabalho. É importante lembrar que, no espaço destinado a uma vaga de estacionamento, é

possível instalar até 7 suportes, acomodando até 14 bicicletas. O bicicletário também pode ser instalado no acesso de pedestres ao prédio, não sendo necessária a negociação com a empresa do estacionamento. Algumas cidades já possuem legislações que obrigam a existência de vagas para bicicletas. Alternativamente, podem-se mapear bicicletários próximos ao local de trabalho, como em estações de transporte coletivo ou em shopping centers; nesses casos, devem-se verificar as regras do estabelecimento para o estacionamento das bicicletas.

A MAIORIA DOS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO MORA LONGE. É INDICADO ESTIMULÁ-LOS?

A utilização da bicicleta como principal meio de transporte depende de muitos fatores, desde a infraestrutura cicloviária e a topografia da cidade até o condicionamento físico e a percepção de segurança do ciclista. Uma alternativa é incentivar a integração modal, utilizando-se a bicicleta complementarmente a outro modo de transporte, como o coletivo (TRANSPORTE ATIVO, 2013b). Podem-se verificar as leis de transporte de bicicleta dentro do transporte coletivo. Normalmente, os municípios permitem essa prática apenas em horários, dias ou vagas

específicos. Todo incentivo para a melhoria na qualidade de vida das pessoas é válido, mas é importante ressaltar a importância de os indivíduos iniciarem um acompanhamento médico antes de mudanças no estilo de vida.

Quanto maior for a adesão dos demais escritórios de uma torre comercial, maiores são as chances de sucesso da implementação de um vestiário ou bicicletário.



REFERÊNCIAS E ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

- Bicicleta na Empresa. Transporte Ativo, 2013a.
- Cycling for Business. Transport for London (TFL), 2010.
- De bicicleta para o trabalho. Transporte Ativo, 2013b.
- De bike ao trabalho. Bike Anjo, 2017.
- Manual on Pedestrian and Bicycle Connections to Transit. Federal Transit Administration (FTA), UNITED STATES OF AMERICA, 2017.
- Encouraging Cycling in the Workplace. Transport for London (TFL), 2013.
- Sistema de Informação sobre Mortalidade. Banco de dados do Sistema Único de Saúde – DATASUS, Ministério da Saúde, BRASIL, 2015d.
- TravelSmart Workplace Fact Sheet: promoting walking. Department of Environment and Conservation/Department of Transport, Perth, 2013a.
- TravelSmart Workplace Fact Sheet: workplace cycle facilities. Department of Environment and Conservation/Department of Transport, Perth, 2013c.
- TravelSmart Workplace Fact Sheet: promoting cycling. Department of Environment and Conservation/Department of Transport, Perth, 2013b.



161-Lapa-Leblon

BRS 1

KW1.0471

TRANSPORTE COLETIVO

WRI Brasil

O transporte coletivo é especialmente atrativo para organizações próximas a estações e terminais de transporte coletivo e a corredores de ônibus ou linhas de metrô e trem.

Nas áreas urbanas, os serviços de transporte coletivo desempenham o papel de conectar as áreas de residência da população às áreas que desenvolvem atividades produtivas, terciárias e de lazer (MAJA, 2008). Esse modo de transporte é especialmente atrativo para organizações próximas a estações e terminais de transporte coletivo e a corredores de ônibus ou linhas de metrô e trem. Incentivar o uso do transporte coletivo é válido para organizações de todos os tamanhos. Além disso, esse modo de transporte pode proporcionar uma oportunidade de as pessoas lerem, relaxarem, minimizarem os problemas com estacionamento e economizarem no custo da viagem, quando atender a fatores

como: confiabilidade do serviço, velocidade adequada, custo acessível e segurança.

Embora o transporte coletivo brasileiro necessite de melhorias em diferentes aspectos, em alguns casos a mitigação de um ou mais obstáculos pode resultar na viabilidade e na aceitação desse modo de transporte (UNITED KINGDOM, 2008). Pequenos incentivos oferecidos pelas organizações podem fazer uma diferença significativa tanto para que alguns funcionários passem a utilizar o transporte coletivo, como para que a migração de atuais usuários para o automóvel ou a motocicleta seja evitada.

AÇÕES

Existem diferentes ações para que as organizações estimulem e incentivem o transporte coletivo entre seus funcionários. (BRACKNELL FOREST COUNCIL, 2011; PERTH, 2013d; WRI BRASIL, 2017b). Algumas dependem apenas da organização, enquanto outras podem demandar parcerias com outras organizações, com especialistas ou com o poder público local.

ORGANIZAÇÃO:

- Adoção de uma política de volta rápida para casa em casos de emergência por meio da disponibilização de veículos compartilhados ou de vouchers de táxi.
- Disponibilização de informações sobre as linhas de transporte que atendem ao entorno do local de trabalho (até 800 m), como mapa com localização dos pontos de parada e informação das linhas que passam por ali bem como de seu itinerário e tabela horária. Podem-se, também, indicar aplicativos que forneçam esses dados.
- Flexibilização dos horários de entrada e saída do expediente a fim de evitar horários mais movimentados do transporte coletivo.

- Implementação de serviços fretados conectando os principais terminais e estações de transporte coletivo do entorno.
- Priorização de instalação de escritórios, em caso de mudança, em regiões com boa oferta de transporte coletivo.
- Promoção de caronas e/ou “caronas a pé” até os pontos de transporte coletivo, a fim de formar grupos que vão para a mesma direção e de aumentar a sensação de segurança.
- Promoção de eventos, como o “Dia Mundial sem Carro”, no dia 22 de setembro.
- Provisão de uma tarifa gratuita de forma a incentivar o deslocamento até a organização utilizando-se o transporte coletivo.
- Redução ou isenção do desconto de 6% do Vale Transporte da folha salarial dos funcionários.

PARCERIA COM O PODER PÚBLICO:

- Ajuste de tabela horária das rotas de transporte coletivo para coincidirem com horários de saída do expediente da organização com um adicional de tempo para o deslocamento até

o ponto de parada. Essa ação pode ser viável caso o ponto final da linha seja próximo à organização.

- Qualificação dos pontos de parada do entorno, como melhoria do abrigo, disponibilização de informação ao usuário e iluminação.
- Qualificação dos percursos até os principais pontos de parada do transporte coletivo do entorno, melhorando as condições da calçada e a iluminação ao longo do trajeto e qualificando as rotas de transporte coletivo que atendem ao entorno. Isso pode ser viável caso a organização possua um grande número de pessoas se deslocando até o local.

Na medida em que as organizações possuem incentivos para o transporte individual motorizado, elas desestimulam o uso do transporte coletivo.

BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS

Apesar dos benefícios para o ambiente urbano, entre 2013 e 2015 o número de passageiros que utilizam o transporte coletivo em nove capitais brasileiras caiu, em média, mais de 10% (NTU, 2016). Existem barreiras organizacionais, institucionais e comportamentais que dificultam o maior uso do transporte coletivo para deslocamentos diários relacionados ao trabalho e/ou estudo. As administrações municipais, estaduais e federal, em geral, planejam suas intervenções para acomodar uma frota crescente de automóveis e promover sua circulação, em detrimento da priorização do transporte coletivo.

As principais barreiras enfrentadas pelas organizações para a implementação de políticas que estimulem o uso do transporte coletivo são: a baixa frequência de circulação dos veículos, a falta de confiabilidade no serviço, de disponibilidade de informações e de uma integração modal entre os sistemas. Esses obstáculos podem ser amenizados com a devida cooperação entre o poder público e as organizações, sendo maior o potencial para negociar melhorias nos serviços onde há um número elevado de pessoas para constituir uma demanda significativa. Pode-se incluir, no diálogo com o poder público, a melhoria nos acessos ao transporte, a extensão de linhas de ônibus

existentes, a qualificação da frota e dos pontos de parada, bem como o aumento da frequência de circulação. Além disso, o uso adequado da área urbana proporciona uma correta distribuição de serviços e oportunidades nas cidades, diminuindo o impacto que o espraiamento urbano causa no transporte coletivo.

Na medida em que as organizações possuem incentivos para o transporte individual motorizado, elas desestimulam o uso do transporte coletivo e de outros modos mais sustentáveis. Essa barreira organizacional pode ser superada revendo as políticas da organização referentes às vagas de estacionamento, ao auxílio-combustível e ao uso de veículos corporativos. Oferecer benefícios flexíveis (mensalidades em academias, cursos de idiomas, descontos em estabelecimentos parceiros) para quem utiliza o transporte coletivo em detrimento do transporte individual motorizado não só otimiza a utilização do espaço viário, ao estimular a realização de outra atividade no horário de pico, como também atua na melhoria da mobilidade urbana como um todo.



ESTUDO DE CASO





Em 2010, uma organização pública com mais de 15 mil funcionários, instalada em Belo Horizonte, mudou sua sede da área mais central para o extremo norte do município, a aproximadamente 20 km do local anterior. A oferta de transporte coletivo, que antes era abundante, tornou-se escassa; e os deslocamentos não motorizados, difíceis de serem realizados. Os servidores, habituados a deslocamentos curtos, viram-se penalizados com o aumento de tempo e dos custos para deslocamento e cobraram uma melhoria das condições de transporte. Em 2015, vinculado a um plano que visa à melhoria da qualidade de vida dos servidores, a Secretaria de Planejamento e Gestão, com apoio da Secretaria de Transportes e Obras Públicas, iniciou a elaboração de um diagnóstico de mobilidade corporativa.

Em uma pesquisa realizada com os servidores, que contou com mais de 4,5 mil respostas, verificou-se que, para os servidores considerarem o transporte coletivo como uma opção para os deslocamentos ao trabalho, deveria haver um aumento da frequência das linhas de ônibus, bem como da qualidade do seu serviço, inferido a partir do desejo de que o MOVE, Bus Rapid Transit de Belo Horizonte, atendesse ao local. Foi constatado, ainda, que a região da Pampulha não possuía linhas diretas ao local apesar de sua proximidade (cerca de 7 km), sendo necessário realizar dois transbordos para chegar até lá.

