



GESTÃO DO TEMPO NAS CIDADES – EXPERIÊNCIAS
INTERNACIONAIS E NACIONAIS E PESQUISA DE PERCEPÇÃO

NOVEMBRO 2016

SUMÁRIO EXECUTIVO

I. EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS E NACIONAIS

1. O objetivo do estudo é identificar oportunidades e desafios relacionados às experiências existentes sobre Gestão do Tempo Urbano. O Tempo é fundamental na qualidade de vida nas cidades modernas. É uma commodity preciosa que tem seu próprio preço de mercado. Afeta a vida de todo mundo, não importa a renda, educação, idade ou grupo étnico. A abordagem “Tempo das Cidades” ou “enfoque cronotópico” trata de políticas urbanas integradas territorialmente, onde o tempo joga um papel definitivo.
2. Algumas experiências existem na Europa e mesmo no Brasil que mostram como Gestão do Tempo e da Demanda em Mobilidade Urbana é um caminho factível para os setores público e privado.
3. O planejamento do tempo introduz alguns pontos, dentre eles: novas institucionalidades – Secretarias do Tempo; governança local – diferentes formas de atuação e mudanças político institucionais; comunicação mais efetiva - diálogo público entre o Governo e a sociedade.
4. Identificou-se nas experiências internacionais estudadas uma forte atenção à produção de conhecimento. São mencionadas em especial pesquisas objetivando conhecer e disseminar mais o uso e as políticas do tempo nas cidades.
5. Aspecto comum aos casos de políticas de gestão do tempo: a articulação sempre presente entre setor público e setor privado. As iniciativas em geral partem do poder público, mas introduzem o setor privado desde o início das discussões e elaboração de propostas.

6. Desde os anos 80 o tema Gestão do Tempo circula na Europa, em especial na Itália. À época, e até hoje, a questão de gênero foi a grande provocadora da discussão, incluindo emancipação feminina, equidade de gênero, mudanças no mercado de trabalho e suas implicações para a organização da vida urbana.
7. Os anos 2000 se iniciam com um marco histórico: a chamada “lei Turco”, aprovada pelo Parlamento Italiano, que define e determina uma Política Pública Nacional de Tempo Urbano pela primeira vez, requerendo a preparação de Planos Territoriais Temporais e a criação de Secretarias do Tempo em municípios com mais de 30 mil habitantes.
8. Em 2010, o Congresso de Autoridades Locais e Regionais e sua Câmara de Autoridades Locais do Conselho da Europa recomenda a criação de Escritórios do Tempo. O resultado não foi favorável, pois o plenário do Conselho considerou que o assunto não era prioritário para a organização. Foram, entretanto adotados conceitos novos tais como: “direito ao tempo”; “bem estar temporal” e “qualidade de vida temporal”.
9. Não há um padrão perceptível no que respeita a abrangência das experiências. Podem ser limitadas a uma ou duas áreas da cidade ou incluir todo o território.
10. Elemento comum às experiências: a reorganização de horários de serviços públicos, em geral associada à flexibilização de horários de trabalho para os funcionários públicos e funcionamento de determinados serviços.
11. Atores envolvidos nos processos das Políticas de Gestão do Tempo: o usuário/morador da cidade (mais interessado de todos); os dirigentes e servidores públicos locais (destaque para os relacionados diretamente com o planejamento urbano

e mobilidade urbana); o Parlamento; a Academia; os sindicatos; as associações empresariais (comércio).

12. Alguns resultados das experiências: introdução de novas institucionalidades na gestão urbana (Escritórios, Secretarias ou Departamentos do Tempo); relacionamento regular entre setor público e setor privado; articulação entre as Políticas do Tempo e o planejamento urbano; melhoria nas comunicações entre governo e cidadãos.
13. Alguns desafios: falta de informação qualificada; relação entre setor público e setor privado; garantia de continuidade das intervenções na Gestão do Tempo (Itália continua sendo a única experiência que pode ser realmente chamada de Política de Estado de âmbito nacional); financiamento das Políticas de Gestão do Tempo.
14. Duas situações estudadas no caso brasileiro: SOBRATT e Plataforma Conexões Rio Pinheiros.
15. A Fundação Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades/SOBRATT é criada em 1999, com vistas ao estímulo ao trabalho à distância.
16. O SOBRATT realizou estudo que visou orientar possíveis discussões e práticas sobre o tema; a necessidade de se estabelecer benchmarks e campanhas para disseminação de informações sobre o trabalho à distância; estabelecer incentivos econômicos e fiscais; tratar de treinamento de pessoal para o desempenho das teleatividades e seus respectivos supervisores.
17. O Projeto Conexões Rio Pinheiros foi desenvolvido pelo World Resources Institute/WRI – Cidades Sustentáveis (antes chamado EMBARQ; www.wribrasil.com). Iniciado em 2012 o projeto no Brasil teve como tema principal a mobilidade urbana nas marginais do Rio Pinheiros e contou com a

