

PASSO A PASSO PARA A CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE MOBILIDADE CORPORATIVA



EXPEDIENTE

Planejamento

Rachel Biderman, Diretora WRI Brasil

Charles Kent, Diretor Adjunto WRI Brasil

Luis Antonio Lindau, Diretor-Presidente

Daniela Facchini, Diretora de Projetos & Operações

Rejane D. Fernandes, Diretora de Relações Estratégicas & Desenvolvimento

Coordenação

Guillermo Petzhold, Engenheiro de Transportes

Equipe Técnica

Bruno Almeida, Assistente de Engenharia

Consultoria

Laura Valente Macedo, Consultora de Mobilidade Sustentável

Andrea Leal, Consultora de Mobilidade Sustentável

Revisão

Nívea Oppermann Peixoto, Diretora de Desenvolvimento Urbano

Caroline Donatti, Assessora de Imprensa

Diego Canales Salas, Associado do WRI Ross Center for Sustainable Cities

Katerina Elias-Trotsmann, Analista de Pesquisa WRI Brasil

Coordenação Editorial

Fernanda Boscaini, Gerente de Comunicação

Pesquisa de imagens

Mariana Gil, Especialista em Comunicação Visual

Parceiro

Conselho Empresarial Brasileiro

Para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS

Projeto gráfico

Design de Maria

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

Setembro de 2015 – 1ª edição



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Plano de mobilidade corporativa	8
Benefícios	11
Aspectos-chave para o sucesso	12
	14

PASSO A PASSO

1º Passo: Preparação

1.1 Identificar a necessidade	16
1.2 Conquistar o apoio da diretoria	18
1.3 Mapear os atores envolvidos	19
1.4 Estabelecer o comitê gestor do plano	20
1.5 Designar um coordenador de mobilidade	21
	22
	23

2º Passo: Definição do Escopo

2.1 Construir a visão	24
2.2 Definir os objetivos	25
2.3 Definir as metas, prioridades e horizontes	25
	26

3º Passo: Comunicação

3.1 Desenvolver o plano de comunicação	28
3.2 Iniciar as ações de comunicação	29
	31

4º Passo: Diagnóstico

4.1 Buscar a cooperação para o diagnóstico e a elaboração	32
	33



4.2 Avaliar as condições de acesso e oferta de transporte	34
4.3 Avaliar as políticas da organização e seus custos	38
4.4 Desenvolver a pesquisa de padrão de deslocamento dos funcionários	39
4.5 Analisar os dados	42
4.6 Divulgar o diagnóstico	43
5º Passo: Elaboração	44
5.1 Reavaliar as metas e definir indicadores de desempenho	45
5.2 Determinar o orçamento disponível para o plano	46
5.3 Definir a estratégia a ser incentivada	47
5.4 Definir e aprovar o programa de ação	50
5.5 Lançar o plano	51
6º Passo: Implementação e promoção	52
6.1 Buscar a cooperação para a implementação	53
6.2 Implementar a estratégia do plano	54
6.3 Divulgar e premiar bons resultados	55
7º Passo: Monitoramento e revisão	56
7.1 Monitorar o plano	57
7.2 Revisar o plano	59
REFERÊNCIAS	61

DE CASA AO TRABALHO



A RESPONSABILIDADE DE TODOS NO COMBATE AOS CONGESTIONAMENTOS

Cidades dispersas, transporte coletivo ineficiente e deslocamentos em massa nos mesmos horários. Nos centros urbanos que concentram um grande número de postos de trabalho, essa combinação nociva à vida urbana resulta em excesso de carros e em horas perdidas em longos congestionamentos nos horários de pico.

Quando o assunto é mobilidade, todos estão envolvidos e são responsáveis, direta ou indiretamente. A solução não passa apenas pela ampliação da infraestrutura e da oferta de transporte coletivo. Organizações públicas e privadas, que exigem o deslocamento diário de milhares de funcionários praticamente nos mesmos horários, também podem e devem contribuir.

OS DESLOCAMENTOS PARA O TRABALHO SÃO RESPONSÁVEIS POR APROXIMADAMENTE METADE DAS VIAGENS REALIZADAS DIARIAMENTE NO PAÍS E REPRESENTAM UM GRANDE DESPERDÍCIO DE TEMPO NA VIDA DAS PESSOAS.

Além do alto preço pessoal, os custos financeiros do congestionamento são significativos para governos, empresas e cidadãos.

Opções mais inteligentes e colaborativas de transporte contribuem para reduzir os congestionamentos e facilitar o acesso às regiões em que as organizações estão localizadas. Recente pesquisa, em São Paulo, revelou que 71% das pessoas afirmam estar dispostas a deixar de utilizar o carro caso exista uma boa opção de transporte (1).

As políticas de incentivos adotadas pelas instituições desempenham um importante papel na forma como o funcionário se desloca ao trabalho, tanto em relação ao meio de transporte quanto ao horário escolhido. Um Plano de Mobilidade Corporativa é composto por medidas integradas para promover deslocamentos mais sustentáveis e trazer benefícios para a organização, seus funcionários e a região.

Ao trazer orientações e diretrizes para a produção de um Plano de Mobilidade Corporativa, esta publicação tem o objetivo de estimular uma ação coordenada e conjunta entre funcionários e gestores, a fim de melhorar a mobilidade nas cidades. A responsabilidade pela busca e implantação de soluções para melhorar a qualidade de vida nas cidades é de todos.

INTRODUÇÃO



Por muitos anos, cidades centraram a solução para os problemas da mobilidade urbana na construção de novas infraestruturas (viadutos, pontes e alargamento de vias) para aumentar a capacidade viária e, assim, acomodar o crescente número de automóveis. Buscavam resolver congestionamentos através da maior oferta de espaço viário. Contudo, a prática acabou por incentivar a motorização e a maior dependência do automóvel (2).

Os congestionamentos, o consumo de energia, as emissões de carbono, a poluição do ar, os acidentes de trânsito e a segregação de comunidades decorrentes do estímulo

ao uso do automóvel geram custos que podem atingir até 10% do PIB das cidades (3). Esses custos não afetam apenas o poder público, mas também as pessoas e o setor corporativo. O que muitas vezes não se percebe é que as organizações também possuem um papel fundamental na solução dos problemas relacionados ao transporte.

Nas grandes cidades brasileiras, aproximadamente 50% de todos os deslocamentos realizados diariamente têm como motivo o trabalho (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10). O tempo despendido nesses trajetos consome de 10 a 15 dias por ano de cada funcionário (11). Uma das principais causas



para essa elevada perda de tempo é o fato de a maioria das instituições contar com uma jornada de trabalho com horários coincidentes de início e término. Outro agravante deve-se à maior parte dos automóveis estar ocupada por uma única pessoa. Isso não só gera congestionamentos nos acessos e entornos dos locais de trabalho, como requer uma maior oferta de vagas de estacionamento, que têm um alto custo de construção e manutenção. Por fim, também devem ser considerados os impactos ambientais, pois 47% das emissões de CO₂eq do setor de energia no Brasil são provenientes do transporte (13).

Para reverter esse cenário, a tendência mundial é introduzir políticas de Gestão da Demanda de Viagens (GDV, do inglês *Transport Demand Management*, TDM) na cultura das instituições. A gestão da demanda de viagens visa racionalizar o uso do automóvel e, assim, beneficiar funcionários, a cidade e as próprias organizações. Embora as organizações, de maneira geral, não controlem a forma como seus funcionários viajam ao trabalho, elas podem estimular a mudança de hábitos de deslocamento ao prover informações e incentivos para o uso de meios de transporte mais sustentáveis e eficientes em relação ao automóvel.

Apesar de ser um tema ainda incipiente no Brasil, GDV já é largamente difundido em outros países. Não por acaso, 90% das organizações relacionadas pela *Revista Fortune* como *100 Best Places to Work 2014* possuem uma política de mobilidade corporativa em vigor (14). O objetivo da presente publicação é guiar organizações interessadas, de todos os tamanhos

ORGANIZAÇÕES PODEM ESTIMULAR A MUDANÇA DE HÁBITOS DE DESLOCAMENTO AO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS AO PROVER INFORMAÇÕES E INCENTIVOS PARA O USO DE MEIOS DE TRANSPORTE MAIS SUSTENTÁVEIS.

e áreas de atuação, na construção de um plano de mobilidade corporativa.

O método desenvolvido pela EMBARQ Brasil é o primeiro do gênero no país. Ele está fundamentado nas experiências de guias dos Estados Unidos (15, 16, 17), Canadá (18, 19), Reino Unido (20, 21, 22, 23, 24), Irlanda (25, 26), Austrália (27, 28), Nova Zelândia (29) e Colômbia (30), além de incluir as lições aprendidas no projeto-piloto de mobilidade corporativa aplicado pela instituição em São Paulo (31, 32). O estudo também considera conceituadas publicações sobre o desenvolvimento de planos de mobilidade urbana para cidades (33, 34, 35, 36).