Após reuniões entre as Secretarias, a agência de trânsito e os operadores de ônibus locais, foram readequados e ampliados os itinerários e o quadro de horários de duas linhas de ônibus

municipais que atendem ao local, tendo por base os resultados do diagnóstico para melhor atender às necessidades dos servidores. Com o intuito de preparar as pessoas para a mudança, foi realizada uma intensa campanha de comunicação que contou com: (i) e-mails marketing, (ii) cartazes, (iii) jornais internos, (iv) página web dedicada e (v) mídia social para avisar sobre os benefícios, mudanças de itinerário e início da operação, (vi) disponibilização de um canal de comunicação, (vii) disponibilização de equipe “Posso Ajudar” para o esclarecimento de dúvidas, bem como (viii) viagem-piloto com representantes de diferentes secretarias para multiplicação da informação. As novas linhas foram incluídas dentro do sistema MOVE e entraram em operação em novembro de 2016, possibilitando entre outros benefícios:



-  Integração física e tarifária com as demais linhas do sistema.
-  Acesso a veículos mais modernos e com maior conforto.
-  Redução no valor da tarifa para os antigos usuários do serviço executivo.
-  Redução do tempo de viagem, em consequência da utilização dos corredores de ônibus.

PERGUNTAS FREQUENTES

POSSO REDUZIR O DESCONTO EM FOLHA DO VALE-TRANSPORTE PARA MENOS DE 6%, CONFORME PREVISTO EM LEI?

A lei do Vale-Transporte indica o desconto máximo legal permitido (valor correspondente ao custo do transporte utilizado e até 6% do salário do funcionário), relativo às suas despesas com transporte para o trabalho e retorno para a residência. Dessa forma, não há impedimento legal para a redução do percentual descontado em folha, podendo ser, inclusive, uma política de incentivo ao uso do transporte coletivo.

O ENTORNO DA ORGANIZAÇÃO NÃO É BEM ATENDIDO EM TERMOS DE ESTAÇÕES E LINHAS DE TRANSPORTE COLETIVO. O QUE POSSO FAZER PARA INCENTIVAR O MODO NESSE CASO?

Os responsáveis pelos sistemas de trânsito geralmente estão dispostos a considerar ajustes em suas rotas, pontos de parada de ônibus, tabelas de horários e frequência. Vale a pena discutir com as autoridades de trânsito possíveis mudanças no transporte coletivo, especialmente se for observado um potencial de usuários a serem atraídos.



REFERÊNCIAS E ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

- Acessos Seguros: diretrizes para qualificação do acesso às estações de transporte coletivo. WRI Brasil, 2017b.
- Revista NTU Urbano - Ano IV, nº23. NTU, 2016.
- Sistema di Trasporto Colletivo Locale – TPL. Maja, R., 2008.
- The Essential Guide to Travel Planning. Department for Transport, UNITED KINGDOM, 2008.
- Travel Choice for Business: A local guide to Workplace Travel Plans. Bracknell Forest Council, 2011.
- TravelSmart Workplace Fact Sheet: promoting public transport. Department of Environment and Conservation/Department of Transport, Perth, 2013d.



Irizar

line tour

FRL-0740

1602

Irizar

line tour

FSM-7350

150

TRANSPORTE FRETADO

Leva Eu

O transporte fretado apresenta a flexibilidade, a personalização e a comodidade encontradas nos veículos particulares unido à capacidade do transporte coletivo.

O transporte fretado no Brasil surgiu e se consolidou como uma modalidade intermediária entre os transportes coletivo e o individual. O fretado apresenta a flexibilidade (capaz de atender a padrões de viagem mais dispersos), a personalização e a comodidade encontradas nos veículos particulares, porém com características do transporte coletivo, como a capacidade de permitir o deslocamento de um grande número de pessoas. No âmbito das organizações, a maioria que opta por oferecer esse serviço busca garantir conforto e redução de estresse da equipe, a fim de aumentar a sua produtividade e de reduzir atrasos, normalmente, quando há baixa oferta de transporte coletivo no local (ANTP, 2012). O fretado permite que o tempo gasto nos

deslocamentos seja melhor aproveitado. Como não necessitam se preocupar com o trânsito, as pessoas podem realizar atividades de seu interesse, como planejar seu dia, ler um livro, interagir com os colegas que compartilham a mesma rota ou, até mesmo, dormir mais um pouco. O fretado já é utilizado principalmente por indústrias que se localizam no perímetro das cidades, nas suas rodovias de acesso ou em locais com baixa oferta de transporte coletivo. Incentivar o transporte fretado é válido para organizações de maior porte, a partir de 300 funcionários, por exemplo. Mas o fator determinante a ser considerado, caso a organização opte por fornecer o serviço, deve ser a sua eficiência.

AÇÕES

Existem diferentes ações para que as organizações estimulem e incentivem o transporte fretado entre seus funcionários. Algumas dependem apenas da organização, enquanto outras podem demandar parcerias com outras organizações ou com especialistas.

ORGANIZAÇÃO:

- Adoção de software para otimização das rotas a fim de melhor atender os funcionários.
- Adoção de uma política de volta rápida para casa em casos de emergência, por meio da disponibilização de veículos compartilhados ou de vouchers de táxi.
- Compartilhamento de rotas de transporte fretado com outras organizações. Para tanto, é necessário verificar se a legislação municipal ou estadual permite essa opção. Pode ser realizado o custeio parcial/integral do serviço.
- Disponibilização de comodidades no veículo (ar-condicionado, wi-fi, água).
- Disponibilização de informações sobre os itinerários e de tabela horária do transporte fretado.

- Disponibilização de alternativas de horário para cada uma das rotas do fretado.
- Implementação de área de embarque e desembarque próxima ao acesso da organização.
- Integração das rotas com pontos estratégicos da cidade, por exemplo, terminais de ônibus, estações de metrô, shopping centers.
- Promoção de eventos, como o “Dia Mundial sem Carro”, no dia 22 de setembro.

BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS

Há duas principais barreiras para a adoção do transporte fretado: o custo e a legislação. O custo está diretamente ligado ao nível de ocupação e de aproveitamento dos veículos contratados. É imprescindível compreender que o custo mais elevado do transporte fretado começa no fato de que não há passageiros de pé. No entanto, a ocupação e o aproveitamento dos veículos fretados, na maioria das vezes, estão longe da ocupação total dos lugares sentados. O aumento da ocupação e a consequente redução de custo dependem de um melhor planejamento das rotas, que pode ser obtido através do uso de algoritmos computacionais de roteirização. Com

este planejamento, a organização pode negociar contratos de prestação de serviços mais convenientes.

Entretanto, também é necessário estar atento à legislação. As melhores opções de planejamento podem não ser permitidas pelas regulamentações locais, especialmente nos casos de transporte intermunicipais/estaduais (quando os pontos de origem e de destino se encontram em municípios/ estados distintos), nos quais tanto a legislação municipal quanto a estadual devem ser atendidas (CNT, 2017). A contratação do transporte fretado diretamente por pessoas físicas, por exemplo, pode ser permitida em um município e não ser permitida em outro. O mesmo pode acontecer com a possibilidade de contratação do serviço por um grupo de organizações. Soma-se a isso a relação trabalhista existente entre o contratante do serviço de fretado e os passageiros utilizadores do serviço. Em outros casos, a legislação exige que o destino (local de trabalho) da rota do fretado seja único, impedindo que um veículo atenda a duas ou mais organizações localizadas a uma distância que não possa ser percorrida a pé.

ESTUDO DE CASO

Uma organização multinacional que atua nos setores farmacêutico e químico e que conta com mais de 4 mil funcionários no Brasil provia transporte por fretamento como benefício aos seus funcionários. Nas suas duas unidades de São Paulo, que juntas empregam 2,2 mil pessoas, um total de 240 funcionários entre operários e

cargos administrativos eram contemplados pelo benefício nos três turnos. O serviço de transporte fretado era oferecido por um único transportador, que disponibilizava uma frota de 25 veículos (6 ônibus, 7 micro-ônibus e 12 vans) para suprir a demanda. A taxa de ocupação dos veículos era de 35%. Devido à baixa ocupação e motivados pela redução de custos, a organização resolveu investir em uma estratégia que otimizasse o planejamento

de rotas, ao mesmo tempo que atendesse às necessidades dos funcionários que já usufruíam do benefício.

O replanejamento das rotas foi realizado observando as restrições legais na cidade de São Paulo quanto ao fretamento, que impedem a circulação e pontos de parada dentro de um anel central da cidade, bem como as regras vigentes do transporte fretado (distância máxima da residência de 800 m). Foram considerados os custos de contratação em diferentes cenários envolvendo três categorias de veículos (ônibus, micro-ônibus e vans) com capacidades diversas de passageiros (variando de 15 a 50 lugares). Com o replanejamento, as 240 pessoas puderam ser atendidas por 24 vans de 15 lugares, sem necessidade de ônibus e micro-ônibus. Uma vez que a otimização é feita para a demanda específica, cada veículo faz uma rota diferente a cada turno, totalizando 72 rotas. Após encerramento do contrato vigente, que permitirá a implantação dos novos serviços, estima-se que a taxa de ocupação dos veículos suba para 58% e a economia para os primeiros 12 meses, em consequência da redução da ociosidade, seja de aproximadamente R\$ 940 mil. Além da redução de custo, a organização agora tem mais agilidade para refazer o seu planejamento na medida em que a demanda é alterada ao longo do ano.



PERGUNTAS FREQUENTES

A CONTRATAÇÃO DO TRANSPORTE FRETADO DEVE SER NECESSARIAMENTE FEITA PELA EMPRESA, OU ISSO PODE SER REALIZADO PELOS PRÓPRIOS FUNCIONÁRIOS?

Deve-se estar atento à legislação local. Usualmente, a contratação do transporte fretado é feita pelo próprio empregador. Todavia não há qualquer impedimento para que a contratação seja feita diretamente por pessoas físicas que se cotizam para essa finalidade. Nesse caso, o custo não serve para o vale-transporte, devendo ser bancado pelos usuários. Para tais alternativas, existem ferramentas de software capazes de gerir grupos e faturar o valor diretamente às pessoas físicas. Mesmo que a organização não seja a contratante do fretado, ela pode facilitar a viabilização do serviço ao identificar os funcionários interessados e compartilhar informações com organizações parceiras.

CASO A CONTRATAÇÃO DO TRANSPORTE FRETADO SEJA FEITA PELA ORGANIZAÇÃO, ELA PRECISA CUSTEAR INTEGRALMENTE O SERVIÇO?

Por lei, o transporte fretado é considerado “seletivo ou especial” e por isso não pode ser descontado do salário do trabalhador, mesmo dentro do limite de 6% da renda (mesmo valor

descontado do vale transporte), sendo assim é normalmente custeado de forma integral pelo empregador. Com isto, a adoção do transporte fretado passa a ser vista pela organização como uma ação de risco, podendo vir a ser caracterizado como remuneração indireta. Porém, os riscos podem ser reduzidos de acordo com a contratação do fretado, sua comunicação e formalização interna. Uma alternativa é incluir subsídio parcial através de auxílio-transporte.