participação de 10 empresas privadas (1500 funcionários) e organizações da sociedade civil, dentre elas o Centro Empresarial Brasileiro pelo Desenvolvimento Sustentável/CEBDS.

18. Alguns resultados do Projeto Piloto: o ônibus fretado atraiu 15% daqueles que antes eram usuários de carro; o teletrabalho apresentou dois resultados – diminuiu em 7% as viagens de carro e aumentou o número de funcionários sem incremento de gastos com espaço; o término do desconto do Vale transporte incrementou em 10% o uso do transporte coletivo.
19. Além do Projeto Piloto em Mobilidade Corporativa, hoje presente em outras cidades, a Plataforma Conexões Rio Pinheiros trabalha também com Mobilidade Urbana, estimulando soluções urbanísticas e arquitetônicas nos entornos das estações de trem da área.

II. TEMAS PARA REFLEXÃO

20. Conhecimento disponível: Avaliações são pouco encontradas. Cerca de duas décadas já se passaram das intervenções em Políticas de Tempo e o levantamento feito por este trabalho não resultou em conhecimento mais consistente e efetivo sobre as mesmas.
21. Articulação entre usuários/moradores da cidade, decisores públicos e agentes privados: O tema afeta direta e diariamente as pessoas em seus compromissos, sua rotina de trabalho e estudo, suas oportunidades de lazer e cultura.
22. Individualização de escolhas: novas formas de ocupação, disponibilização e acesso a tecnologias de informação e comunicação, relações familiares não tradicionais são

algumas das expressões do cotidiano que empurram a individualização de escolhas.

23. Relação com políticas de Planejamento Urbano: o estudo mostrou a importância das Políticas do Tempo estarem associadas a políticas de planejamento urbano e outras, à semelhança de mobilidade urbana, lazer, cultura, educação e saúde.
24. Participação cidadã: Políticas do Tempo dependem da maior ou menor aceitação das intervenções propostas para a garantia de efetividade das mudanças.

III. RECADOS DA PESQUISA

Os recados dizem respeito a:

25. Foi grande a satisfação dos respondentes da pesquisa qualitativa com a possibilidade de falar sobre o assunto “gestão do tempo”. Ficou claro que é algo que está presente, mas não suficientemente debatido e/ou trabalhado.
26. Há uma sensação generalizada de falta de tempo privado. Desconforto e rotina agitada atingem a maior parte dos entrevistados. Há muito pouco tempo privado, o que resulta às vezes em não se conseguir separar claramente o tempo privado do profissional. Resultado: atividades pessoais são, em geral, deixadas para o fim de semana. Um pequeno número de pessoas, entretanto, se sente confortável com seu tempo privado, embora reconheça a sua escassez.
27. Com relação ao tempo profissional há um certo equilíbrio entre os que não estão satisfeitos e os que se sentem confortáveis com seu desempenho. Vale um destaque para a tecnologia. Foi mencionada, em vários momentos, por muitos entrevistados, como sendo fator determinante de efetividade no tempo profissional. Ao mesmo tempo, concentração,

objetividade, planejamento, foco, ajudam o uso do tempo no trabalho de forma a torná-lo mais satisfatório. Mas não há que desprezar as demandas extras que atropelam a rotina diária e afetam o tempo dedicado ao trabalho regular. São acusadas de gerar confusão entre as noções de “urgência e emergência”.