O método proposto apresenta, sob a forma de um passo a passo, um conjunto de ações coordenadas que precisam ser desenvolvidas para a construção de um plano de mobilidade corporativa. O roteiro compreende sete passos principais e suas respectivas atividades, com tarefas específicas a serem executadas. O método prevê a organização do trabalho desde o seu ponto inicial (preparação), quando se tomam as primeiras medidas que servem de base para todo o processo, até as providências para a sua retroalimentação após implementadas as ações (monitoramento e revisão), já que o plano deve evoluir ao longo do tempo.

PLANO DE MOBILIDADE CORPORATIVA

O plano de mobilidade corporativa consiste em um conjunto de medidas integradas que visa a apoiar hábitos mais sustentáveis e eficientes para deslocamentos ao trabalho, equilibrando os incentivos ofertados para a utilização de todos os meios de transporte. É composto por ações que estimulam, por exemplo, a caminhada, o uso da bicicleta, a opção pelo transporte coletivo e a otimização do uso do automóvel (*carona* e *carsharing*). Mudanças no horário da jornada de trabalho (horário flexível,

horário escalonado) também podem estar previstas no plano. Algumas práticas, inclusive, são capazes de eliminar a necessidade de realizar o deslocamento em si (teletrabalho e videoconferência). Dependendo da estratégia adotada, planos de mobilidade corporativa têm o potencial de reduzir entre 10 e 24% o número de viagens de automóvel com um único ocupante (25). O plano não é resultado de um planejamento rígido, mas da organização de um processo dinâmico vinculado ao contexto da organização.



BENEFÍCIOS

Há uma série de benefícios vinculados à adoção de um plano de mobilidade corporativa. Seu desenvolvimento é uma prática que gera valor e prestígio à organização. Perante os funcionários, o plano representa um importante elemento entre os benefícios oferecidos pela instituição. Para a sociedade, denota o compromisso da organização em melhorar aspectos que vão além do ambiente de trabalho. O plano também indica oportunidades e desafios relacionados às necessidades dos funcionários, objetivos operacionais e políticas corporativas.

Os benefícios gerados pelo plano podem compor uma lista extensa. A identificação dos mais importantes para uma determinada organização depende de condicionantes locais. Os benefícios almejados definem a ênfase e as ações a serem contempladas pelo plano de mobilidade corporativa. Eles podem ser percebidos pelos gestores das organizações, pelos funcionários e pelos moradores e transeuntes da região do entorno ao local de trabalho.





ORGANIZAÇÃO:

- redução dos custos associados ao transporte (estacionamento, auxílio combustível, frota)
- redução da demanda por vagas de estacionamento
- retenção de talentos e redução da rotatividade
- melhoria da imagem corporativa frente aos parceiros e à sociedade
- cumprimento de metas de sustentabilidade
- otimização do uso do espaço
- redução do número de faltas ao trabalho
- melhoria na pontualidade dos funcionários
- aumento da acessibilidade ao local de trabalho



FUNCIONÁRIOS:

- melhoria da qualidade de vida
- aumento da produtividade
- maior satisfação com o trabalho
- redução dos custos com transporte
- redução do tempo perdido em deslocamentos



REGIÃO:

- redução da poluição local e da emissão dos gases de efeito estufa (pegada de carbono)
- redução do congestionamento local
- diminuição dos acidentes de trânsito quando houver aumento do uso de meios de transporte mais sustentáveis de qualidade (37)

ASPECTOS-CHAVE PARA O SUCESSO

Embora os planos de mobilidade corporativa sejam adaptados às necessidades específicas de cada organização, existem alguns aspectos-chave que devem estar presentes:

APOIO DA DIRETORIA:

deve refletir a verdadeira motivação e propósito para elaboração do plano

COORDENADOR DEDICADO:

pessoa nomeada para liderar a construção do plano; deve possuir clara compreensão do escopo e do objetivo, além de autoridade e habilidade para envolver outras pessoas durante o processo

OBJETIVOS E METAS CLARAS:

específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e vinculadas a um cronograma de implementação

COMUNICAÇÃO CONTÍNUA:

informação constante aos funcionários sobre os benefícios e status do plano, além de canal para participação e engajamento

DADOS DE BASE:

diagnóstico dos padrões de deslocamento atuais que moldam a estratégia do plano

RECURSOS:

alocação específica de recursos financeiros e humanos para a implementação do plano

CONJUNTO DE MEDIDAS CONCRETAS:

definido a partir da análise e compreensão das barreiras e oportunidades identificadas

MONITORAMENTO:

mensuração de resultados e ajustes para aumentar a eficácia do plano



PASSO A PASSO



O conteúdo e o processo de desenvolvimento de um plano de mobilidade corporativa propostos são flexíveis. É necessário entender que não se apresentam soluções prontas, e, sim, uma sequência metodológica de atividades. Algumas atividades podem ocorrer de forma simultânea ou em uma ordem diferente, contudo é recomendável que se realizem todos os passos e atividades sugeridos. Cada organização pode adaptar o método conforme as circunstâncias locais. Planos eficazes para um escritório no centro da cidade ou uma fábrica instalada à margem de uma rodovia podem ter poucas semelhanças. No entanto, ambos refletem os princípios identificados neste passo a passo. As atividades propostas

se aplicam a locais de trabalho já consolidados, bem como a organizações novas, realocadas, que estão se expandindo ou à procura de novos locais, independentemente de seu tamanho ou tipo de atividade desenvolvida.

O tempo necessário para executar todo o processo depende do tamanho da organização e da quantidade de recursos comprometidos. No entanto, é aconselhável a conclusão dos cinco primeiros passos e a implantação das primeiras medidas em um período de seis meses (28) a um ano (29), a fim de aproveitar o entusiasmo dos funcionários com a nova ideia. O horizonte de tempo contemplado pelo plano também varia, sendo recomendado adotar no mínimo cinco anos (22, 23, 29).



1º PASSO: PREPARAÇÃO

SÃO PAULO/SP



1.1 IDENTIFICAR A NECESSIDADE



Um plano de mobilidade corporativa pode ir muito além da solução dos problemas de deslocamento dos funcionários de uma organização. Ele não só auxilia a reduzir a necessidade por viagens e os custos relacionados a transporte (estacionamento, auxílio-combustível, ressarcimento de táxis) como pode possibilitar o aumento do número de trabalhadores sem a necessidade de expandir o estacionamento ou o espaço físico do escritório.

Compreender de forma clara quais são as necessidades da organização e os potenciais ganhos advindos de um plano de mobilidade corporativa é essencial para estruturar uma boa argumentação sobre as razões pelas quais a organização deve desenvolver o plano. Tais argumentos também são necessários para conquistar o suporte de departamentos estratégicos, que precisam estar envolvidos no projeto.

É essencial que se identifiquem as necessidades e motivações para a criação de um plano de mobilidade corporativa. Por exemplo, deve-se buscar informações sobre gargalos relacionados a transportes, planos de expansão, déficit de vagas de estacionamento e planos para ampliá-las; desejos de melhorar o desempenho em relatórios de sustentabilidade ou melhorar a imagem frente a parceiros. A mudança de sede da organização é o cenário mais propício à implantação de um plano de mobilidade corporativa. É nessa situação que os funcionários estão mais abertos a mudar seus hábitos de deslocamento. Também é importante considerar questões relacionadas ao bem-estar dos funcionários. Essa atividade inicial é fundamental para moldar as soluções a serem adotadas no plano de mobilidade corporativa.

É FUNDAMENTAL COMPREENDER AS NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO E OS POTENCIAIS GANHOS PARA DAR INÍCIO AO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANO



1.2 CONQUISTAR O APOIO DA DIRETORIA

Planos de mobilidade corporativa representam uma mudança na cultura da organização. As instituições adicionam valor e satisfação ao trabalho ao mostrar preocupação não apenas com as atividades desenvolvidas dentro do ambiente corporativo, mas também com as condições de deslocamento do funcionário. Contudo, mudanças podem enfrentar resistências. É essencial o total respaldo da diretoria e seu envolvimento ativo ao longo de todo o processo, desde a preparação até o monitoramento e revisão.

O apoio da diretoria garante que os recursos necessários para a elaboração do plano sejam alocados (pessoas, responsabilidades, tempo, verba). Sua influência política também é necessária para difundir os benefícios do plano e conduzir a mudança organizacional da instituição. Um dos aspectos mais importantes é o exemplo da liderança. Engajar a diretoria a testar e utilizar meios mais sustentáveis para o deslocamento demonstra o comprometimento da instituição com esta nova política.

A elaboração de um documento ou apresentação pode ser necessária para conquistar o apoio da diretoria. Este material deve explicar o conceito de mobilidade corporativa, os benefícios para a instituição e seus colaboradores, além de destacar sua importância frente às necessidades identificadas.

**O APOIO DA DIRETORIA VAI ALÉM DO PODER
DECISÓRIO: ELA DEVE SER UM EXEMPLO A SER
SEGUIDO. IDENTIFICAR PESSOAS DO ALTO ESCALÃO
MAIS ADEPTAS AO PLANO E TÊ-LAS UTILIZANDO
MEIOS MAIS SUSTENTÁVEIS EM SEUS DESLOCAMENTOS
EVIDENCIA O COMPROMETIMENTO DA ORGANIZAÇÃO.**

1.3 MAPEAR OS ATORES ENVOLVIDOS

Identificar setores, pessoas ou associações relevantes na construção ou a serem impactadas direta ou indiretamente pelo plano de mobilidade corporativa é um dos pontos iniciais. Isso permite definir o envolvimento de cada ator e planejar a comunicação com cada um dos diferentes grupos.