NÃO POSSUO FUNCIONÁRIOS SUFICIENTES PARA IMPLEMENTAR UMA LINHA DE FRETADOS. O QUE POSSO FAZER?

Pode-se compartilhar a contratação do fretado com organizações do entorno ou da própria torre comercial. É preciso, no entanto, verificar com cuidado as possíveis barreiras legais para esta prática. A legislação pode exigir que o grupo de organizações forme um consórcio para formalizar a contratação. Também é preciso atentar à relação formal entre contratantes e contratado, deixando clara a divisão de custos, a forma de faturamento e a responsabilidade civil pelos passageiros. Outra opção é a contratação direta do serviço pelos funcionários.

O QUE PRECISO FAZER PARA ESTIMAR O POTENCIAL E PLANEJAR O TRANSPORTE FRETADO PARA A MINHA ORGANIZAÇÃO?

Para estimar o potencial da adoção do transporte fretado e planejá-lo, é necessário coletar, inicialmente, as seguintes informações dos funcionários interessados no serviço: dados geolocalizados das origens (ida ao trabalho, normalmente a partir da residência) e dos destinos (após o trabalho), bem como suas respectivas jornadas de trabalho (horário de início e fim de expediente). Outro dado que pode ser levantado é a existência de terminais de ônibus, estações de metrô, shopping centers e outros pontos estratégicos nas proximidades da organização que possibilitem a integração com o serviço. O ideal é que esses dados façam parte de um estudo mais amplo de um Plano de Mobilidade Corporativa. Por fim, também é necessário definir regras para o fretado como: máxima distância a ser percorrida a pé, interesse ou não de integrar o fretado com o transporte coletivo, características da frota a ser contratada, flexibilidade do contrato em termos de criação ou desativação de rotas, entre outras.

Esses dados, em conjunto com as regras, são a entrada para o planejamento das rotas do transporte fretado. Por se tratar de um problema complexo, é recomendável que o



planejamento de rotas seja feito com o uso de algoritmos computacionais de roteirização. Com o planejamento, a organização terá subsídios tanto para implementar como para renegociar contratos de prestação de serviços como forma de otimizar o uso da frota contratada e reduzir custos.

QUEM DEFINE AS ROTAS DO TRANSPORTE FRETADO?

Cada contrato estabelece condições específicas. Em alguns casos, o contratante faz o estudo prévio dos dados de seus funcionários, propõe as rotas e faz a cotação do serviço para execução daquelas rotas. Em outros casos, o contratante cota o serviço informando o número de passageiros e, eventualmente, os locais de suas residências, cabendo ao transportador propor as rotas. Esse último formato é o mais comum, mas, apesar de

mais cômodo para o contratante, pode não ser o mais vantajoso, uma vez que a transportadora contratada poderá tentar reduzir os próprios riscos evitando, portanto, que tenha que adquirir um novo veículo. O ideal é que o contratante faça o planejamento de rotas e contrate o(s) transportador(es) com base no planejado.

QUE LIBERDADE TENHO PARA DEFINIR AS CARACTERÍSTICAS DA FROTA CONTRATADA?

O transporte fretado é definido por lei como um serviço de transporte coletivo privado. Logo, só permite o uso de veículos com oito lugares ou mais. Desde que os veículos atendam a esse requisito, a definição da frota é livre, podendo ser composta de vans, micro-ônibus e ônibus, de forma a otimizar o custo-benefício. O planejamento de rotas pode considerar o

uso de veículos de transporte individual (táxi e similares), mas, nesse caso, o contratante deve estar ciente de que o passageiro desses veículos usufruirá de um serviço distinto do transporte fretado, e o impacto nos direitos adquiridos na relação trabalhista deve ser avaliado.

REFERÊNCIAS E ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

- Transporte por Fretamento. ANTP (Associação Nacional do Transporte Público), 2012.
- Transporte & Desenvolvimento: transporte rodoviário de passageiros em regime de fretamento. CNT (Confederação Nacional do Transporte), 2017.



CARONA

bynd, Mobicity, WiiMove, Zumpy

A carona oportuniza não apenas usar o automóvel de maneira mais sustentável, mas também criar momentos de socialização entre as pessoas.

Mesmo em organizações que possuem um grande número de funcionários, onde é mais provável encontrar colegas que morem próximos ou ao longo da rota diária ao trabalho, é comum que a maioria que se desloca em automóvel chegue sozinho. Estimular a carona pode ser uma maneira eficaz de reduzir o número de viagens em automóveis com um único ocupante. A estratégia é particularmente atrativa para organizações que não possuem muitas pessoas residindo a distâncias razoáveis para deslocamentos a pé ou de bicicleta, ou que não possuem boas conexões com o transporte coletivo. Para muitos motoristas, compartilhar o automóvel com um colega pode ser também mais

atraente do que mudar para um modo totalmente diferente para se deslocar. Apesar de ser uma prática antiga que pode ocorrer informalmente sem incentivos, os benefícios podem ser potencializados com a criação de um programa de carona solidária na organização. Trata-se não somente de uma oportunidade de aproveitar ou otimizar o uso do automóvel de maneira mais sustentável, mas também da socialização entre as pessoas ao longo do deslocamento. Incentivar a carona pode ser válido para organizações de todos os tamanhos, mas é mais eficaz quanto maior for o porte da organização, pois serão maiores as chances de encontrar colegas com horários e rotas similares.

AÇÕES

Existem diferentes ações para que as organizações estimulem e incentivem a carona entre seus funcionários. Algumas dependem apenas da organização, enquanto outras podem demandar parcerias com outras organizações ou com especialistas.

ORGANIZAÇÃO:

- Adoção de uma política de volta rápida para casa em casos de emergência por meio da disponibilização de veículos compartilhados ou de vouchers de táxi.
- Alocação de vagas dedicadas a quem oferece carona, de preferência mais próximas ao acesso do prédio.
- Criação de pontos de carona dentro do estacionamento da organização para que se possa oferecer ou receber carona de forma mais segura.
- Divulgação do programa de caronas, destacando os benefícios econômicos, ambientais e sociais.
- Desconto no valor do estacionamento, no caso de a organização cobrar pela vaga.

- Implementação de software especializado para potencializar a formação de caronas.
- Promoção de eventos, como uma integração de indivíduos com rotas comuns.

BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS

Na maioria das vezes, uma estratégia de carona pode ser promovida com sucesso dentro da maioria dos Planos de Mobilidade Corporativa, com seu potencial determinado pelo número e pelas características dos funcionários. Pessoas que moram próximas ou que possuem rotas semelhantes são mais propensas a compartilhar a viagem, bem como as que vivem mais longe do local de trabalho, pois o esforço adicional para receber/oferecer carona é menor quando comparado ao de pessoas que realizam trajetos curtos. No entanto, mesmo quando as rotas e horários são compatíveis, ainda existem barreiras que podem dificultar o sucesso de um programa de carona. Um desafio comum inclui a realização de atividades pessoais antes ou depois do expediente, como buscar/levar os filhos no colégio. Nesses casos, é possível verificar se os filhos dos funcionários estudam na mesma escola ou em outra instituição nas proximidades a fim de incentivá-los a compartilhar a viagem.

A adoção de uma política de volta para rápida para casa em casos de emergência, por meio da disponibilização de veículos compartilhados ou de vouchers de táxi, é uma forma de superar a preocupação em não ter carona, caso ocorra alguma emergência e o motorista ou passageiro tenha que sair mais cedo ou mais tarde do trabalho. Existem guias que proporcionam exemplos e maiores detalhes sobre a política de volta rápida para casa (PERTH, 2013e; UNITED KINGDOM, 2008). Isso é necessário para deixar os funcionários mais tranquilos e menos vulneráveis, caso optem pela carona.

Outra medida importante é a flexibilização dos horários de entrada e saída dos funcionários, facilitando a compatibilização das caronas entre indivíduos com diferentes cargas horárias. Adicionalmente, para o caso de organizações menores, é possível montar parcerias com organizações próximas ou da mesma torre comercial a fim de viabilizar e aumentar o potencial da estratégia. Para que os funcionários não se sintam inseguros, é importante manter uma forte comunicação e um controle dos participantes do programa entre os departamentos de recursos humanos das organizações envolvidas. Além disso, para aumentar a aceitação e a utilização do programa de caronas, é importante condicioná-lo de forma que as caronas sejam formadas por meio dos perfis dos usuários e das preferências pessoais pré-determinadas.



ESTUDO DE CASO

Uma organização do ramo de tecnologia com mais de mil funcionários, instalada em São Paulo, fornecia vagas de estacionamento gratuitas e auxílio-combustível a todos os seus funcionários. Em virtude da crescente demanda por vagas de estacionamento e do consequente aumento de custos, a organização buscou uma estratégia de carona corporativa que estimulasse seus funcionários a compartilharem o uso do automóvel. Para a implementação da estratégia, foi necessária a articulação entre os setores de sustentabilidade, de recursos humanos e de comunicação interna. A fim de garantir a efetividade da ação, foi conduzida uma pesquisa de mobilidade corporativa para mapear os interesses, as necessidades e os desafios de mobilidade da organização e de seus funcionários. Um dos pontos-chave foi o estudo técnico sobre as possibilidades e o potencial de caronas da organização que considera a localização da residência dos funcionários, o meio de transporte utilizado e a rotina de horários. Foram identificadas mais de 10 mil possibilidades de carona diferentes entre os funcionários da organização.

A estratégia de comunicação incluiu tanto campanhas e ações on-line quanto off-line, como:

ações presenciais de lançamento e engajamento, vídeo cases com depoimentos de funcionários relatando suas experiências de carona, materiais impressos (flyer, banner, cartaz), calendário de promoções atreladas à gamificação do aplicativo (para premiar os usuários) e campanhas com geração de conteúdo espontâneo dos próprios funcionários.

Nos últimos 18 meses desde que a estratégia de carona corporativa está em vigor, foram alcançados os seguintes resultados:

-  +1000 funcionários com perfis ativos (80% do total de funcionários).
-  +1300 caronas realizadas (volume que tem crescido, em média, 10% ao mês).

 +3700 horas de networking geradas entre funcionários.

 +4,5 toneladas de CO2 equivalente não emitidas.

 +580 mil pontos de gamificação

Por fim, houve também uma matéria veiculada nacionalmente em uma emissora de televisão, que contou os resultados obtidos, gerando mídia espontânea. Além disso, a organização também conseguiu reduzir em 20% as vagas de estacionamento, através da implementação da estratégia de carona corporativa aliada a uma política interna de rodízio de placas dentro do estacionamento da organização.