28. Tema frequentemente levantado nas experiências internacionais, a flexibilização de horários de trabalho e serviços é considerada importante para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Opiniões dos entrevistados se revelaram de forma positiva no que respeita a horários escolares, comércio e prestação de serviços públicos, por exemplo. O confronto é nitidamente percebido ao se relacionar atividades pessoais, públicas e privadas, e os horários rígidos peculiares a essas instituições. A tecnologia, segundo os consultados, pode contornar tal rigidez, a exemplo dos bancos. Há algum ceticismo sobre a flexibilização de horários. Foram citadas a dinâmica e logística das escolas e o horário dos pais; a inflexibilidade das leis trabalhistas (“flexibilizar, mas sem precarizar direitos”); elevação de custos e segurança pública. Por sua vez, a possibilidade de flexibilização de entradas e saídas de trabalho não recebeu unanimidade. Alguns são totalmente favoráveis, com especial menção à valorização do funcionário/colaborador. Há cautelas a levar em conta, dizem os entrevistados como a necessidade de estruturas adequadas, a viabilidade econômico-financeira, distribuição de trabalho em turnos.

29. Com respeito ao uso do tempo, a dedicação ao trabalho é de longe a maior carga, de 8 a 10 hs por dia. O deslocamento casa-trabalho é o segundo peso importante no uso do tempo das pessoas consultadas. Apenas 40 minutos, ida e volta, foi o caso de alguém que se intitulou “privilegiada”. Houve gente, contudo, que gastava entre 2 a 4 hs por dia no trânsito caótico da cidade. Ficou bastante nítido o desconforto causado por essa rotina diária. As demais atividades são residuais. As

tarefas domésticas, por exemplo, consomem entre 1 a até 4 hs por dia. Mulheres, como de se esperar, dedicam um tempo maior aos afazeres de casa. O lazer fica para o fim de semana, apontam os entrevistados em geral. Durante a semana, é por pouco tempo, 1 a 3 hs por dia no máximo, para televisão geralmente.

30. O teletrabalho ou trabalho á distância é bem conhecido e aqueles favoráveis a tal instrumento dão uma razão evidente para o interesse em aplicá-lo: o tempo de deslocamento casa-trabalho. Há, entretanto, pessoas que percebem limites ao teletrabalho: necessidade de estruturação, familiaridade com tecnologias, disciplina de trabalho. Ao mesmo tempo indicam que há desconfiança das empresas.

31. Medidas tomadas por organizações para facilitar o deslocamento diário de trabalhadores (ônibus fretados, vans, carona solidária) foram bastante louvadas. Como podem resultar em ganhos de produtividade, deveriam ser vistas como investimentos. Mas há aqueles que apontam que tais medidas poderiam ser entendidas como uma forma de suprir deficiências do serviço público de transportes e mesmo como paliativo para abafar o problema estrutural dos transportes coletivos. Sem resolver o trânsito caótico, as pessoas vão ficar engarrafadas nos ônibus fretados, nas vans e nas caronas solidárias.

32. As diferenças entre homens e mulheres no que respeita a gestão do tempo foram mencionadas pela maioria dos entrevistados. Assim se pronunciaram sobre as mulheres: mais objetivas; administram melhor o tempo; têm maior preocupação em ter mais dedicação com a família; abdicam de coisas pessoais para cuidar da família; são obrigadas a administrar melhor o tempo por terem demandas mais diversificadas e maiores; mais organizadas e menos dispersivas, e enfrentam melhor questões de competitividade. Já os homens gerenciam melhor o tempo; estão mais

preocupados com necessidades pessoais; mais focados, mais práticos e mais objetivos; permitem-se ter mais tempo, e não aguentariam suprir demandas do trabalho doméstico.