A atividade consiste no mapeamento dos diferentes atores e sua classificação em categorias, de acordo com seus interesses e influências em todo o processo de desenvolvimento do plano. O resultado deste trabalho é uma matriz que reflete a maior ou menor relevância dos atores.

MATRIZ DE INFLUÊNCIA E INTERESSES DOS GRUPOS DE ATORES		
	Baixa influência	Alta influência
Alto interesse	Grupo de atores importantes que necessitam apoio	Grupo de atores críticos
Baixo interesse	Grupo de atores menos prioritários	Grupo de atores para mediação e decisão (formadores de opinião)

O grupo de baixa influência e interesse deve ser monitorado, uma vez que existe sempre a possibilidade de uma troca de classificação. O grupo de baixo interesse e de alta influência deve ser envolvido de alguma maneira, visto que pode ser útil para possíveis parcerias e para influenciar a opinião pública. O grupo de alto interesse e de baixa influência deve receber informações constantemente e dispor de canais de comunicação para enviar sugestões. Por fim, o grupo com alta influência e alto interesse deve estar plenamente envolvido no processo de elaboração do plano de mobilidade corporativa. Os atores constantes desse último grupo devem estar representados no comitê gestor.

AO LONGO DO PROCESSO, É POSSÍVEL QUE OS ATORES MAPEADOS SOFRAM ALTERAÇÕES QUANTO À SUA INFLUÊNCIA E INTERESSE, ALÉM DE HAVER O SURTIMENTO DE OUTROS ANTERIORMENTE NÃO IDENTIFICADOS.

O COMITÊ DEVE GARANTIR A REPRESENTATIVIDADE DOS ATORES INTERNOS MAIS RELEVANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANO, DE FORMA QUE ELE CONSIDERE DIFERENTES PONTOS DE VISTA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.

1.4 ESTABELECE O COMITÊ GESTOR DO PLANO

A partir do mapeamento dos atores, deve-se estabelecer o comitê gestor do plano. É importante que atores classificados como de “alto interesse” e de “alta influência” tenham representantes dentro do comitê para apoiar e se manter informados sobre todas as etapas de elaboração do plano. Isso permite identificar as diferentes necessidades e pontos de vista dentro da organização e ajuda a alcançar apoio interdepartamental. O comitê também deve ser sênior o suficiente para aprovar a maioria das ações do plano e ter gestão sobre alocação de tempo de seus membros e, eventualmente, sobre algum recurso financeiro, de forma a acelerar os processos de tomada de decisão e de implementação das medidas do plano.

Os atores que compõem o comitê gestor do plano, assim como o papel desempenhado por cada um deles, variam de organização para organização. Contudo, os comitês possuem, geralmente, representantes de:

- **Assistente da Presidência:** canal rápido para consultar a diretoria e chancelar ações de maior impacto
- **Comunicação:** elaboração de um plano de comunicação para promoção do plano de mobilidade corporativa e sua estratégia
- **Finanças:** informação dos atuais custos de transporte da organização e estimativa dos custos para implantação de cada medida do plano
- **Instalações/patrimônio:** adequação de infraestruturas como estacionamento (tanto para automóvel quanto bicicleta), chuveiros, sinalização e do ambiente do escritório
- **Jurídico:** análise da factibilidade e potenciais vulnerabilidades legais de medidas propostas
- **Recursos humanos:** definição e implementação de novas políticas com impacto nos funcionários
- **Sustentabilidade:** monitoramento e divulgação dos impactos do plano na redução das emissões de carbono

O comitê tem a função de auxiliar todas as atividades para a construção do plano, desde a definição da sua visão, objetivos e metas até seu monitoramento e revisão. Diferentes grupos de trabalho podem ser formados para a elaboração de tarefas específicas, em que cada representante do comitê possua um papel mais central.



É provável que as reuniões do comitê sejam mais frequentes até que as primeiras diretrizes do plano estejam estabelecidas. As reuniões devem ser ligadas a marcos como, por exemplo, discutir os resultados do diagnóstico da situação atual.

1.5 DESIGNAR UM COORDENADOR DE MOBILIDADE

Uma vez definidos os principais atores e seus representantes, é necessário designar uma pessoa responsável por efetivamente coordenar as atividades para a construção do plano. O coordenador deve, preferencialmente, vir de um dos atores que compõem o comitê gestor e ter uma boa percepção de como a organização funciona. Ele tem a função de conduzir o comitê ao longo de todo o processo de construção do plano. Dependendo do tamanho da organização, é necessária dedicação parcial ou integral do tempo à atividade.

O coordenador do plano de mobilidade corporativa deve ser o líder da causa, demonstrando seu compromisso através de deslocamentos mais eficientes e liderando pelo exemplo. Deve ser capaz de se comunicar eficazmente com a diretoria e os colegas, conceber e gerir a implantação de uma iniciativa de mudança. Afinidade e conhecimento sobre o tema de mobilidade urbana também são recomendados.

O ideal é que o coordenador se reporte diretamente à diretoria. Isso influencia positivamente a percepção dos funcionários, pois denota a importância do plano de mobilidade corporativa dentro da organização.

A ESCOLHA DE UM COORDENADOR DEVE CONSIDERAR O SEU COMPROMISSO PESSOAL COM A MELHORIA DA SITUAÇÃO DA MOBILIDADE NA ORGANIZAÇÃO E SEU GRAU DE INFLUÊNCIA PARA LIDERAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO.

2° PASSO: DEFINIÇÃO DO ESCOPO



2.1 CONSTRUIR A VISÃO

Estabelecidos o comitê gestor e o coordenador de mobilidade, uma de suas primeiras atividades é construir a visão do plano. Ela é o elemento central que deve expressar o futuro desejado pela organização e pelos seus funcionários para as questões de mobilidade para o horizonte de vigência do plano. A visão deve considerar múltiplas leituras e perspectivas dos representantes do comitê gestor. É importante evitar a definição de uma visão muito técnica ou inexecutável. A elaboração de uma visão clara de futuro facilita a posterior definição dos objetivos a serem alcançados e das ações a serem implementadas para o plano (33, 34).



2.2 DEFINIR OS OBJETIVOS

A formulação dos objetivos deve traduzir o que se pretende obter com o plano, definido anteriormente na construção da visão. Decididos pelo comitê gestor, os objetivos são o foco e a razão pela qual a organização está elaborando um plano de mobilidade corporativa, e devem refletir as necessidades identificadas inicialmente, as motivações por trás do plano e o que se pretende alcançar. Os objetivos devem ser explícitos, indicar os temas a tratar e sua relação com as melhorias desejadas. Para tanto, deve-se considerar as diferentes características do entorno da organização: acesso ao local de trabalho, oferta de transporte existente (ciclovias, linhas de transporte coletivo) e uso do solo (residencial, comercial ou misto).

2.3 DEFINIR AS METAS, PRIORIDADES E HORIZONTES

As metas devem ser apresentadas de forma mensurável e permitir a avaliação do progresso em direção ao atendimento dos objetivos. Uma vez atingidas, caracteriza-se o sucesso do plano. As metas orientam as ações a serem tomadas dentro dos horizontes planejados (curto, médio e longo prazo). Metas claras indicam o que deve ser alcançado - redução, aumento ou manutenção de determinado aspecto ou índice - e o período de tempo previsto para execução.

Deve-se evitar eleger metas que dificilmente possam ser cumpridas. Metas devem atender ao princípio SMART: específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e vinculadas no tempo (38). Como a mudança de padrão de deslocamento pode demorar mais tempo do que o desejado, metas muito ambiciosas podem conduzir ao desestímulo e conseqüente descontinuidade do plano de mobilidade corporativa. Metas devem ser validadas e ajustadas durante a elaboração do plano de acordo com os resultados do diagnóstico. Compete ao comitê gestor o estabelecimento dos prazos para a execução das atividades subsequentes, descritas mais adiante.



EXEMPLO DE VISÃO, OBJETIVO E META

**VISÃO:**

Criar uma cultura e ambiente corporativo onde escolhas mais sustentáveis de deslocamento são ativamente encorajadas

OBJETIVO:

Reduzir a participação do automóvel com um único ocupante na divisão modal da organização

META:

Aumentar em 10% o número de caronas dentro de 2 anos

3º PASSO: COMUNICAÇÃO

SÃO PAULO/SP



3.1 DESENVOLVER O PLANO DE COMUNICAÇÃO



Comunicação clara, consistente, oportuna e eficaz é fundamental para a construção e implementação do plano de mobilidade corporativa. A visão, os objetivos e as metas devem orientar a elaboração da estratégia de comunicação. O seu desenvolvimento auxilia a identificar oportunidades que devem ser exploradas para o sucesso de determinadas atividades. Entender as motivações e os valores dos funcionários é a base para a construção de mensagens relevantes. Sem um plano de comunicação, corre-se o risco de que os esforços para estimular os funcionários a mudarem seus hábitos sejam ineficazes.