PERGUNTAS FREQUENTES

O QUE ACONTECE SE EU ESTIMULAR A CARONA E O MEU FUNCIONÁRIO SE ACIDENTAR NO DESLOCAMENTO AO TRABALHO (SENDO O MOTORISTA OU SENDO O PASSEGEIRO)?

Para o motorista, segundo a Súmula 145 STJ, no transporte desinteressado, de simples cortesia, o transportador só será civilmente responsável por danos causados ao transportado quando incorrer em dolo ou culpa grave. Já para a organização, caso o acidente seja caracterizado como de percurso, poderá ser equiparado ao acidente de trabalho. Dessa forma, o funcionário pode ser

afastado pelo INSS, sendo que a organização deve arcar com o pagamento do salário dos primeiros 15 dias; e a Previdência Social, com o do período seguinte enquanto perdurar o afastamento. Todo acidente envolvendo um funcionário a caminho do trabalho ou no retorno para a casa pode se equiparar a acidente de trabalho e, sendo esse trajeto feito por meio de carona, funciona da mesma forma.

COMO POSSO ESTRUTURAR E INCENTIVAR UM PROGRAMA DE CARONA SOLIDÁRIA DENTRO DA MINHA ORGANIZAÇÃO?

Um programa de carona solidária com políticas de incentivo é importante para que se vença a inércia de hábitos diários e uma cultura organizacional voltada para o modo individual motorizado. Para todas as organizações, mesmo para aquelas de pequeno porte, o primeiro passo é realizar uma pesquisa de mobilidade corporativa para mapear os interesses, as necessidades e os desafios de mobilidade da organização e de seus funcionários e identificar os adeptos à prática da carona. Em seguida, é necessário estruturar um banco de dados dos funcionários que contenha, minimamente, informações de residência e rotina de horários (início e fim de expediente, bem como flexibilidade de horário). Também podem ser



levantadas informações de preferências pessoais, tais como gosto musical e esportes favoritos. Preenchidas essas informações, é possível identificar caronas compatíveis. Esse processo pode ser realizado pela própria organização ou por meio de parceria com softwares especializados.

AS PESSOAS PODEM COBRAR UM VALOR DOS PASSAGEIROS COM O OBJETIVO DE COBRIR OS CUSTOS COM O COMBUSTÍVEL? COMO DEVE SER A PARTILHA DE CUSTOS OU A REMUNERAÇÃO PELA CARONA?

A partilha de custos pode funcionar de diversas formas, mas é preciso atentar para que não seja um modo de transporte lucrativo, visto que um motorista transportando passageiros com fins lucrativos incorre em licença especial, seguro, entre outras taxas e condições. Por outro lado, em casos de o motorista recusar a divisão de custos, pode deixar os passageiros desconfortáveis e desencorajá-los a pedir ocasionais alterações na rota ou no horário da carona. Dessa forma, a partilha de custos se mostra como a forma mais recomendada como uma das políticas do programa de carona. Custos podem ser partilhados pagando-se um valor proporcional aos gastos com combustível e/ou custo do estacionamento, ou pode-se revezar entre o oferecimento e recebimento da carona.

SE EU ESTIMULAR A CARONA ENTRE FUNCIONÁRIOS DE DIFERENTES EMPRESAS, VOU AUMENTAR A ROTATIVIDADE?

A pergunta é: “se você não trazer novas soluções para melhorar a mobilidade diária dos seus funcionários, a rotatividade deles vai diminuir ou não?”. De acordo com Branham (2012), as sete principais razões para um funcionário deixar a empresa são: (i) trabalho e ambiente de trabalho inadequados; (ii) não adequação entre o perfil e o cargo; (iii) falta de coaching e feedback; (iv) falta de oportunidade de crescimento; (v) sentimento de desvalorização e falta de reconhecimento; (vi) estresse devido ao excesso de trabalho e falta de equilíbrio vida-trabalho; e (vii) falta de confiança nos líderes. Ou seja, o que faz alguém deixar a empresa não é o que ela promove, mas o que ela não promove, ou promove mal. Melhorar e incentivar a mobilidade sustentável do funcionário resulta em uma maior produtividade e satisfação com o trabalho, diminuindo a rotatividade.

AS VAGAS DE ESTACIONAMENTO SÃO TERCEIRIZADAS; COMO POSSO DEDICAR ALGUMAS PARA O USO EXCLUSIVO DE CARONAS?

Deve-se entrar em contato com a empresa terceirizada e/ou com o administrador predial ou mesmo com o proprietário do estacionamento, visando a um acordo específico para estimular ou destinar vagas exclusivas para quem oferece carona mostrando a importância da medida. Isso pode, também, ser algo previamente acordado durante a fase de locação do espaço a ser utilizado pela organização.

COMO A CARONA PODE ME AJUDAR NA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL?

Pode ajudar tanto os colegas de trabalho, quanto a própria organização, uma vez que, em muitas delas, a falta de comunicação e integração entre funcionários gera perdas de produtividade, tempo e recursos.

REFERÊNCIAS E ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

- Por Que Seus Funcionários Mais Talentosos Não Querem Ficar? Branham, L. 2012.
- TravelSmart Workplace Toolkit: carpooling in your workplace. Department of Environment and Conservation/Department of Transport, Perth, 2013e.



TELETRABALHO

SOBRATT

A implementação de uma política de teletrabalho, assim como a prática de horários flexíveis, poupa tempo aos empregados e pode aumentar sua produtividade.

Influenciar na forma como as pessoas se deslocam ao trabalho é apenas parte de um Plano de Mobilidade Corporativa. Ganhos relevantes podem ocorrer também a partir da supressão dos deslocamentos em si, por meio de uma política de teletrabalho - definido como toda modalidade de trabalho intelectual, realizada a distância, fora do escritório onde o funcionário está alocado, através das tecnologias de informação e comunicação. O teletrabalho pode envolver o trabalho em domicílio (home office), em escritório satélite da organização (localizado mais próximo da residência do funcionário), em espaço de coworking, no escritório de um cliente e, até mesmo, em cafés, salas de espera, aeroportos, etc. Trabalho a distância não significa, porém, exercer

as atividades longe do escritório o tempo todo. Essa estratégia independe da localização e do porte da organização. A política da organização pode prever o trabalho a distância em apenas um, dois ou mais dias por semana/quinzena/mês, quando conveniente para a organização e para o funcionário – ou, simplesmente, para o cumprimento de atividades específicas. A implementação dessa política, assim como a prática de horários flexíveis, poupa tempo aos empregados e pode aumentar sua produtividade. Ademais, as tecnologias que facilitam o teletrabalho também podem ajudar a reduzir deslocamentos para aqueles que não o praticam - por exemplo, a videoconferência. Essas ferramentas podem reduzir custos e o tempo associados às viagens de negócios.

AÇÕES

Existem diferentes ações para que as organizações estimulem e incentivem o teletrabalho. Algumas dependem apenas da organização, enquanto outras podem demandar parcerias com outras organizações ou com especialistas.

ORGANIZAÇÃO:

- Acesso, treinamento e encorajamento ao uso de ferramentas de videochamadas/conferências.
- Definição de política de custeio de itens que possam incidir sobre o funcionário em virtude do teletrabalho (equipamentos de informática e comunicação, luz, internet, telefone, móveis e material de escritório).
- Disponibilização de mesas rotativas nos escritórios da organização.
- Disponibilização de suporte remoto do departamento de tecnologia da informação para auxiliar funcionários em teletrabalho.
- Flexibilidade para trabalhar em escritórios satélites (escritório diferente daquele em que o funcionário está alocado).

- Fornecimento de fones de ouvido e webcams, além de mesa, cadeira, suporte ou outros materiais, desde que necessários ao cargo ocupado.
- Implementação de uma política institucional clara de teletrabalho que contenha os critérios de elegibilidade de funcionários e preveja a formalização desse tipo de atividade mediante aditivo contratual.
- Promoção de palestras e treinamentos para capacitação e esclarecimento de gestores e funcionários.

BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS

O teletrabalho pode ter um papel significativo em um Plano de Mobilidade Corporativa já que elimina a necessidade de deslocamentos, mas também pode ter impactos sobre outros aspectos da operação da organização (TFL, 2011). Tanto gestores quanto funcionários podem ter restrições a essa modalidade que podem ou não ser realistas. Uma das principais barreiras é a postura gerencial baseada no controle, que exige um grau de monitoramento físico e não um foco nos resultados, ao contrário do que deve ser praticado no teletrabalho. No entanto, isso pode ser superado por um treinamento adequado de sensibilização e capacitação dos entes envolvidos (EUROFOUND AND INTERNATIONAL

LABOUR ORGANIZATION, 2017). Além disso, nem todas as funções são adequadas ao teletrabalho. Consequentemente, essa iniciativa exige o envolvimento de diferentes atores para assegurar uma compreensão completa das oportunidades e dos desafios. A área de Recursos Humanos deve apurar, junto aos gestores, os critérios de elegibilidade ao teletrabalho (áreas, funções e cargos); orientar quanto às questões de monitoramento e avaliação; e realizar treinamentos, orientando a formulação da política correspondente. O departamento jurídico deve produzir o aditivo ao contrato de trabalho dos funcionários, contemplando o período em que o teletrabalho vai ser realizado, bem como os benefícios que devem ser mantidos (vale-transporte e vale-refeição) e definições quanto ao pagamento de despesas associadas à atividade (internet, energia, comunicação móvel), bem como os alertas quanto à reversibilidade, no caso de não adaptação ou de necessidade de rever a política. Por sua vez, os gestores devem estabelecer, junto aos funcionários, metas, prazos e condições para o controle e execução das atividades. O departamento de tecnologia da informação deve prover acesso remoto e orientação quanto ao sistema, bem como quanto à comunicação remota e à segurança da informação (SOBRATT, 2013). Convém lembrar que o papel dos funcionários envolvidos na ação é fundamental para o sucesso da política de teletrabalho.




ESTUDO DE CASO

Uma organização brasileira líder mundial do ramo de produção de celulose, que também atua no segmento de combustíveis renováveis e possui cerca de 4 mil funcionários no país, estabeleceu um compromisso de redução de impactos ambientais por meio de um programa que inclui ações que englobam desde seus fornecedores até seus clientes. Em virtude da mudança do local do escritório da sua unidade administrativa de São Paulo, que conta com 300 funcionários, ela optou por implantar uma política de teletrabalho. A motivação para adoção dessa estratégia foi de que o trabalho a distância atenderia à necessidade de mudança para um local com espaço menor, promoveria a atração e a retenção de talentos, traria aumento de produtividade e a mudança cultural de “posse do espaço físico” para o “uso de espaço compartilhado”, bem como convergiria para o programa de redução de emissões. Dos 250 funcionários elegíveis para o teletrabalho, 41 foram selecionados para atuar nesse regime de trabalho em um primeiro momento.