33. Direito ao Tempo e Bem Estar Temporal foram dois conceitos surgidos nas experiências internacionais. Há uma unanimidade entre os entrevistados com respeito ao direito ao tempo: ele simplesmente não existe. A tecnologia aqui aparece de volta como importante instrumento para o direito ao tempo. A valorização deste direito está posta de forma muito nítida, assim como a luta constante para tentar garanti-lo. Também foi ressaltada a relação causal entre direito ao tempo e bem estar temporal e o estado emocional da pessoa. Interferências mútuas são comuns de se encontrar.
34. O que fazer com mais tempo disponível? Essa pergunta foi respondida por todos com satisfação. Como esperado, as mais citadas foram a dedicação maior à família e ao lazer. Relacionadas a este último foram mencionadas fazer mais atividades físicas e praticar algum esporte. O aprimoramento profissional e uma maior dedicação a estudos se apresentaram como fatores objeto de vontade. Um tempo adicional no trabalho seria bom, dizem alguns. Inovação e mais criatividade seriam oportunidades. Há ainda os que gostariam de mais tempo para pensar ou mesmo ter o direito de “não fazer nada”.
35. Os entrevistados reconhecem o benefício da ferramenta Banco de Horas para flexibilizar o uso do tempo no trabalho e facilitar a gestão do tempo pelas pessoas e pela própria empresa. Argumentos favoráveis sugerem que o importante é o tempo e não a remuneração; é um instrumento de justiça no trabalho; serve para gerenciar e organizar melhor o trabalho do colaborador; Mas alguns creem que é preciso ter cautela, pois as pessoas podem acabar não cumprindo as tarefas; a estruturação do Banco é complicada; pode ser mal utilizado,

gerando risco de alto custo e processos trabalhistas, entre outros aspectos.

Os recados foram dados. O Rio Como Vamos acredita que autoridades públicas e empresas privadas têm aqui um conjunto de informações sobre a Gestão do Tempo Urbano que podem levar à reflexão e, sobretudo, à ação no sentido de aprimorar aspectos fundamentais da qualidade de vida nas cidades contemporâneas.

A. GESTÃO DO TEMPO NAS CIDADES – EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS E NACIONAIS*

1. ANTECEDENTES

O tema Mobilidade Urbana ilustra a importância da constante luta do Rio Como Vamos para aprimorar a qualidade de vida no Rio. Volumosos investimentos públicos e situação cada vez mais difícil para a população justificam a atenção do Rio Como Vamos. Importante passo foi dado desde 2014 com a produção de Indicadores de Qualidade da Prestação de Serviços de Mobilidade. Hoje, em iniciativa inédita, o RCV recebe regularmente informações oriundas de todos os modais de transporte, sobre a sua atuação e a relação com usuários.

Com vistas a aprofundar a questão, o Rio Como Vamos parte para uma outra vertente, também inédita: a gestão do tempo urbano e o papel das empresas, do setor público e da sociedade.

Algumas perguntas ressaltam de imediato: como abordar a questão da gestão do tempo das pessoas e das instituições, dada a situação caótica da Mobilidade Urbana, ou Imobilidade, no Rio de Janeiro? Como encontrar alternativas para o deslocamento mais eficaz dos moradores da cidade?

Segundo os dados da TomTom Traffic Index , a cidade do Rio de Janeiro ocupou em 2015 o quarto lugar no ranking de cidades mais congestionadas do mundo, atrás apenas da Cidade do México, Bangkok e Istanbul. Isto impõe a seus residentes uma média de 47 % de aumento no tempo de deslocamento devido aos engarrafamentos. (2016, Tom Tom Traffic). Agregue-se a isto os custos sociais, econômicos e ambientais na cidade, onde a mobilidade urbana é a pior dimensão do Índice de Bem Estar medido pelo Observatório das Metrôpoles. (2013. Observatório das Metrôpoles).

* Juliana de Castro participou na etapa inicial deste estudo.

Na verdade, o Tempo é fundamental na qualidade de vida nas cidades modernas. É uma commodity preciosa que tem seu próprio preço de mercado. Afeta a vida de todo mundo, não importa a renda, educação, idade ou grupo étnico. Como articular oferta e demanda em processos de Mobilidade Urbana que possam diminuir os custos de oportunidade que são tão altos atualmente?

Algumas experiências existem na Europa e mesmo no Brasil que mostram como Gestão do Tempo e da Demanda em Mobilidade Urbana é um caminho factível para os setores público e privado. A iniciativa inovadora foca mais diretamente na relação entre o sistema de transporte e a cidade e se dirige a como os indivíduos planejam suas atividades rotineiras. Estas “novas e inteligentes estratégias de mobilidade” apontam para formas mais eficazes de se movimentar e interagir com a cidade, oferecendo aos cidadãos opções e serviços de deslocamento mais flexíveis, convenientes e integrados. A abordagem “Tempo das Cidades” ou “enfoque cronotópico” trata de políticas urbanas integradas territorialmente, onde o tempo joga um papel definitivo.