É importante estabelecer as mensagens que a organização pretende transmitir. Uma das mensagens fundamentais passa a informar os funcionários sobre o comprometimento da diretoria com a elaboração do plano. Recomenda-se também que as mensagens tenham um caráter positivo. É essencial sempre destacar dados relativos aos potenciais benefícios promovidos (financeiros, sociais, ambientais e de saúde), à economia de tempo associada às opções de transporte sustentável oferecidas e encorajar as pessoas a explorar as diferentes opções aos poucos. O plano de mobilidade corporativa não trata sobre proibir o uso do automóvel, mas sim de incentivar o seu uso de forma mais consciente, promover a equidade entre os meios de transporte e oferecer opções de deslocamento mais atrativas. Mensagens que encorajem os funcionários a experimentar uma nova opção mais sustentável de transporte devem ser fortemente exploradas.

Isso não significa evitar questões controversas, como, por exemplo, a restrição de estacionamento. A chave do sucesso não é omitir informações e, sim, prover bons argumentos sobre custos, congestionamento, problemas ambientais, resultados obtidos em outras organizações. Deve-se focar na diversidade de medidas existentes, que ampliam opções de viagem e oferecem benefícios ao funcionário. Algumas pessoas podem não estar dispostas a mudar seus hábitos de deslocamento logo no início, mas no futuro, ao perceber colegas satisfeitos com novas alternativas de transporte.



Diversas ferramentas de comunicação podem ser usadas para alcançar o engajamento ao plano — criação de newsletter, intranet, uso de redes sociais, grupos de mensagens, distribuição de materiais de divulgação, fixação de banners. Outras ações que podem ser adotadas são a realização de eventos especiais (tanto para o lançamento do plano quanto para a implantação de novas medidas), reconhecimento (destacar histórias pessoais), além da criação de uma marca. A marca torna o plano único e cria uma forte identidade entre os funcionários. Também é possível explorar notícias externas relacionadas à mobilidade urbana nos canais de comunicação interna.

Uma página na intranet da organização pode ser criada para disponibilizar mais informações e detalhes sobre as fases do plano, assim como proporcionar o monitoramento do seu avanço. Também é recomendado incluir na estratégia um canal de comunicação para que os funcionários possam tirar dúvidas, compartilhar experiências e expressar opiniões, o que trará mais elementos para refinar a estratégia de comunicação e avaliar sua efetividade.

A comunicação deve evoluir ao longo do desenvolvimento do plano — especialmente após o diagnóstico — e responder às diferentes percepções e demandas dos funcionários da organização. A adaptação da comunicação requer a manutenção do foco no objetivo, com modificações nas mensagens e nas formas de engajamento, caso necessário. Ao longo do processo de desenvolvimento do plano de mobilidade corporativa, destacam-se oportunidades de comunicação que podem ser exploradas em outras etapas.

A MUDANÇA DE HÁBITO É UM PROCESSO CONTÍNUO E LONGO. UM PLANO DE COMUNICAÇÃO BEM DESENVOLVIDO, COM UMA LINGUAGEM ADEQUADA AO PÚBLICO-ALVO, COM DESTAQUE PARA A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA MOBILIDADE CORPORATIVA, TEM POTENCIAL DE ENGAJAR MAIS ADEPTOS E ENCURTAR ESTE PROCESSO.

3.2 INICIAR AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

A primeira atividade de comunicação é anunciar a todos os funcionários que a organização está desenvolvendo um plano de mobilidade corporativa. Isso pode ser feito através de newsletter, cartazes, e-mails e mensagens em redes sociais. A divulgação deve explicar seu processo e destacar as vantagens para os funcionários e a sociedade. Se os funcionários entendem a razão de o plano estar sendo elaborado - o que está sendo proposto e o que se espera alcançar - maior será sua adesão. Essa mensagem pode ficar ainda mais forte se vier acompanhada de um comunicado oficial da diretoria.

É FUNDAMENTAL TRANSMITIR O COMPROMISSO DA DIRETORIA PARA COM O PLANO, A FIM DE QUE OS FUNCIONÁRIOS SINTAM CONFIANÇA E PERCEBAM O ENGAJAMENTO DE TODOS NA EXECUÇÃO DESTA NOVA POLÍTICA DE MOBILIDADE.



4° PASSO: DIAGNÓSTICO



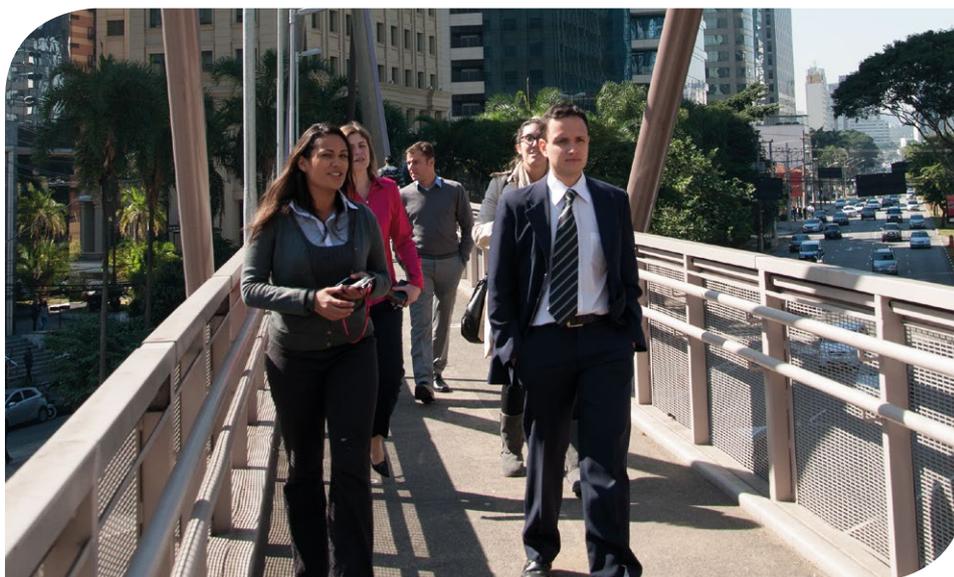
4.1 BUSCAR A COOPERAÇÃO PARA O DIAGNÓSTICO E A ELABORAÇÃO

Construir o plano de mobilidade corporativa é um trabalho que demanda conhecimento específico. Muitas vezes, isso requer cooperação com parceiros externos, tanto para as fases de diagnóstico e elaboração quanto para a implementação. Esses parceiros podem ser órgãos públicos, organizações sem fins lucrativos, consultores e empresas dispostas a compartilhar suas experiências ou a unir esforços.

Os parceiros podem aportar conhecimento através de lições aprendidas e estudos de caso. Eles também podem fornecer materiais consolidados que, além de acelerar o processo, aumentam a confiabilidade e possibilitam a comparação (*benchmarking*) entre organizações que implantaram planos de mobilidade corporativa.

O envolvimento de parceiros externos pode adicionar custos em alguns casos, mas também pode reduzir o esforço e o tempo despendido. As ações e responsabilidades dos parceiros devem ser devidamente coordenadas pelo comitê gestor.

É RECOMENDADO FAZER PARCERIAS QUE POSSIBILITEM MAIOR AGILIDADE AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO.





4.2 AVALIAR AS CONDIÇÕES DE ACESSO E A OFERTA DE TRANSPORTE

Localização, instalações e serviços de transporte ofertados nas proximidades da organização impactam as escolhas das pessoas em como se deslocar ao trabalho. Compreender esses fatores é fundamental no desenvolvimento de um plano de mobilidade corporativa eficiente. Deve-se identificar barreiras ao uso dos meios mais sustentáveis, como a localização e a infraestrutura da organização ou a falta de serviços de transportes.

A organização deve fazer um levantamento das instalações que possui. Por exemplo, coletar informações relacionadas ao estacionamento, aos locais de acesso de veículos e pedestres, bicicletários e outras instalações para ciclistas. A oferta de serviços e infraestruturas que reduzam a necessidade de deslocamento, tais como instituições bancárias e restaurantes dentro da organização e salas para videoconferência, também deve ser informada.



ACADEMIA DE GINÁSTICA DENTRO DO PRÉDIO DA ORGANIZAÇÃO PERMITE AOS FUNCIONÁRIOS EVITAREM O HORÁRIO DE PICO JÁ QUE PODEM REALIZAR ATIVIDADES NESTE PERÍODO



ÁREAS DE ALIMENTAÇÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO POSSIBILITAM REDUZIR O NÚMERO DE DESLOCAMENTOS DURANTE A JORNADA DE TRABALHO



A avaliação da rede de transporte deve detalhar as linhas de transporte coletivo que passam nas proximidades e a distância a pontos de ônibus e estações de trem e metrô. Infraestruturas cicloviárias servindo o local de trabalho devem ser identificadas, assim como estações de compartilhamento de bicicletas e pontos de táxi. Também deve-se avaliar as condições das calçadas e a sua iluminação.