Para implementação da política de teletrabalho, a organização foi orientada por consultoria especializada e contou com a participação das áreas essencialmente administrativas (comercial, jurídico, RH, financeiro e marketing). Foram desenvolvidas ações de conscientização, informação,




implementação-piloto, monitoramento, avaliação e ajustes finais, com o objetivo de implementar futuramente a nova política para o restante dos 250 empregados elegíveis. Todo o processo teve duração de cerca de quatro meses. No período até a implantação, as barreiras que tiveram de ser mitigadas foram a desconfiança dos gestores sobre problemas com justiça do trabalho e sobre possibilidade de redução da produtividade.

Após o período de três meses, foram alcançados os seguintes resultados:

-  30% de redução do espaço físico, com repaginação dos escritórios em formato compatível com o uso compartilhado das instalações que viabilizou a mudança para um local menor e a consequente redução de custos.
-  75% dos participantes perceberam melhoria na sua qualidade de vida.
-  64% dos participantes sinalizaram que sua produtividade aumentou.

Além disso, estima-se que, em um ano:

-  +3 mil deslocamentos motorizados sejam evitados (média de 78 deslocamentos casa-trabalho-casa por ano por participante), o equivalente a 70 mil km não percorridos.

-  +4,5 mil horas de deslocamento sejam evitadas (média de 114 h por ano por participante).
-  +13,5 toneladas CO2 equivalente não sejam emitidas por ano.
-  +R\$ 2 mil sejam economizados em despesas com veículos por ano por participante.



PERGUNTAS FREQUENTES

O TELETRABALHO ESTÁ PREVISTO NA CLT?

Até 13/07/2017, o trabalho a distância no Brasil tinha regulamentação legal no artigo 6º, combinado ainda com os artigos 4º e 83º (BRASIL, 2011), todos da CLT, reforçados pela Súmula 428 do TST (BRASIL, 2012c). Havia em tramitação os Projetos de Lei 4.505 (BRASIL, 2008); 4.793 (BRASIL, 2012b), que exige contrato escrito, convenção ou acordo coletivo para regras de remuneração em trabalho a distância ou no domicílio; 2.723 (BRASIL, 2015c), que autoriza a implantação do sistema de escritório remoto (home office) no serviço público; e os PLS 274 (BRASIL, 2013a) e PLS 326 (BRASIL, 2013b). Recentemente, o Governo propôs o PL 6787 (BRASIL, 2016), em que incluiu o trabalho remoto como possível de ser negociado entre organização e sindicato. O PL ainda propôs liberar o teletrabalho do controle de jornada e, na CLT, criava cinco novos artigos, trazendo inovações quanto à exigência de contrato escrito, a regras de reembolso ou custeio da modalidade, à orientação quanto à área de segurança no trabalho e, ainda, quanto às condições mínimas para reversibilidade do sistema presencial para remoto e vice-versa. Em 14/07/2017, esse projeto foi sancionado e transformou-se na Lei

13.467 (BRASIL, 2017). Essas regulamentações devem cumprir um papel importante ao definir os limites e a forma como o teletrabalho deve ser realizado, evitando, por exemplo, situações estressantes para os funcionários, insalubridade, risco de acidente e problemas ergonômicos. Diversas entidades privadas e públicas já adotam o teletrabalho e o home office, com amplo sucesso e com segurança jurídica.

QUE ASPECTOS DEVEM ESTAR COBERTOS DENTRO DO ADITIVO CONTRATUAL DE FUNCIONÁRIOS QUE EXERCEM A PRÁTICA DO TELETRABALHO?

O aditivo contratual deve conter, minimamente, cláusulas que regulem a relação: personalidade, responsabilidade técnica, comunicação, controle de jornada, presença, custos envolvidos e cobertos (espaço, internet, energia, telefone), normas de segurança, relatórios exigidos, equipamentos e



instrumentos a serem cedidos e/ou usados, tempo de trabalho, observação de intervalos e repousos. Além desses pontos, podem estar previstas cláusulas de: exclusividade, visando evitar o trabalho em excesso; não concorrência, evitando que detalhes estratégicos da empresa cheguem ao conhecimento da concorrência; confidencialidade, visando impedir que softwares, dados e informações disponibilizados ao empregado caiam em domínio público.

O QUE A ORGANIZAÇÃO DEVE DISPONIBILIZAR PARA O TELETRABALHO?

Mesmo em teletrabalho, a organização tem o dever de disponibilizar condições necessárias e adequadas de trabalho, sendo ainda responsável pelas normas de Medicina e Segurança do Trabalho. Normalmente, o funcionário recebe computador e headset. Ele também pode receber celular, mensalidade de internet paga (ou um adicional que cubra eventuais despesas extras com internet, energia e comunicação móvel), além da montagem do mobiliário. Isso é necessário visto que a jurisprudência entende que as despesas em decorrência da realização do trabalho devem ser arcadas pela organização, pois os riscos do negócio devem ser suportados pelo empregador.

COMO É FEITA A ORIENTAÇÃO SOBRE QUESTÕES ERGONÔMICAS, DE ACIDENTES DE TRABALHO E AFASTAMENTOS MÉDICOS?

A organização deve orientar seus funcionários quanto às questões de mobiliário, de postura física e de prevenção de acidentes, do mesmo modo como faz com os funcionários presenciais. Acidentes em home office devem ser avaliados e podem ser considerados acidentes no trabalho se tiverem relação com a atividade desenvolvida. Caso isso seja confirmado, devem ser reportados da mesma maneira que os presenciais ou de trajeto, observando o prazo legal de 24 horas. Afastamentos médicos ou quaisquer outras ausências devem ser normalmente reportados à organização para registro, controle ou, até mesmo, para bloqueio do acesso remoto, se assim for necessário.

COMO DEFINIR AS ÁREAS, PROCESSOS E CARGOS ELEGÍVEIS?

Analisando, em conjunto com os funcionários e os gestores, quais as atividades que podem ser executadas a distância ou a partir da residência dos funcionários. A inclusão de funcionários no programa deve ter sua anuência explícita (SOBRATT, 2016). Como existem questões legais envolvidas na implementação do teletrabalho, é

importante que o departamento jurídico avalie as definições da política para a efetividade dessa ação. O departamento jurídico deve auxiliar na formulação da política interna e produzir o aditivo ao contrato de trabalho dos funcionários, contemplando o período em que o teletrabalho vai ser realizado, bem como os benefícios que devem ser mantidos (vale-transporte e vale-refeição) e as definições quanto ao pagamento de despesas associadas à atividade (internet, energia, comunicação móvel).

COMO É FEITO O CONTROLE DA JORNADA E A AVALIAÇÃO DE RENDIMENTO?

Hoje meios tecnológicos permitem que organização e funcionários estejam conectados mesmo a distância para controle. Por meio de acesso remoto e de programas específicos, as organizações podem gerenciar a jornada do empregado, incluindo o horário de intervalo para descanso e refeição, por exemplo. No que diz respeito à avaliação de rendimento, é aconselhável prever um reporte dos funcionários com seus gestores e reuniões presenciais semanais. A avaliação deve levar em conta os mesmos parâmetros da avaliação presencial, considerando prazos e qualidade das tarefas executadas. A partir da vigência da Lei 13.467/2017 (BRASIL, 2017), o controle de

jornada para teletrabalhadores (art. 62 da CLT) estará dispensado; porém, há situações em que normas de segurança ou voltadas para registro legal, como atendimento ao consumidor, podem exigir o controle da jornada, da pessoalidade e, até mesmo, de todo trabalho realizado, o que deve ser analisado caso a caso.

O AFASTAMENTO DO FUNCIONÁRIO DO ESCRITÓRIO PODE GERAR UM DISTANCIAMENTO DOS COLEGAS DE TRABALHO E UM CONSEQUENTE IMPACTO NEGATIVO?

Não, pois o regime de home office pode prever a presença do funcionário ao menos uma vez por semana no escritório, sendo altamente recomendável que o teletrabalhador tenha contatos rotineiros com sua supervisão, participe de eventos e interaja com seus pares e colegas de trabalho.

COMO OS DEMAIS GESTORES, CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS SABERÃO QUE O FUNCIONÁRIO ESTÁ EM HOME OFFICE?

Deve-se prever um sistema de informação que possibilite consultar em quais dias da semana os empregados estão em home office e como acessá-lo remotamente.

COMO PROCEDER CASO OCORRA UM PROBLEMA COM A INTERNET QUE PREJUDIQUE A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES?

A área de tecnologia da organização deve ser acionada e, caso haja impossibilidade total de execução das atividades, o funcionário deve deslocar-se para a organização ou para algum ponto de acesso remoto a fim de executá-las, preservando, assim, os resultados esperados.

COMO SE COMPORTA A PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NO HOME OFFICE?

A experiência e os estudos científicos mostram que a produtividade de modo geral tende a aumentar em razão de se trabalhar em um ambiente satisfatório, de se enfrentar um menor número de interrupções e de não ser necessário deslocamento até a organização, elementos que podem ser entendidos como recompensas, melhorando a disposição dos funcionários. Contudo, esses ganhos de produtividade dependem da seleção de perfis adequados para esse regime de trabalho.

O AMBIENTE FAMILIAR PODE PREJUDICAR O HOME OFFICE?

A família precisa ser orientada no sentido de não prejudicar as atividades do empregado quando em sua residência, com interrupções e desvios nas atividades. A ideia a ser seguida pelo funcionário e sua família é que o profissional não está "em casa", mas sim "trabalhando em casa", como se estivesse na sede da organização.

O QUE FAZER SE UM FUNCIONÁRIO NÃO ESTIVER APRESENTANDO BONS RESULTADOS EM REGIME DE TELETRABALHO?

Cabe aos gestores monitorar rotineiramente a produtividade dos empregados e corrigir eventuais problemas mediante comunicação aberta com seus subordinados. Caso o isolamento dos demais colegas esteja atrapalhando o bom rendimento do teletrabalhador, ele deve voltar a realizar suas atividades na organização todos os dias. O teletrabalho é uma prática reversível; não há qualquer risco para a produtividade da empresa.