Interessa ao Rio Como Vamos conhecer como se faz isso e disseminar a ideia de que pode ajudar a melhorar a qualidade de vida na cidade. O objetivo do estudo é identificar oportunidades e desafios relacionados às experiências existentes sobre Gestão do Tempo Urbano. Documentos estudados mencionam experiências na Itália, França, Alemanha, Holanda, Finlândia, Espanha, Irlanda e Portugal.

2. CONSIDERAÇÕES GERAIS – EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

Uma frase do Chamber of Local Authorities, órgão do Council of Europe, em Congresso de Autoridades Locais e Regionais, em 2010, dá o tom da importância da gestão do tempo nas cidades: “O tempo é um aspecto chave na qualidade de vida diária e também um grande fator de desigualdade”. (2010. Council of Europe) Aqui é introduzido um assunto que merece reflexão – desigualdade.

Estamos cercados por ela em todos os lados: econômico-financeiro/renda; oportunidades; gênero. Agora acrescenta-se o tempo, ou falta de, para engrossar o caldo e mostrar o quão articuladas estão as diferentes facetas da desigualdade. De certa forma pode-se afirmar que onde há desigualdade espacial, a injustiça temporal também se faz presente (CEGOT, 2015)

Também importante é o destaque dado, nas experiências, à relação entre políticas espaciais e políticas de planejamento do tempo. Está-se mais acostumado com a primeira; por exemplo, com as diretrizes urbanas sobre uso do solo. O planejamento do tempo introduz outros pontos, dentre eles: novas institucionalidades – Secretarias do Tempo; governança local – diferentes formas de atuação e mudanças político institucionais; comunicação mais efetiva - diálogo público entre o Governo e a sociedade.

Conhece-se muito a primeira geração do chamado Estado Social: o Welfare State, caracterizado pelas tentativas de criação e distribuição da riqueza, da abertura de acesso e qualidade nas áreas da saúde e educação, por exemplo. Já se fala, entretanto, do esgotamento desse processo e da necessidade de introduzir novos parâmetros; desta vez o planejamento temporal. Assim as Políticas de Tempo seriam as expoentes iniciativas desta segunda geração do Estado Social. E pouco se sabe sobre elas.

Identificou-se nas experiências internacionais estudadas uma forte atenção à produção de conhecimento. São mencionadas em especial pesquisas objetivando conhecer mais o uso e as políticas do tempo nas cidades, como se verá adiante. O único trabalho desta natureza no Brasil, que se conseguiu levantar, refere-se ao desenvolvido pelo IBGE em 2009: Pesquisa Piloto sobre Uso do Tempo, divulgada no 12º Fórum do Sistema Integrado de Pesquisas Domiciliares em dezembro de 2012. Disciplinas geradoras de conhecimento para apoiar Políticas do Tempo referem-se à Geografia Social; Sociologia; Planejamento e Desenho Urbanos; Ciências de Transporte; Economia; Políticas Públicas.

Questão relevante diz respeito à combinação entre enfoques que privilegiam metas específicas e recursos (top down) e os que

partem de participação regular dos agentes interessados (bottom up). A Itália é vista como o país que melhor resolveu esse potencial conflito via a participação garantida de cidadãos e organizações da sociedade civil nas comunidades em processo de mudança.

Vale registrar um aspecto comum aos casos de políticas de gestão do tempo: a articulação sempre presente entre setor público e setor privado. As iniciativas para a intervenção no tema em geral partem do poder público, mas necessariamente introduzem o setor privado desde o início das discussões e elaboração de propostas. Essa é uma diferença marcante com o caso brasileiro, onde geralmente se identifica um papel protagônico do setor privado, como se verá adiante.

Trabalho realizado em 2015 pelo Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território (2015, CEGOT), da Universidade do Porto em Portugal, traz algumas observações interessantes:

- Falta de perspectiva abrangente e holística em gestão do tempo e da integração temporal no planejamento urbano afetaram negativamente os casos do Porto, de Barcelona, de Malmo e de Toulouse.
- Há que dar relevo às oportunidades levantadas pela mobilidade virtual, mais especificamente o teletrabalho.
- Está sempre presente a necessidade de conciliação permanente entre cronogramas de serviços públicos e privados para possibilitar flexibilização de deslocamentos.
- Da mesma forma, ressalta a busca de equilíbrio desejável entre tempo dedicado ao trabalho e ao lazer, por meio de promoção de “economia de tempo”; por exemplo, viagens compartilhadas e bancos do tempo.