IMPORTANTE INFORMAR LINHAS DE TRANSPORTE COLETIVO QUE CIRCULAM PRÓXIMO AO LOCAL DE TRABALHO



O levantamento das condições de acesso e a oferta de transporte norteia o desenvolvimento da pesquisa com os funcionários e orienta iniciativas que podem ser propostas na fase de elaboração do plano, como, por exemplo, a instalação de vestiários. A avaliação preliminar também é a base para elaboração de um material informativo sobre as alternativas de transporte disponíveis para acessar o local de trabalho.

Se a organização estiver instalada em mais de um local, é necessário realizar uma análise específica para cada um deles. Isso é importante, pois as instalações, os serviços de transporte e sua infraestrutura variam de acordo com a localização.

A LOCALIZAÇÃO, AS INSTALAÇÕES E OS SERVIÇOS DE TRANSPORTE PRÓXIMOS DETERMINAM COMO AS PESSOAS SE DESLOCAM AO TRABALHO. OUTROS FATORES, COMO A PROXIMIDADE A INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS, RESTAURANTES E LOJAS, TAMBÉM INFLUENCIAM A NECESSIDADE DE UM NÚMERO MAIOR OU MENOR DE DESLOCAMENTOS DURANTE A JORNADA DE TRABALHO.

4.3 AVALIAR AS POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO E SEUS CUSTOS

Antes mesmo de haver um plano de mobilidade corporativa, é provável que já exista uma série de políticas da organização que influenciam os hábitos de deslocamento dos funcionários. Algumas políticas estimulam viagens mais sustentáveis e eficientes, enquanto outras agem como barreiras ao plano. É importante conhecê-las antes de propor novas medidas. Por exemplo, estacionamentos gratuitos incentivam os funcionários a dirigir, mesmo quando moram em locais muito próximos, enquanto promover o teletrabalho reduz o número de viagens. Para a adoção de políticas, é necessário verificar as normas da organização.

Políticas corporativas ligadas à mobilidade dos funcionários também são fontes de despesas para as organizações. O plano oferece a oportunidade de reduzir esses custos e até mesmo convertê-los em receita.

Muitas organizações, especialmente as localizadas em regiões empresariais de centros urbanos, gastam valores expressivos com estacionamento e vale-combustível para seus funcionários. Informações sobre custos atuais possibilitam estimar o impacto financeiro que o plano pode ter. Parte da economia gerada pode ser usada para estimular opções ao automóvel, como subsídio ao uso de ônibus fretado. Criar um plano de mobilidade corporativa consiste não apenas em cortar despesas, mas também em deslocar incentivos e fomentar políticas que estimulem o uso de meios mais sustentáveis.

ORGANIZAÇÕES POSSUEM POLÍTICAS QUE INFLUENCIAM O PADRÃO DE DESLOCAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS. É IMPORTANTE CONHECÊ-LAS E FORTALECER AQUELAS QUE APOIAM O OBJETIVO DO PLANO DE MOBILIDADE CORPORATIVA.

4.4 DESENVOLVER A PESQUISA DE PADRÃO DE DESLOCAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS



A pesquisa de padrão de deslocamento é a base para a elaboração do plano de mobilidade corporativa. O levantamento de dados e informações deve identificar não só como os funcionários se deslocam ao trabalho, mas também as barreiras existentes e os fatores que podem motivar a mudança de hábito das pessoas que utilizam o automóvel. São esses fatores que devem ser priorizados no plano, por se adequarem melhor aos perfis e expectativas dos funcionários.

A época do ano em que a pesquisa é realizada tem influência em seu resultado. Não é aconselhável executá-la durante o período de férias ou em períodos em que muitos funcionários estão ausentes da organização. Dados distorcidos podem prejudicar todos os passos posteriores e, inclusive, alterar o foco do plano.

O questionário utilizado deve ser sucinto e amigável, com perguntas de resposta simples e objetiva. Seu tempo de preenchimento não deve ultrapassar 15 minutos. Se a organização já tiver uma plataforma de pesquisa online, ela pode ser adotada. Para funcionários que não têm acesso a computadores no dia a dia, a sugestão é disponibilizar o equipamento durante o período de realização do levantamento. Outra questão-chave da aplicação é a confidencialidade. Normalmente, pesquisas anônimas permitem respostas mais sinceras dos funcionários, contudo dificultam monitorar mudanças de comportamento em pesquisas censitárias e com uma alta taxa anual de rotatividade.

A pesquisa deve possibilitar a compreensão de como os funcionários se deslocam ao local de trabalho e fundamentar a elaboração do plano. Entre os principais itens que a pesquisa deve conter, estão:

- ponto de origem do deslocamento
- atual padrão de deslocamento ao longo da semana (meio de transporte principal e secundário)
- identificação do(s) motivo(s) para o atual padrão de deslocamento
- identificação de incentivos que estimulariam a mudança de hábito

A EMBARQ Brasil possui um questionário-padrão já consolidado e validado. O formulário pode ser solicitado pelo e-mail contato@embarqbrasil.org



Uma boa taxa de retorno da pesquisa é importante para obter um panorama fiel sobre os padrões de deslocamento dos funcionários. Na maioria dos casos, é necessário realizá-la com todos os funcionários e estimular sua participação. Recomenda-se deixar a pesquisa aberta por até duas a três semanas, de modo que possíveis férias ou mudanças de turno não impeçam os funcionários de respondê-la.



Para maximizar a taxa de retorno, é fundamental implementar uma estratégia de comunicação específica. A promoção da pesquisa deve ser feita antes, durante e depois de sua aplicação. Primeiro, alertando os funcionários sobre sua realização e informando a importância da participação de todos. Eventos ligados ao lançamento da pesquisa também podem ser promovidos, especialmente se contarem com a participação da diretoria. No período em que a pesquisa estiver disponível, podem ser enviadas mensagens para os funcionários que ainda não tenham respondido à medida que a conclusão se aproxima. Após o encerramento, é importante agradecer a participação de todos como forma de reconhecimento ao tempo dedicado para seu preenchimento. Também pode ser valioso oferecer algum incentivo, como, por exemplo, um sorteio de prêmios. O apelo gerado pelo incentivo deve ser o mesmo para todos os funcionários, a fim de garantir maior adesão.

A pesquisa é um instrumento de comunicação útil para permitir que os funcionários saibam que o plano de mobilidade corporativa da organização está avançando. Além disso, também oferece uma boa maneira de engajá-los no seu desenvolvimento.

Organizações que recebem um grande número de visitantes devem considerar a aplicação de uma pesquisa específica direcionada a eles. O mesmo é válido para locais que recebem muitas entregas de fornecedores. É importante saber quando elas ocorrem e quais são os horários, já que pode haver oportunidade para coordenar as entregas com outras organizações da região.

A PESQUISA DE PADRÃO DE DESLOCAMENTO É A ESSÊNCIA DE TODO O PLANO DE MOBILIDADE CORPORATIVA. É FUNDAMENTAL OBTER UMA BOA TAXA DE RESPOSTAS, A FIM DE GARANTIR O CORRETO DIRECIONAMENTO DO PLANO E O SEU CONSEQUENTE SUCESSO.



4.5 ANALISAR OS DADOS

Depois de recolher todas as informações da pesquisa com os funcionários, é necessário realizar análises. Os resultados fornecem a linha de base (*baseline*), ou seja, os números iniciais para o monitoramento das metas. Entendê-los completamente é primordial para desenvolver um plano eficaz.

Uma importante ferramenta no processo de análise são os mapas. Eles possibilitam exibir dados brutos de forma visual e facilitam sua interpretação. Mapear os endereços dos funcionários pode revelar concentrações em determinadas áreas (por exemplo, agrupamentos com potencial implantação de caronas ou ônibus fretados ou funcionários dentro de uma distância ciclável ao trabalho). Uma boa análise propicia indicações de ações prioritárias que devem constar no plano de mobilidade corporativa. Há softwares gratuitos e pagos que podem auxiliar nesse trabalho.

Os resultados da análise devem ser comunicados ao comitê gestor e à diretoria antes da divulgação. Eles também podem ser comparados ou agregados com os resultados de pesquisas de outras organizações ou até com dados relacionados à cidade.

É IMPORTANTE UTILIZAR MAPAS NA ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS. A VISUALIZAÇÃO DOS PONTOS DE ORIGEM E DESTINO FACILITA A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.

4.6 DIVULGAR O DIAGNÓSTICO

É fundamental registrar e comunicar os resultados do diagnóstico para reforçar a necessidade de mudança e para que os funcionários se sintam parte do plano de mobilidade corporativa. O relatório deve detalhar a realidade identificada e é a base para a elaboração do plano.

Os resultados mais impactantes devem ser transmitidos aos funcionários em uma apresentação e em mensagens que valorizem o desenvolvimento do plano. Essas mensagens também devem indicar onde se pode ter acesso a todos os dados. A divulgação pode incluir notícias na intranet ou newsletter da organização, além de cartazes e panfletos em áreas de grande circulação, como, por exemplo, quadro de avisos, refeitórios e elevadores.

REGISTRAR E
COMUNICAR OS
RESULTADOS DO
DIAGNÓSTICO
PARA REFORÇAR
A NECESSIDADE
DE MUDANÇA
E PARA QUE OS
FUNCIONÁRIOS
SE SINTAM PARTE
DO PLANO DE
MOBILIDADE
CORPORATIVA.