REFERÊNCIAS E ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

- Estudo de Estratégias de Gestão da Mobilidade via Teletrabalho e Teleatividade no Estado de São Paulo. SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades), 2013.
- Lei 12.551. Presidência da República, BRASIL, 2011.
- Lei 13.467. Presidência da República, BRASIL, 2017.
- Projeto de Lei 2.723. Câmara dos Deputados, BRASIL, 2015c.
- Projeto de Lei 4.505. Câmara dos Deputados, BRASIL, 2008.
- Projeto de Lei 4.793. Câmara dos Deputados, BRASIL, 2012b.
- Projeto de Lei 6.787. Câmara dos Deputados, BRASIL, 2016.
- Projeto de Lei do Senado 274. Senado Federal, BRASIL, 2013a.
- Projeto de Lei do Senado 326. Senado Federal, BRASIL, 2013b.
- Smarter Working Guide. Transport for London (TFL), 2016.
- Súmula 428. Tribunal Superior do Trabalho, BRASIL, 2012c.
- Teletrabalho, Home Office, Trabalho à Distância: o trabalho do futuro chegou para ficar. SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades), 2016.
- Working Anytime Anywhere: the effects on the world of work. Eurofond and International Labour Organization, 2017.



ESTACIONAMENTO

WRI Brasil

Otimizar o estacionamento é uma oportunidade de reduzir custos e o percentual de deslocamentos em automóveis e motocicletas.

A política de estacionamento é um elemento vital dentro de um Plano de Mobilidade Corporativa. Um amplo estacionamento e/ou uma política de gratuidade ou subsídio (em que o valor cobrado pela vaga é inferior ao preço de mercado no entorno) dificultam o incentivo ao uso de meios mais sustentáveis de transporte. Além disso, vagas de estacionamento também representam um custo direto para as organizações. Esse custo pode ser explícito, quando há a necessidade de alugar mais vagas para suprir a demanda, ou embutido, em função da manutenção, da vigilância, da iluminação e do seguro dos veículos. Ainda, há

um custo de oportunidade associado ao fato de disponibilizar as vagas gratuitamente/subsidiadas. Essas cifras podem alcançar milhares – ou até milhões – de reais por mês para prover e manter o benefício ao transporte individual motorizado. Otimizar o estacionamento é uma oportunidade de reduzir custos e o percentual de deslocamentos em automóveis e motocicletas. A adoção dessa estratégia independe da localização e do porte da organização. É importante que as ações relacionadas ao estacionamento estejam conectadas a outras estratégias de mobilidade, a fim de tornar seus resultados mais eficazes.

AÇÕES

Existem diferentes ações para que as organizações promovam o transporte mais sustentável por meio de uma readequação da política de estacionamento (CANADA, 2010; NEW ZEALAND, 2011; UNITED KINGDOM, 2008). Algumas dependem apenas da organização enquanto outras podem demandar parcerias com outras organizações ou com especialistas.

ORGANIZAÇÃO:



- Adoção de uma política de benefícios flexíveis, na qual a vaga de estacionamento é um componente que pode ser trocado por outro (por exemplo, mensalidades em academias de ginástica ou curso de idiomas).
- Alocação de vagas/área dedicada a estacionamento de curto período (embarque/desembarque de caronas ou vans).
- Alocação de vagas dedicadas a quem oferece carona, de preferência mais próximas ao acesso do prédio.
- Cobrança de uma taxa pela utilização do estacionamento. Nesse caso, uma cobrança diária é preferível, pois um valor fixo mensal

supõe que a pessoa utiliza a vaga todos os dias, assim cada dia que ela não a utilizar representa uma deseconomia. Ainda, devem-se prever isenções/descontos para usuários específicos (pessoas com mobilidade reduzida, caronas, funcionários que trabalham no turno noturno, entre outros).

- Distribuição das vagas de estacionamento de acordo com a demanda (por critérios de proximidade/acessibilidade ao local de trabalho, necessidade operacional ou pessoal – mobilidade reduzida, gestantes ou mães acompanhadas por crianças pequenas – e visitantes) em vez de hierarquia ou tempo na organização. Caso a organização tenha uma lista de espera, também pode-se adotar o critério de compartilhamento do veículo.
- Limitação do acesso ao estacionamento que restrinja seu uso, por exemplo, a quatro dias da semana. Objetiva-se, com essa ação, aumentar a capacidade do estacionamento e encorajar o uso de meios mais sustentáveis de transporte em pelo menos um dia por semana.
- Promoção de eventos, como o “Dia Mundial sem Carro”, no dia 22 de setembro.
- Redução do número de vagas, destinando

o espaço a outra medida de incentivo ao transporte sustentável (por exemplo, vagas para bicicletas, para pessoas com mobilidade reduzida ou para visitantes). Nesse caso, deve-se verificar a regulamentação do município.

BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS

A mudança das políticas de estacionamento pode ser desafiadora em termos de relacionamento com os funcionários. Isso ocorre especialmente para organizações que passam a restringir o acesso e/ou cobrar uma taxa em detrimento de políticas anteriores mais flexíveis. A aceitação dessas ações em específico depende de fatores que englobam a cultura organizacional e a inclusão da ação dentro de um plano mais abrangente de mobilidade corporativa. É importante que o plano preveja a implementação de medidas que incentivem os meios de transporte mais sustentáveis antes de desincentivar o uso do automóvel, bem como a alocação da receita para o financiamento de medidas de incentivos ao transporte mais sustentável.

ESTUDO DE CASO

Uma instituição de ensino superior privada com mais de 20.000 alunos, instalada em Curitiba, disponibilizava vagas de estacionamento gratuitas para toda a comunidade acadêmica. Nos últimos 20 anos, uma crescente demanda levou a Universidade a dobrar o número de vagas de estacionamento (atingindo atualmente a marca de mais de quatro mil vagas), removendo, inclusive, uma pista de atletismo para acomodar mais automóveis. A Reitoria, ao perceber que estava designando uma significativa área da Universidade ao estacionamento, tomou a iniciativa de rever essa prática e implementar a cobrança pela

utilização das vagas para alunos e visitantes. Aliado a isso, outros dois fatores pesaram para a revisão da prática: a necessidade de reduzir custos operacionais e a impressão de que havia uma maioria dos estudantes custeando os serviços de estacionamento para uma minoria, o que veio a ser confirmado posteriormente com uma pesquisa de mobilidade corporativa, em que se levantou que apenas 30% da comunidade utilizava esse serviço. O planejamento para a implantação da cobrança foi realizado pela Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento, sendo contratada uma empresa terceirizada para gerenciar o estacionamento. As ações de comunicação foram iniciadas em janeiro de 2016, próximo à implantação do

sistema, e contaram com panfletos, e-mails de alerta, comunicados na rádio da Universidade e página dedicada na web. Além disso, foi criado um aplicativo que monitora em tempo real a ocupação do estacionamento. Após o início da cobrança, a Universidade zerou seus custos com a manutenção desse espaço. Ademais, a empresa terceirizada realizou benfeitorias que melhoraram a gestão do serviço, a circulação e a segurança de pedestres no estacionamento. O percentual de viagens em automóvel também caiu entre 9 a 12% no geral. Dados de variação da divisão modal das viagens serão coletados futuramente para estimativas de redução de CO2 equivalente.



PERGUNTAS FREQUENTES

APÓS PROVER UMA VAGA GRATUITA PARA O MEU FUNCIONÁRIO POSSO CANCELAR ESSE BENEFÍCIO?

O fornecimento ou autorização de uso de vaga não é considerado remuneração e pode ser retirado ou alterado a qualquer momento. Pode-se imaginar uma situação em que a organização tenha que se mudar de um endereço e ir para outro sem estacionamento. Isso fará com que os funcionários possam perder essa condição.

A POLÍTICA DE ESTACIONAMENTO É A MEDIDA MAIS IMPORTANTE DE UM PLANO DE MOBILIDADE CORPORATIVA?

As ações de política de estacionamento requerem uma avaliação cuidadosa. Primeiro, caso a organização seja proprietária do local, deve-se observar que as regulamentações municipais podem exigir certa quantidade de vagas de acordo com o perfil da organização (área, tipo de empreendimento, número de pessoas atraídas) e por isso não podem ser eliminadas em sua totalidade. Em segundo lugar, as restrições de estacionamento por si só não são suficientes para mudar comportamentos das pessoas e podem

apenas fazê-las estacionarem fora do local de trabalho. Ao invés disso, devem-se considerar tais ações como um seguimento às medidas de incentivo que qualificaram os meios mais sustentáveis de transporte e reduziram com sucesso a demanda por vagas de estacionamento.

Destaca-se que, se a organização loca uma área em uma torre comercial, não há impeditivos para supressão das vagas, mas, normalmente, o seu custo está embutido no valor total do aluguel. É interessante que sejam previstas cláusulas que separem esses custos e possibilitem redução do valor total caso as vagas não sejam utilizadas.

DEVO COMEÇAR ALTERANDO A POLÍTICA DE ESTACIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO, JÁ QUE A COBRANÇA/LIMITAÇÃO DO ESTACIONAMENTO É A MEDIDA QUE TEM O MAIOR POTENCIAL DE REDUZIR AS VIAGENS EM AUTOMÓVEL?

Cobrar/limitar o estacionamento é uma maneira eficaz para fazer os funcionários considerarem outras opções de transporte. No entanto, fazer tais alterações pode, muitas vezes, enfrentar resistência por parte dos funcionários. Recomenda-se que sejam implementadas as medidas que incentivem os meios de transporte mais sustentáveis antes de quaisquer alterações na política de estacionamento que limitem o acesso ou cobrem pela vaga.

UMA POLÍTICA DE RESTRIÇÃO DE ESTACIONAMENTO (LIMITE DE ACESSOS OU COBRANÇA DE TAXA) É VÁLIDA CASO SEJA FÁCIL ESTACIONAR NAS RUAS DO ENTORNO DA ORGANIZAÇÃO?

Se houver uma abundância de estacionamento gratuito no entorno do local de trabalho, qualquer esforço em restringir o estacionamento pode ser prejudicado, uma vez que as pessoas podem apenas estacionar nas vias lindeiras. Isso pode causar conflito com residentes próximos. Nesse caso, deve-se envolver a autoridade local para, em conjunto com os moradores, discutir as possibilidades.

REFERÊNCIAS E ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

- The Essential Guide to Travel Planning. Department for Transport, UNITED KINGDOM, 2008.
- Workplace Travel Plan Guidelines: general travel planning know-how with a focus on travel to and from work. New Zealand Transport Agency, NEW ZEALAND, 2011.
- Workplace Travel Plans: guidance for Canadian employers. Transport Canada, CANADA, 2010.





CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto grandes como pequenas organizações podem e precisam contribuir para a melhoria da mobilidade nas cidades.