3. LINHA DO TEMPO

Desde os anos 80 o tema Gestão do Tempo circula na Europa, em especial na Itália. À época, e até hoje, a questão de gênero era a grande provocadora da discussão, incluindo emancipação feminina, equidade de gênero, mudanças no mercado de trabalho e suas

implicações para a organização da vida urbana. Também relevante foi o destaque dado pelas universidades, em especial o Instituto Politécnico de Milão e as primeiras experiências em Modena e Reggio Emilia promovidas pelos gestores locais. (2013. SCHAICK)

Na década de 90 percebe-se o interesse crescente na difusão do conceito de políticas públicas de gestão do Tempo e experiências práticas. Na União Européia o Programa EUREXCTER, entre 1996 e 2000 aplicou 4,5 milhões de euros com vistas à capacitação institucional de agentes locais sobre o tema e a consequente disseminação de conhecimento entre Itália, França e Alemanha, Espanha e Irlanda. Para Schaick (2013) um problema ficou nítido no Programa: a discussão e a prática da gestão do Tempo na Cidade nestes países negligenciaram os aspectos espaciais e não conseguiram avançar na relação com o planejamento urbano.

Informação interessante foi publicada no Journal BEST(1999) sobre pesquisa comparativa em 5 países europeus, os mesmos citados anteriormente, trocando-se apenas a Espanha pela Holanda. O objetivo da pesquisa foi chamar atenção para as razões e para o aumento das políticas de Tempo Urbano na Europa. Foram relatados estudos de casos que tratavam da sincronização de políticas de tempo, tais como horário de trabalho; horário escolar; horário comercial. Alguns resultados valem a pena ser destacados (BEST 1999):

- Razões para políticas de Tempo Urbano: crescimento da economia terciária; ampliação e disseminação de novas tecnologias de informação; crescentes congestionamentos urbanos; mudanças nas relações de gênero (aumento da taxa de ocupação laboral das mulheres); mudanças nos serviços públicos; individualização de estilos de vida.
- Temas relacionados ao tempo e ao espaço: horário de abertura de serviços e escritórios públicos; horários de abertura para escolas, em especial creches e pré-escolas; políticas de horário de trabalho; resolução de congestionamentos de tráfego.
- Razões para implementação e sucesso de iniciativas: enfoques tanto bottom-up como top-down em diferentes

processos incluindo governos locais e cidadãos; novos padrões regulatórios baseados em diálogo público; criação de estruturas ad hoc de concertação (Escritórios do Tempo na Itália); parcerias interdepartamentais; uso de instrumentos específicos para coleta de dados (pesquisa ação, técnicas qualitativas).

- Resultados: modernização da prestação de serviços públicos (agências com múltiplos serviços em um só espaço); extensão de abertura de horários de serviços; coordenação de horários de abertura de vários serviços públicos e privados; maiores espaços para democracia local.

Os anos 2000 se iniciam com um marco histórico: a chamada “lei Turco” (CEGOT 2015), iniciativa da ministra Italiana de Ações Sociais Livia Turco, que define e determina uma Política Pública Nacional de Tempo Urbano pela primeira vez. O nome da Lei em si mesmo já dá pistas para o interesse da autoridade nacional: “Disposições para apoiar maternidade e paternidade, para o direito ao cuidado e educação e para a coordenação dos tempos da cidade”.

Segundo a Lei, todos os municípios com mais de 30 mil habitantes deveriam preparar um Plano Territorial Temporal, com vistas à maior flexibilidade no uso do tempo e possibilitando igualdade de oportunidades e melhoria da qualidade de vida. Os Planos Territoriais Temporais afetaram, ao longo dos tempos, disposições legais já existentes como aquelas relativas ao planejamento urbano (Toscana), a igualdade de gênero (Apulia e Liguria); políticas familiares (Piedmonte) e possibilitaram a criação de Planos Sociais de Zona (Campania e Apulia), em busca de melhor bem estar social. O Fundo para Harmonização do Tempo da Cidade, então criado, incorporou-se ao Fundo Nacional para Políticas Sociais, possibilitando o avanço das experiências (2013. Mareggi) e concretizando a alocação de recursos nacionais e regionais para apoiar os municípios no cumprimento da Lei.