5° PASSO: ELABORAÇÃO

SÃO PAULO/SP



5.1 REAVALIAR AS METAS E DEFINIR OS INDICADORES DE DESEMPENHO



Com a conclusão do diagnóstico, é necessário reavaliar as metas definidas anteriormente. As informações obtidas no levantamento das políticas e custos da organização, na avaliação da oferta de transporte no entorno e na pesquisa com os funcionários devem nortear o comitê gestor na validação das metas. Por exemplo, a pesquisa pode ter indicado que mais funcionários querem utilizar 'ônibus fretado' do que o inicialmente estimado, propiciando uma revisão para aumentar a meta de adesão ao fretamento.

A avaliação do cumprimento das metas propostas pelo plano deve ser feita através de um conjunto de indicadores de desempenho. O conjunto deve ser composto por indicadores qualitativos (engajamento e comentários dos funcionários) e quantitativos (divisão modal, número de acessos de veículos e de pedestres, número de bicicletas estacionadas) que permitam uma visão mais abrangente do impacto do plano. Os indicadores, além de permitirem monitorar o progresso do plano ao longo do tempo, possibilitam comparar resultados alcançados por diferentes organizações.

Cada meta deve estar associada a, no mínimo, um indicador. O mais utilizado pelas organizações internacionais para verificar o sucesso geral do plano é a 'divisão modal' (porcentagem de uso dos diferentes meios de transporte nos deslocamentos ao trabalho). Uma redução no uso do automóvel, ocupado por apenas uma pessoa, reflete que o plano está conseguindo mudar a cultura dos funcionários da organização.

INDICADORES DE DESEMPENHO PERMITEM MONITORAR O SUCESSO DO PLANO. CADA META DEVE ESTAR ASSOCIADA A, NO MÍNIMO, UM INDICADOR.



5.2 DETERMINAR O ORÇAMENTO DISPONÍVEL PARA O PLANO

Embora atividades como a pesquisa, a divulgação e a alocação de tempo dos funcionários tenham custos, é a implementação que requer o maior aporte de investimentos. É preciso alocar os recursos financeiros para a implementação do plano antes de definir sua estratégia — discutida na próxima atividade — para que as ações se enquadrem na verba disponível e priorizem a relação custo/benefício de cada uma delas.

Custos de implementação estão geralmente associados a melhorias, como instalação de bicicletários, vestiários, salas de teleconferência ou sinalização de vagas preferenciais no estacionamento (carona). Os custos também podem incluir subsídios (pagamento do ônibus fretado, desconto no estacionamento para carona), e são necessários para a promoção do plano.

Algumas medidas de mobilidade corporativa podem gerar economias ou receitas e, em alguns casos, podem fazer o plano pagar por si mesmo. Introduzir a cobrança pelo estacionamento, reduzir os custos de auxílio-combustível ou deixar de construir um edifício-garagem são alguns exemplos de possibilidades de arrecadação ou cortes de custos.

AS MEDIDAS ADOTADAS NO PLANO PODEM TANTO GERAR DESPESAS QUANTO RECEITAS. É PRECISO CONSIDERAR ESSES FATORES AO DEBATER O ORÇAMENTO DISPONÍVEL.

5.3 DEFINIR A ESTRATÉGIA A SER INCENTIVADA

A chave para desenvolver um plano de mobilidade corporativa bem-sucedido passa pela identificação de uma estratégia (conjunto de medidas) que garanta o alcance dos objetivos. Os resultados da pesquisa indicam quais medidas têm maior apoio dos funcionários e, conseqüentemente, maior probabilidade de êxito.

Pode-se promover o uso de meios de transporte mais sustentáveis, através da qualificação das instalações para bicicletas, calçadas, estações de transporte coletivo e da divulgação dessas opções para os funcionários. Se as análises revelaram agrupamentos de pessoas interessadas em ônibus fretados ou programas de carona, essas alternativas devem ser exploradas. Atuar na mudança do horário da jornada de trabalho também pode ter bons resultados. O mesmo é válido para incentivos e desincentivos financeiros para determinados meios de transporte. Como as pessoas reagem de forma diferente a cada medida implantada, é fundamental que o plano contenha uma combinação de opções.

Uma boa maneira de manter os funcionários ativos no processo de ganhar ainda mais visibilidade para o plano é através de grupos focados, que fornecem oportunidades de debate, estimulam a participação dos funcionários e aumentam o sentimento de pertencimento ao plano. A estratégia definida deve estar de acordo com a cultura corporativa e a visão global da organização. É importante analisar e manter a consistência das intervenções planejadas com as metas almejadas e os fundos alocados.

GRUPOS FOCADOS PARA DISCUTIR AS MEDIDAS

A SEREM IMPLANTADAS REPRESENTAM UMA EXCELENTE OPORTUNIDADE DE PROMOVER O PLANO E AUMENTAR O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS.

DIVERSAS MEDIDAS PODEM COMPOR A ESTRATÉGIA DO PLANO DE MOBILIDADE CORPORATIVA. OS INCENTIVOS DEPENDEM DA VERBA ALOCADA E DA CRIATIVIDADE DE CADA ORGANIZAÇÃO.



PROMOÇÃO DE MEIOS DE TRANSPORTE

- Coletivo
- Bicicleta
- A pé
- Ônibus fretado
- Carona
- Carro compartilhado



MUDANÇA NA JORNADA DE TRABALHO

- Horário flexível
- Horário escalonado
- Semana comprimida
- Teletrabalho



MEDIDAS FINANCEIRAS E DE SUPORTE

- Incentivos e desincentivos financeiros
- Divulgação de informação
- Volta garantida para casa
- Marketing



BICICLETÁRIOS, ARMÁRIOS E VESTIÁRIOS ESTIMULAM DESLOCAMENTOS DE BICICLETA



ROTAS DE ÔNIBUS FRETADO E SISTEMAS DE CARONA SÃO MEDIDAS PARA REDUZIR OS DESLOCAMENTOS DE AUTOMÓVEL

AS MEDIDAS
MAIS POPULARES
IDENTIFICADAS
ATRAVÉS DO
DIAGNÓSTICO
DEVEM TER
PRIORIDADE
DENTRO DO
PROGRAMA
DE AÇÃO.

5.4 DEFINIR E APROVAR O PROGRAMA DE AÇÃO

Parte fundamental do plano de mobilidade corporativa é o programa de ação. Para cada uma das medidas definidas na estratégia, devem ser indicados o cronograma, marcos e prazos previstos para implantação e a atribuição dos responsáveis. Colocá-las em prática exige coordenação e responsabilidade.

É essencial definir as medidas prioritárias, tanto em termos de importância quanto de sequência. Aconselha-se dar preferência às que registraram maior interesse na pesquisa ou nos grupos focados. É importante prever a implantação de incentivos e promover o uso de meios de transporte mais sustentáveis antes de pôr em prática desincentivos ao uso do automóvel. Dessa forma, o plano obtém maior apoio dos funcionários e lhes permite testar as novas opções sem forçá-los a isso. Outros fatores a serem considerados no momento de estabelecer as prioridades e os horizontes de implantação das medidas do plano são a relação entre o grau de investimento, os resultados esperados, o tempo e os trâmites necessários para sua implantação. Existem ações de baixo e alto investimento, assim como de alto e baixo impacto.

Ações de curto prazo, como, por exemplo, prover informações sobre o transporte coletivo e ciclovias no entorno, inspiram confiança e credibilidade, ao mostrar resultados imediatos aos funcionários. Isso gera incentivos à mudança e tem baixo custo. A maioria das medidas, no entanto, destina-se a mudanças de longo prazo. Algumas iniciativas levam até um ano para atingir seu pleno potencial, como, por exemplo, aderir a um serviço de ônibus fretado.

O programa de ação também identifica medidas interdependentes, assegurando que possam ser implantadas harmonicamente. Outros fatores que devem ser considerados são o período do ano (férias, estações chuvosas), recursos, ciclos operacionais da organização (aprovação do orçamento, fechamento de ano) e datas comemorativas (Dia Mundial Sem Carro – 22 de setembro). Após a definição do plano de ação, o documento deve ser aprovado e endossado pela diretoria.

5.5 LANÇAR O PLANO

As ações de comunicação adotadas para o lançamento do plano de mobilidade corporativa já devem ter sido definidas no plano de comunicação. O grau de intensidade com o qual se pode divulgar o lançamento depende do orçamento disponível, mas é fundamental que todos os funcionários estejam cientes do lançamento do plano de mobilidade corporativa para conhecer as mudanças planejadas.

A realização de um evento pode ser uma boa oportunidade para promover o plano e fortalecer o engajamento dos funcionários. Contar com a presença de um representante da diretoria é importante para legitimar o plano perante todos. Para seu maior sucesso, é necessário informar os funcionários antecipadamente. A divulgação do lançamento na newsletter e intranet, além de pôsteres e pequenos brindes, é uma forma de difundir o plano. Pode-se também escrever um comunicado para divulgar na imprensa local e informar a comunidade sobre o que a organização está fazendo para reduzir o congestionamento e melhorar a qualidade do ar na vizinhança. Esta é uma boa maneira de fortalecer positivamente a imagem da organização.