O desequilíbrio na distribuição das atividades no território urbano, com separação entre as áreas residenciais e as áreas com oportunidades de emprego e serviços, é a principal causa dos chamados movimentos pendulares, que requerem o deslocamento diário da população da periferia aos centros urbanos. Essa necessidade de deslocamento cotidiano para a realização das funções básicas da cidade resulta no congestionamento das vias urbanas e, conseqüentemente, em maiores tempos de deslocamento, maiores perdas econômicas, sobrecarga no sistema viário e nos sistemas de transporte coletivo, além de maiores índices de emissões de poluentes locais e de gases de efeito estufa. O poder público é o responsável pelo planejamento urbano, pela regulação do uso e da ocupação do solo, bem como pela provisão de

infraestrutura viária e de sistemas de transporte coletivo. No entanto, as organizações também têm parcela de responsabilidade nos problemas relacionados à mobilidade urbana, pois um grande percentual dos deslocamentos nas cidades tem o local de trabalho e/ou estudo como destino ou origem. Assim, tanto grandes como pequenas organizações podem e precisam contribuir para a melhoria da mobilidade nas cidades brasileiras, através de definição de estratégias, como a adoção de Planos de Mobilidade Corporativa.

Apesar de trazer benefícios para a região, para as pessoas e para a própria organização, o conceito de mobilidade corporativa ainda não é muito difundido nas cidades brasileiras e nem dentro das organizações. Contudo, aos poucos, as cidades e as próprias organizações começam

a compreender os benefícios da mobilidade corporativa e a adotar ações e políticas públicas que visam a promovê-la.

Complementarmente à publicação Passo a Passo para a Construção de um Plano de Mobilidade Corporativa (EMBARQ BRASIL, 2015), este guia apresenta estratégias de mobilidade urbana e suas respectivas ações que têm o potencial de estimular o uso de meios mais sustentáveis de transporte nos deslocamentos ao trabalho e/ou estudo. Com o objetivo de facilitar a implantação dessas estratégias, espera-se auxiliar tomadores de decisão a articular os diferentes setores de organizações públicas e privadas para superar barreiras referentes à fase de implementação.

Através dos estudos de caso, foi possível verificar resultados positivos da adoção de estratégias de mobilidade corporativa nas organizações, mesmo nos casos recentemente implantados. Espera-se que outras organizações brasileiras se inspirem nesses exemplos e implementem ações semelhantes, gerando ganhos em escala. Além de colaborarem na redução dos congestionamentos, das emissões de gases do efeito estufa e dos custos com benefícios ao transporte individual, ao implantar tais estratégias, as organizações ainda se beneficiam por poderem contar com pessoas com maior qualidade de vida – que, conseqüentemente,

serão mais produtivas – e por melhorarem sua imagem institucional perante a sociedade. Afinal, a responsabilidade pela melhoria dos problemas de mobilidade é de todos.

Esta primeira versão da publicação busca estimular e influenciar o debate sobre mobilidade urbana nas organizações. Contribuições para enriquecer seu conteúdo podem ser enviadas para cidades@wri.org.





REFERÊNCIAS

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010.

_____. NBR 9050: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2015a.

_____. NBR ISO 14001: Sistemas de gestão ambiental – requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro, 2015b.

ANTP (Associação Nacional de Transportes Públicos). Transporte por Fretamento. Brasília, 2012.

_____. Sistemas de Informações da Mobilidade Urbana. Brasília, 2016.

BELO HORIZONTE. Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte. Roteiro para Elaboração de Programa de Gestão de Mobilidade – versão 1. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<http://www.bhtrans.pbh.gov.br/portal/page/portal/portalpublico/Temas/BHTRANS/Programa%20de%20Gest%C3%A3o%20da%20Mobilidade>>. Acesso em: 02 maio 2017.

BIKE ANJO. De bike ao trabalho. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://debikeaotrabalho.org/>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

BRACKNELL FOREST COUNCIL. Travel Choice for Business: A local guide to Workplace Travel Plans. Bracknell, United Kingdom, 2011.

BRANHAM. Por Que Seus Funcionários Mais Talentosos Não Querem Ficar?. São Paulo: Elsevier, 2012.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 4.505. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=631003&filename=Avulso+-PL+4505/2008>. Acesso em: 07 abr. 2017.

_____. Presidência da República. Lei 12.551. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em: 07 abr. 2017.

_____. Política Nacional de Mobilidade Urbana – Lei 12.587. Brasília, 2012a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12587.htm>. Acesso em: 28 maio 2017.

_____. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 4.793. Brasília, 2012b. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1133111.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula 428. Brasília, 2012c. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_401_450.html#SUM-428>. Acesso em: 07 abr. 2017.

_____. Senado Federal. Projeto de Lei do Senado 274. Brasília, 2013a. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/113558/pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

_____. Senado Federal. Projeto de Lei do Senado 326. Brasília, 2013b. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/113905/pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

_____. Ementa Constitucional 90 de 15 de setembro de 2015.

Brasília, 2015a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc90.htm>. Acesso em: 28 maio 2017.

_____. Estatuto da Metrópole – Lei 13.089. Brasília, 2015b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13089.htm>. Acesso em: 28 maio 2017.

_____. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 2.723. Brasília, 2015c. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1375290.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

_____. Ministério da Saúde. Banco de dados do Sistema Único de Saúde – DATASUS. Sistema de Informação sobre Mortalidade. Brasil, 2015d. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/tabcgi.exe?sim/cnv/ext10br.def>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

_____. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 6.787. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1520055&filename=PL+6787/2016>. Acesso em: 02 maio 2017.

_____. Presidência da República. Lei 13.467. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm>. Acesso em: 24 jul. 2017.

B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE. São Paulo, 2017.

BROADDUS, A.; LITMAN, T.; MENON, G. Transportation Demand Management. GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. Eschborn, Germany, 2009.

CANADA. Transport Canada. Workplace Travel Plans: guidance for Canadian employers. Ottawa, Canada, 2010. Disponível em: <<https://www.actcanada.com/docs/act-resources/workplace-travel-plans.pdf?sfvrsn=0>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). Guia dos ODS para as Empresas. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://cebds.org/publicacoes/guia-dos-ods/>>. Acesso em: 28 maio 2017.

_____. Mobilidade Corporativa: potencial econômico de sua implementação. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://cebds.org/publicacoes/mobilidade-corporativa-potencial-economico-de-sua-implementacao/>>. Acesso em: 28 maio 2017.

Oportunidade e Desafios das Metas da NDC Brasileira para o Setor Empresarial. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://cebds.org/publicacoes/oportunidade-e-desafios-das-metas-da-ndc-brasileira-para-o-setor-empresarial/>>. Acesso em: 28 maio 2017.

CNT (Confederação Nacional do Transporte). Transporte & Desenvolvimento: transporte rodoviário de passageiros em regime de fretamento. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Estudo/estudo-transporte-rodoviario-passageiros-regime-fretamento>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

CORRIDA AMIGA. Guia de Deslocamento Ativo: andar e correr pelas cidades. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://corridaamiga.org/wp-content/uploads/2016/08/Guia-de-Deslocamento-Ativo-Andar-e-Correr-pelas-Cidades.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

CURITIBA. Prefeitura Municipal de Curitiba. Lei 14.723. Curitiba, 2015. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/lei-ordinaria/2015/1473/14723/lei-ordinaria-n-14723-2015-cria-o-selo-empresa-amiga-da-bicicleta-no-ambito-do-municipio-de-curitiba-e-da-outras-providencias?q=bicicleta>>. Acesso em: 02 maio 2017.

EMBARQ BRASIL. Passo a Passo para a Construção de um Plano de Mobilidade Urbana. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://wricidades.org/research/publication/passo-passo-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-um-plano-de-mobilidade-corporativa>>. Acesso em: 01 maio 2017.

EUROFOUND AND INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Working Anytime Anywhere: the effects on the world of work. Luxembourg City, Luxembourg, 2017. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2017.

FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro). Os Custos da (i)mobilidade nas Regiões Metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo. Rio de Janeiro, 2014.

FTA (Federal Transit Administration). Manual on Pedestrian and Bicycle Connections to Transit. Washington DC, United States, 2017.

GREATER WELLINGTON REGIONAL COUNCIL. Get your Workplace Moving: A Guide to Transport Solutions for your Staff and Business. Wellington, New Zealand, 2012.

IRELAND. National Transport Authority. Workplace Travel Plans: a guide for implementers. Dublin, Ireland, 2011.

JOINVILLE. Selo Empresa Amiga da Bicicleta. Joinville, 2016. Disponível em: <<https://www.joinville.sc.gov.br/servicos/selo-empresa-amiga-da-bicicleta/>>. Acesso em: 02 maio 2017.

MAJA, R. Sistema di Trasporto Colletivo Locale – TPL. Milano, Italia, 2008.

NEW ZEALAND. NZ Transport Agency. Workplace Travel Plan Guidelines: general travel planning know-how with a focus on travel to and from work. Wellington, New Zealand, 2011. Disponível em: <<http://www.nzta.govt.nz/assets/resources/travel-planning-toolkit/docs/workplace-travel-plan-guidelines.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

PERTH. Department of Environment and Conservation. Department of Transport. TravelSmart Workplace Fact Sheet: promoting walking. Perth, Australia, 2013a. Disponível em: <<http://www.transport.wa.gov.au/activetransport/travel-smart-workplaces.asp>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

_____. Department of Environment and Conservation. Department of Transport. TravelSmart Workplace Fact Sheet: promoting cycling. Perth, Australia, 2013b. Disponível em: <<http://www.transport.wa.gov.au/activetransport/travel-smart-workplaces.asp>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

_____. Department of Environment and Conservation. Department of Transport. TravelSmart Workplace Fact Sheet: workplace cycle facilities. Perth, Australia, 2013c. Disponível em: <<http://www.transport.wa.gov.au/activetransport/travel-smart-workplaces.asp>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

_____. Department of Environment and Conservation. Department of Transport. TravelSmart Workplace Fact Sheet: promoting public transport. Perth, Australia, 2013d. Disponível em: <<http://www.transport.wa.gov.au/activetransport/travel-smart-workplaces.asp>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

_____. Department of Environment and Conservation. Department of Transport. TravelSmart Workplace Toolkit: car pooling in your workplace. Perth, Australia, 2013e. Disponível em: <<http://www.transport.wa.gov.au/activetransport/travelsmart-workplaces.asp>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

PETZOLD, G.; ALMEIDA, B. Revelando os Custos Invisíveis do Deslocamento de Funcionários para as Organizações. In: XXIX CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES, 2016, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: ANPET, 2016.

PETZOLD, G. Mobilidade corporativa: como engajar organizações brasileiras em prol da melhoria do transporte urbano. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em Engenharia de Transportes) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/148744>>. Acesso em: 29 maio 2017.

RECIFE. Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. Decreto 38.499. Recife, 2012. Disponível em: <<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.px?tiponorma=6&numero=38499&complemento=0&ano=2012&tipo=&url=>>>. Acesso em: 02 maio 2017.

REDE NOSSA SÃO PAULO. 11ª Edição da Pesquisa de Mobilidade Urbana – Dia Mundial Sem Carro. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.nossasaopaulo.org.br/noticias/rede-nossa-sao-paulo-e-cidade-dos-sonhos-lancam-11a-edicao-da-pesquisa-de-mobilidade-urbana>>. Acesso em: 29 maio 2017

REVISTA NTU URBANO. Ano IV - Número 23. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub636120575837109247.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2017

RIO DE JANEIRO. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 536/2015. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/sc-pro1519.nsf/1061f759d97a6b24832566ec0018d832/6a1e75bc072886a-483257e6600679a98?OpenDocument>. Acesso em: 02 maio 2017.

SANTOS, R. D.; AMICCI, A. G. N.; MALBURG, C. H. R.; SOUZA, F. O.; MESENTIER, A. A. P.; SILVA, J. F. F. G.; LOPEZ JUNIOR, G. S.; AZEVEDO, C. F. S. Demanda por Investimentos em Mobilidade Urbana no Brasil. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4301>>. Acesso em: 28 maio 2017.

SÃO PAULO. Prefeitura Municipal de São Paulo. Lei 16.547. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16547-de-21-de-setembro-de-2016/>>. Acesso em: 02 maio 2017.

SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades). Estudo de Estratégias de Gestão da Mobilidade via Teletrabalho e Teleatividade no Estado de São Paulo. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2017.

_____. Teletrabalho, Home Office, Trabalho à Distância: o trabalho do futuro chegou para ficar. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/01/110117_AF_CARTILHA_TELETRABALHO_APOS_OLIMPIADA.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2017.

TFL (Transport for London). Cycling for Business. London, United Kingdom, 2010.

_____. Smarter Working Guide. London, United Kingdom, 2011.

_____. Encouraging Cycling in the Workplace. London, UK, 2013. Disponível em: <<http://content.tfl.gov.uk/encouraging-cycling-in-the-workplace.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

TRANSPORTE ATIVO. Bicicleta na Empresa. Rio de Janeiro, 2013a. Disponível em: <http://www.ta.org.br/educativos/docs/Bicicleta_na_Empresa.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2017.

_____. De Bicicleta para o trabalho. Rio de Janeiro, 2013b. Disponível em: <http://www.ta.org.br/educativos/DOCS/De_bicicleta_para_o_trabalho.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2017.

TRP (Transportation Research Board). TCPR 107 – Analyzing the Effectiveness of Commuter Benefits Programs. Washington DC, United States, 2005.

UNITED KINGDOM. Department for Transport. The Essential Guide to Travel Planning. London, United Kingdom, 2008.

WE MEAN BUSINESS. The Business End of Climate Change: how bold corporate action supported by smart policy can keep temperature rise below 2°C. New York, USA, 2016a. Disponível em: <https://www.wemeanbusinesscoalition.org/sites/default/files/The%20Business%20End%20of%20Climate%20Change_1.pdf>. Acesso em: 28 maio 2017.

_____. The Paris Agreement: what it means for business. New York, USA, 2016b. Disponível em: <https://www.wemeanbusinesscoalition.org/sites/default/files/The-Paris-Agreement_0.pdf>. Acesso em: 28 maio 2017.

WOKINGHAM BOROUGH COUNCIL. Workplace Travel Plan Guidance. Wokingham, United Kingdom, 2011.

WRI BRASIL (World Resources Institute Brasil). 8 Princípios da Calçada: construindo cidades mais ativas. Porto Alegre, 2017a. Disponível em: <<http://wricidades.org/research/publication/8-principios-da-calcada>>. Acesso em: 28 maio 2017.

_____. Acessos Seguros: diretrizes para qualificação do acesso às estações de transporte coletivo. Porto Alegre, 2017b. Disponível em: <<http://wricidades.org/research/publication/acessos-seguros>>. Acesso em: 28 maio 2017.

AGRADECIMENTOS

Os organizadores agradecem nossos parceiros estratégicos institucionais, que viabilizam a infraestrutura do WRI: Ministério das Relações Exteriores dos Países Baixos, Ministério das Relações Exteriores da Dinamarca e Agência Sueca de Cooperação Internacional.

Os organizadores agradecem às seguintes pessoas que aportaram seu tempo na idealização e escrita do material, tornando esta publicação possível: Martina Horvath do Bike Anjo; Fabia Barbieri e Marcelo Pena Costa do Bora Bike; Gustavo Gracitelli e Leonardo Libório do bynd; Eduardo Lage do Co.bike; Andrew Oliveira, Fabiana Bento, Marcio de Moraes, Renato Mello e Silvia Stuchi Cruz do Corrida Amiga; Gabriel Arcon do E-moving; André Saúde e Ricardo Victório do Leva Eu; Jéssica Fleckner e Marcelo Sakai do Mobicity; Álvaro Melo, Cleo Carneiro, Olímpio Álvares e Wolnei Ferreira da SOBRATT; Carolina Rivas e Luíza Gomes do tembici; Márcio Nigro do WiiMove e André Andrade do Zumpy; bem como ao apoio institucional do CEBDS, do GPTW Brasil, do Instituto Ethos e do Instituto PARAR nesta publicação. Agradecem também à Ferreira Rodrigues Sociedade de Advogados, pela revisão jurídica.

Por fim, agradecem às seguintes pessoas por suas valiosas contribuições, orientações e revisões: Brenda Medeiros, Bruno Almeida, Diego Canales, Flávia Resende, Juliano Geraldí, Karla Battistella, Laura Azeredo, Luan Santos, Luciana Grimm, Matheus Fonseca, Paula Santos, Pedro Conte, Priscila Pacheco, Renata Marson, Renato Guimarães, Thaís Leonel e Wellington Leal.

Os organizadores também agradecem à Children's Investment Fund Foundation (CIFF) pelo apoio para a realização desta publicação.

ORGANIZADORES

GUILLERMO PETZHOLD

Especialista em mobilidade urbana

EDUARDO HENRIQUE SIQUEIRA

Estagiário de mobilidade urbana

SOBRE O WRI BRASIL

O WRI Brasil é uma organização focada em pesquisa e aplicação de metodologias, estratégias e ferramentas voltadas às áreas de clima, florestas e cidades. É uma organização sem fins lucrativos que atua em estreita colaboração com as lideranças locais para proteger o meio ambiente e criar soluções que contribuam para a prosperidade do Brasil de forma inclusiva e sustentável. O WRI Brasil faz parte do World Resources Institute, organização internacional que promove caminhos inovadores para um planeta sustentável, através de um trabalho transparente, comprometido e independente em seis grandes áreas: clima, florestas, cidades, água, energia e alimentos. O trabalho do WRI se estende por mais de 50 países, com escritórios no Brasil, China, Estados Unidos, México, Índia, Indonésia, Europa e África.



SOBRE O CEBDS

O CEBDS é uma associação civil sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável nas empresas que atuam no Brasil, por meio da articulação junto aos governos e à sociedade civil, além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais do tema. Hoje reúne cerca de 60 dos maiores grupos empresariais do país, com faturamento de cerca de 40% do PIB e responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos. O CEBDS é representante, no Brasil, da rede do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países e com 22 setores industriais, além de 200 grupos empresariais que atuam em todos os continentes.



SOBRE O GPTW BRASIL

O Great Place to Work® é uma companhia líder global especializada em soluções em Recursos Humanos. Com atuação concentrada nas áreas de Certificação, Consultoria, Capacitação e Conteúdo, oferece serviços para organizações dos mais variados portes e setores de atividade, estimulando as empresas a identificar, criar e manter excelentes ambientes de trabalho por meio do desenvolvimento de culturas de alta confiança. Com seu papel ímpar no mercado e profunda expertise sobre excelência em ambientes de trabalho, o Great Place to Work® é capaz de aplicar pesquisas exclusivas e diferenciadas para compreensão das percepções dos funcionários a respeito de suas organizações, colaborando para que sejam cada vez melhores. Fundado há 25 anos nos Estados Unidos, por Robert Levering e Amy Lyman, o Great Place to Work® traz em sua marca o prestígio e o reconhecimento internacional por desenvolver as pesquisas Melhores Empresas para Trabalhar em 58 países (América do Norte, América Latina, Europa, África, Oceania e Ásia), tendo por objetivo construir uma sociedade melhor, transformando cada organização em um Great Place to Work.



SOBRE O INSTITUTO ETHOS

A organização trabalha com questões relacionadas à ética desde sua fundação, em 1998. Desde 2006, ela estimula empresas a incorporarem práticas de integridade em seus planos de negócio através do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção. A temática da igualdade de gênero e raça é abordada no Grupo de Trabalho de Direitos Humanos. Em 2009, o Instituto fundou o Fórum Clima, que engaja empresas na promoção de uma economia de baixo carbono e recentemente lançou duas publicações sobre financiamento em adaptação e o guia temático de mudança do clima. A organização também coordena ações de melhoria da mobilidade urbana na cidade de São Paulo através do ForumMobi. Em 2017 o ForumMobi produziu indicadores de mobilidade e focou nas políticas públicas de mobilidade da cidade de São Paulo.



SOBRE O INSTITUTO PARAR

O Instituto PARAR é a maior plataforma do Brasil de conexão entre profissionais frotistas e de mobilidade corporativa, players do setor automotivo e startups. Atuando com eventos e formação educacional, a instituição já influenciou cerca de 10 mil executivos em mais de 400 eventos executados. O PARAR também é o criador do Programa para Gestores de Frota, o maior programa do gênero no Brasil, e tem dezenas de milhares de matriculados no Programa de Formação de Condutores, o mais completo programa de condutores corporativos da América Latina.







WRI BRASIL

SÃO PAULO

RUA CLÁUDIO SOARES, 72/1510
PINHEIROS, SÃO PAULO - SP
05422-030, BRASIL
WRIBRASIL.ORG.BR
+ 55 11 3032 1120

PORTO ALEGRE

AV. INDEPENDÊNCIA, 1299/401
PORTO ALEGRE - RS
90035-077, BRASIL
WRICIDADES.ORG
+ 55 51 3312 6324

FB.COM/WRICIDADES

TWITTER.COM/WRICIDADES
THECITYFIXBRASIL.COM

ISBN: 978-85-69487-10-4