O LANÇAMENTO DO PLANO COM A PRESENÇA DA DIRETORIA REFORÇA O COMPROMISSO E SUA IMPORTÂNCIA PERANTE TODOS OS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO.

6º PASSO: IMPLEMENTAÇÃO E PROMOÇÃO



6.1 BUSCAR A COOPERAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO



A cooperação para a implementação do plano tem como objetivo compartilhar as responsabilidades, através da utilização da experiência e de recursos de outras entidades que atuam em setores da mobilidade urbana ou a ela relacionados. As cooperações feitas para o diagnóstico e elaboração do plano podem ser renovadas e novos parceiros, agregados. Entidades e associações voltadas à promoção da bicicleta, implantação do teletrabalho, empresas que facilitam a logística de caronas, assim como empresas que já desenvolveram seu plano de mobilidade corporativa, são alguns exemplos de possíveis parcerias.

É preciso estabelecer uma clara atribuição e formalização de responsabilidades, através de protocolos de intenções, convênios e contratos que assegurem transparência e os demais requisitos necessários para que o plano seja efetivamente implementado. O envolvimento de parceiros externos pode adicionar custos em alguns casos, mas também pode reduzir o esforço pessoal e proporcionar ganhos de tempo ao fazer uso, por exemplo, de ferramentas já testadas. Para evitar sobreposição de trabalho e ineficiências, as parcerias devem ter suas atuações devidamente coordenadas com as do comitê gestor.

É IMPORTANTE CONTAR COM O SUPORTE DE PARCEIROS ESPECIALIZADOS NA IMPLANTAÇÃO DE CADA UMA DAS MEDIDAS SELECIONADAS NO PLANO.



6.2 IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA DO PLANO

Para sustentar o compromisso e entusiasmo dos funcionários, é importante mantê-los informados e engajados continuamente. Alterar hábitos de viagem é uma tarefa árdua, e nem todas as medidas destacadas no plano de ação conseguem ser implementadas de imediato. Cada nova medida introduzida oferece uma oportunidade para lembrar os funcionários sobre o plano. Por exemplo, eventos, como ‘dia sem carro’ e ‘dias de ir ao trabalho de bicicleta’ são uma maneira útil de manter a dinâmica.

Sem conhecer os novos incentivos e políticas corporativas, os funcionários não têm como aderir a elas. É crucial comunicar de forma clara as medidas adotadas, os benefícios que elas trazem, e sempre manter os funcionários com informações atualizadas. Atenção aos mínimos detalhes é essencial. Uma simples informação desatualizada pode mudar radicalmente a percepção dos funcionários sobre o plano.

Canais de comunicação com o coordenador do plano são meios eficazes de manter o interesse e esclarecer dúvidas. Permitem compartilhar experiências (boas ou más), enviar sugestões e promover discussões acerca do plano, as quais podem ser futuramente incluídas na sua revisão.

OS FUNCIONÁRIOS DEVEM SER CONTINUAMENTE INFORMADOS E ENGAJADOS. CADA NOVA MEDIDA IMPLEMENTADA OFERECE UMA OPORTUNIDADE PARA LEMBRÁ-LOS SOBRE O PLANO.



Berrini



6.3 DIVULGAR E PREMIAR OS BONS RESULTADOS

À medida que o plano é implementado, surgem histórias de sucesso para ser compartilhadas. É importante comunicar o progresso a todos. Partilhar resultados, divulgar a adoção de alternativas e dar destaque à história de funcionários que optaram por se deslocar de modo mais sustentável são maneiras positivas de reconhecer o engajamento no plano, manter sua visibilidade e gerar entusiasmo em quem ainda não experimentou alternativas ao deslocamento em automóvel com um único ocupante.

Criar programas de reconhecimento como o “colaborador sustentável do mês” (similar ao “funcionário do mês”), premiar colaboradores que mais tenham usado alternativas de transporte sustentável durante um determinado período de tempo (ingressos para uma atividade cultural, por exemplo) ou até mesmo promover competição entre diferentes departamentos da organização são formas de estimular o engajamento.

A vizinhança também pode estar interessada em como o plano está progredindo, especialmente se as viagens dos funcionários têm um impacto local, por exemplo, reduzindo o fluxo de automóveis em vias do bairro. Para alcançar um maior impacto, pode ser interessante convidar organizações da região para conhecer os resultados do plano, compartilhar informações e ideias.

DIVULGAR E PREMIAR BONS RESULTADOS É UMA BOA MANEIRA DE ESTIMULAR O ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS QUE AINDA NÃO ADERIRAM AO PLANO.

7º PASSO: MONITORAMENTO E REVISÃO



SÃO PAULO/SP

7.1 MONITORAR O PLANO

O plano não é simplesmente um documento, mas um processo contínuo que exige monitoramento e revisão. À medida que a estratégia é implementada e se torna parte da cultura da organização, é essencial avaliar sua eficácia. Os resultados do monitoramento mostram o progresso do plano em direção aos objetivos e às metas estabelecidas. Também permitem construir um histórico de desempenho e reavaliar as medidas adotadas através da análise dos indicadores. Alguns desses indicadores podem ser mensurados mensalmente, outros precisam de um tempo maior.

Determinadas medidas podem exigir uma avaliação mais focada. Isso é aconselhável para medidas com maior custo de implementação, que parecem ineficazes ou que têm gerado reações de ordem distinta por parte das pessoas. O impacto de uma medida pode ser avaliado através de pesquisas com funcionários que a utilizam ou têm interesse em fazê-lo e pela formação de grupos focados para discutir o seu potencial ou oportunidades de melhoria.





A pesquisa de padrão de deslocamento deve ser atualizada anualmente, sempre no mesmo período do ano para que condições externas, como o clima, por exemplo, sejam similares. Esse prazo é um período razoável para que os funcionários tenham absorvido as novidades e aderido às novas opções de mobilidade. A comparação entre os dados coletados com os da primeira pesquisa realizada permite inferir se houve mudança nas escolhas de transporte dos funcionários. O monitoramento também pode revelar a necessidade de atualizar a estratégia para assegurar que o plano continue pertinente.

Contar o volume de acessos ao estacionamento durante o dia e o número de pessoas que chegam a pé ao local de trabalho é uma boa maneira de estimar se está havendo ou não uma mudança no hábito de deslocamento dos funcionários. É importante que estas contagens sejam comparadas com outras realizadas antes da implantação do plano e não com os resultados da pesquisa de padrão de deslocamento.

Além de avaliar o desempenho do plano, os indicadores também devem ser usados como uma ferramenta de comunicação. Um resumo das medidas introduzidas no último ano, o impacto que tiveram e os progressos alcançados devem ser todos amplamente divulgados. Isso é fundamental para ajudar a organização a ganhar mais apoio dos funcionários e reforçar o compromisso da diretoria com o plano.

**É NECESSÁRIO MONITORAR CONTINUAMENTE
O PLANO PARA GARANTIR QUE AS MEDIDAS
IMPLANTADAS ESTEJAM SENDO EFICAZES PARA
ALCANÇAR OS OBJETIVOS E METAS PROPOSTOS.**

7.2 REVISAR O PLANO

Depois de analisar os resultados do monitoramento do plano, pode ser necessário rever algumas metas e até mesmo objetivos. O programa de ação também pode sofrer alterações. Dependendo do que foi identificado, a estratégia pode ser alterada através do cancelamento ou adição de novas medidas ao plano.

No período de um ano, podem ocorrer tanto mudanças internas quanto externas. Essas mudanças podem afetar diretamente os hábitos de deslocamento dos funcionários (aumento do preço do combustível), o público do plano (contratações e demissões) ou representar novas oportunidades ou desafios (construção de uma estação de transporte coletivo nas proximidades ou alguma nova política da organização).

O CONTEXTO VIVENCIADO PELA ORGANIZAÇÃO E SEUS FUNCIONÁRIOS PODE SOFRER MUDANÇAS AO LONGO DE UM ANO. O PLANO DE MOBILIDADE CORPORATIVA DEVE SE ADEQUAR A ELAS.



AGRADECIMENTOS

Ao Banco Mundial e ao WRI Brasil pela parceria no desenvolvimento do projeto-piloto em São Paulo que gerou a experiência prática necessária para a elaboração deste método.

À Caterpillar Foundation pelo apoio no desenvolvimento do projeto-piloto.

À Children's Investment Fund Foundation por possibilitar a expansão do trabalho pelo Brasil.



REFERÊNCIAS

- (1) Rede Nossa São Paulo. *Dia Mundial Sem Carro 2014*. São Paulo, Brasil. Disponível em: <<http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/files/apresentacao-mobilidade-ibope-2014.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2015.
- (2) Broaddus, A., T. Litman e G. Menon. *Transportation Demand Management*. GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn, Germany, 2009.
- (3) Dalkmann, H. e K. Sakamoto. *Low Carbon Green Growth Roadmap for Asia and the Pacific – Urban Transport: policy recommendations for the development of eco-efficient infrastructure*. United Nations, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Bangkok, Thailand, 2012. Disponível em: <<http://www.unescap.org/sites/default/files/7.%20Urban-Transport.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2015.
- (4) Governo do Distrito Federal, Secretaria de Estado de Transportes. *Plano Diretor de Transporte Urbano e Mobilidade do Distrito Federal e Entorno – Relatório final*. Brasília/DF, Brasil, outubro 2010.
- (5) Governo do Estado da Bahia, Secretaria de Infraestrutura, Departamento de Infraestrutura de Transportes da Bahia. *Pesquisa de Mobilidade – Região Metropolitana de Salvador: síntese dos resultados*. Salvador, Brasil, junho 2012.
- (6) Governo do Estado de Minas Gerais, Secretaria Extraordinária de Gestão Metropolitana, Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte. *Pesquisa Origem e Destino 2011-2012 – Relatório Completo*. Belo Horizonte, Brasil, 2013.





(7) Governo do Estado de São Paulo, Secretaria dos Transportes Metropolitanos. *Pesquisa de Mobilidade da Região Metropolitana de São Paulo 2012: principais resultados pesquisa domiciliar*. São Paulo, Brasil, dezembro 2013.

(8) Governo do Estado de São Paulo, Secretaria dos Transportes Metropolitanos. *Pesquisa Origem-Destino 2011 – Região Metropolitana de Campinas: síntese dos resultados das pesquisas domiciliar e cordon line*. Campinas, Brasil, junho 2012.

(9) Governo do Rio de Janeiro, Secretaria de Transportes. *Plano Diretor de Transporte Urbano da Região Metropolitana do Rio de Janeiro 2013 – Relatório 4, Planejamento e Execução das Pesquisas, Parte 3: diagnóstico da situação atual*. Rio de Janeiro, Brasil, fevereiro 2015.

(10) Porto Alegre, Empresa Pública de Transporte e Circulação. *Pesquisa de Origem e Destino de Porto Alegre*. Porto Alegre, Brasil, agosto 2004.

(11) Pereira, R. H. M. e T. Schwanen. *Tempo de Deslocamento Casa-Trabalho no Brasil (1992-2009): diferenças entre regiões metropolitanas, níveis de renda e sexo*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília/DF, Brasil, 2013.

(12) WRI Brasil | EMBARQ Brasil. *GDV: gestão da demanda de viagens e mobilidade corporativa*. Porto Alegre, Brasil, 2015. Disponível em: <<http://d.pr/f/1eLKI>>. Acesso em: 13 maio 2015.

(13) Brasil, Ministério do Meio Ambiente. *Inventário Nacional de Emissões Atmosféricas por Veículos Automotores Rodoviários 2013 – Relatório Final*. Brasília/DF, Brasil, 2014.





(14) EMBARQ Brasil. *Entrevista: Stuart Anderson fala sobre Gestão da Demanda de Viagens*. Disponível em: <<http://embarqbrasil.org/content/entrevista-stuart-anderson-fala-sobregest%C3%A3o-de-demanda-de-viagens>>. Acesso em: 29 maio 2015.

(15) Ireland, National Transport Authority. *Workplace Travel Plans: a guide for implementers*. Dublin, Ireland, 2011.

(16) Healthy Air. *Employer's Guide to a Commute Solutions Program*. Dane County, United States, 2009.

(17) iCommute. *Commuter Benefit Starter Kit for Employers*. San Diego, United States, 2010.

(18) Washington State Department of Transportation. *Commute Trip Reduction (CTR) Program Guidelines*. Washington State, United States, 2011. Disponível em: <<http://www.ctr.wa.gov/employers/Guide.htm>>. Acesso em 09 maio 2015.

(19) Canada, Transport Canada. *Workplace Travel Plans: guidance for Canadian employers*. Ottawa, Canada, 2010.

(20) Pollution Probe. *S-M-A-R-T Movement: trip reduction manual*. Canada, 2005. Disponível em: <<http://www.pollutionprobe.org/publications/s-m-a-r-t-movement-trip-reductionmanual/>>. Acesso em: 09 maio 2015.

(21) Bracknell Forest Council. *Travel Choice for Business: a local guide to workplace travel plan*. Bracknell Forest, United Kingdom, 2011.

(22) Transport for London. *Guidance for Workplace Travel Planning for Development*. London, United Kingdom, 2008.





(23) Transport for London. *Travel Planning for New Development in London: incorporating deliveries and servicing*. London, United Kingdom, 2011.

(24) United Kingdom, Department for Transport. *The Essential Guide to Travel Planning*. London, United Kingdom, March 2008.

(25) Wokingham Borough Council. *WorkPlace Travel Plan Guidance*. Wokingham, United Kingdom, 2011.

(26) Smart Travel Workplaces. *Your Step by Step Guide to Travel Plans*. Ireland, 2010.

(27) New South Wales Government, Premier's Council for Active Living. *Workplace Travel Guidance*. Australia, April 2010.

(28) Perth, Department of Environment and Conservation, Department of Transport. *TravelSmart to Work: a workplace travel planning guide*. Perth, Australia, 2012.

(29) New Zealand, NZ Transport Agency. *Workplace Travel Plan Guidelines: general travel planning know-how with a focus on travel to and from work*. New Zealand, August 2011.

(30) Suescún, J. P. B., M. F. O. Carrascal, F. A. Rozo e S. Cucchi. *Guía para el Desarrollo de Planes Empresariales de Movilidad Sostenible – PEMS en Bogotá*. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2011.

(31) EMBARQ Brasil. *Gestão da Demanda de Viagens*. Disponível em: <<http://embarqbrasil.org/nosso-trabalho/projeto-cidade/gest%C3%A3o-da-demanda-de-viagens>>. Acesso em 21 maio 2015.





(32) Salas, D. C., G. Darido, S. Mehndiratta e A. Leal. *A Commuter-Based Traffic Demand Management Approach for Latin America: Results from Voluntary Corporate Mobility Pilots in Sao Paulo and Mexico City*. In 94th Transportation Research Board Annual Meeting. Washington DC., United States, 2015.

(33) Brasil, Ministério das Cidades, Secretaria Nacional de Transporte e da Mobilidade Urbana - SeMob. *PlanMob – Caderno de referência para elaboração de plano de mobilidade urbana*. Brasília/DF, Brasil, 2015.

(34) EMBARQ Brasil. *Passo a Passo para a Construção de um Plano de Mobilidade Urbana*. Porto Alegre, Brasil, 2014. Disponível em: <<http://d.pr/f/1eLcr>>. Acesso em: 08 maio 2015.

(35) Rao P., R. King, R. Stanich., T. Pande e C. Dhingra. *Quick Guide: how to develop an urban mobility plans*. UN Habitat, Nairobi, Kenya, 2013.

(36) Wefering F., S. Rupprecht, S. Bührmann e S. Böhrer-Baedeker. *Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan*. Rupprecht Consult. Brussels, Belgium, 2014.

(37) EMBARQ. *Saving Lives with Sustainable Transport: traffic safety impacts of sustainable transport policies*. Washington DC., United States, 2013.

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





A EMBARQ Brasil auxilia governos e empresas no desenvolvimento e implementação de soluções sustentáveis para os problemas de mobilidade nas cidades brasileiras. Ao promover o transporte sustentável, está trabalhando para reduzir a poluição, melhorar a saúde pública, diminuir a emissão de gases de efeito estufa e criar espaços públicos urbanos seguros, acessíveis e agradáveis ao convívio.

A EMBARQ Brasil tem Termos de Cooperação Técnica assinados com mais de 15 cidades, entre elas Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG) e Curitiba (PR). Alinhamentos estratégicos de projetos de transporte, qualificação de sistemas, auditoria de segurança viária, marketing para transporte coletivo, workshops, seminários e publicações de capacitação técnica e o suporte técnico para a construção de planos de mobilidade urbana estão entre as principais atividades desenvolvidas.

Desde 2002, quando foi criada como o programa de transporte sustentável do WRI – World Resources Institute, a Rede EMBARQ vem crescendo e hoje inclui cinco centros localizados no México, no Brasil, na Índia, na Turquia e na China. Sua sede mundial é em Washington DC, nos Estados Unidos. A equipe é composta por mais de 200 especialistas de áreas variadas: de arquitetura a gestão da qualidade de ar; de geografia a jornalismo; de sociologia a engenharia civil e de transportes.





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 a sociedade civil além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais do tema.

O CEBDS foi fundado em 1997 por um grupo de grandes empresários brasileiros atento às mudanças e oportunidades que a sustentabilidade trazia, principalmente a partir da Rio 92.

Hoje reúne mais de 70 dos maiores grupos empresariais do país, com faturamento de cerca de 40% do PIB e responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos.

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 de 22 setores industriais, além de 200 grupos empresariais que atuam em todos os continentes.

CRÉDITOS DE FOTOS

Capa, p. 2, 4, 6, 8, 11, 12, 15, 16, 18, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 40, 41, 42, 46-1, 46-2, 47-1, 47-2, 47-3, 50, 53, 54, 55, 57, 58, 60, 62, 64: Mariana Gil/EMBARQ Brasil; p. 9: EMBARQ Brasil; p. 26: Osvaldo Afonso/Imprensa-MG



embarqbrasil.org | thecityfixbrasil.com

 [fb.com/embarqbrasil](https://www.facebook.com/embarqbrasil)  twitter.com/embarqbrasil

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-69487-08-1



9 788569 487081