Ainda segundo Mareggi (2013), ao longo dos anos 2000 várias áreas de atuação foram encaminhadas pelos Planos Territoriais Temporais:

- Sincronização e de-sincronização de horários escolares.
- Coordenação de abertura de horários do comércio.
- Cooperação com Planos Sociais Zonais e com instrumentos urbanos.
- Teletrabalho.
- Renovação urbana via participação de moradores das áreas no processo de planejamento.
- Harmonização de calendário de eventos.
- Coordenação de serviços destinados a turistas e visitantes.
- Mobilidade sustentável para redução de poluição.
- Acessibilidade e uso de horas de serviço em agências públicas, inclusive on line.

Ao mesmo tempo, foram tratados aspectos relevantes: a criação de Escritórios do Tempo; um Administrador do Tempo; mesa redonda para a concertação/coordenação de atores públicos e privados. Com tal legislação, dá-se a mudança de patamar de um processo de experimentação em anos anteriores para a formulação de uma política pública propriamente dita. (Schaick 2013). Para Mareggi (2013) “atualmente, centenas de municipalidades, algumas cidades metropolitanas e redes de prefeituras de pequenas e médias cidades promovem este tipo de políticas”.

Na primeira metade da década de 2000 a União Européia se movimentou para ampliar a experiência italiana (Projeto SURE. Schaick 2013) para outras áreas. Recursos foram alocados para desenvolvimento de projetos (“regeneração urbana sustentável”) . A modelagem de projetos experimentais de tempo da cidade se deu, além da Itália, em países como a Alemanha (Bremen), França (Lyon, Paris, Dijon), Espanha (Barcelona) e Polônia. O foco se deu em instrumentos técnicos, em especial sistemas de informação gerencial com base no tempo. Na Itália em 2008 (2013. Mareggi), de um total de 21 regiões, apenas 5 não contavam com legislações específicas sobre Políticas do Tempo.

Cabe fazer referência nesse período ao surgimento de associações, em especial na Alemanha e na França, como espaço público de debates seja do ponto de vista acadêmico ou prático. Na Alemanha

são tratadas com especial interesse pela Sociedade Alemã para Política de Tempo, criada em 2002, as experiências de Bremen e Hamburgo. Bremen foi a primeira cidade alemã a ter um Escritório do Tempo, sendo que pactos de mobilidade foram trabalhados em duas regiões da cidade, norte e leste. Segundo Schaick (2013) não há evidências de que uma política pública surgiu da experiência. O mesmo se diz de Hamburgo onde foram encontradas dificuldades de se encontrar avaliações que indicassem se foram atingidos os objetivos de qualidade de vida e de mudanças efetivas nos processos de planejamento.

No caso da França, em 2005 é criada a associação denominada Tempo Territorial com objetivo de “sensibilizar as coletividades territoriais sobre as questões temporais e à pertinência de integrar nas suas ações esta nova política pública transversal”. Até hoje atuante, a Associação inclui cerca de duas dezenas de territórios franceses, entre eles Reims, Lyon, Toulouse, Bordeaux. O mais recente território (2015) a se incorporar à associação foi a região denominada Metrópole Européia de Lille, que engloba 85 comunas. Lá foi criado o mais novo Escritório do Tempo na França. O papel da associação foi a adaptação, a sensibilização e o acompanhamento das ações em Lille. A associação promove encontros regulares (Mardi de Tempo), sendo um dos últimos previstos para março 2016 sobre o tema Redução de horário de trabalho semanal. Outras temáticas de interesse da associação dizem respeito a: gestão urbana, economia e desenvolvimento sustentável, cultura, igualdade de gênero, lazer, mobilidade, tempo & educação, entre outros. Vale registrar que para Schaick 2013, não se tem acesso fácil a documentações sobre os casos e a avaliação das experiências.

O ano de 2010 pode ser entendido como um outro ponto importante na história das Políticas de Tempo Urbano. O Conselho da Europa, organização de direitos humanos fundada em 1949 e, em 2014, com 47 estados-membros, sendo que 28 pertencentes à União Européia, determina uma Resolução (295) que poderia afetar o processo até então encaminhado. O Congresso de Autoridades Locais e Regionais e sua Câmara de Autoridades Locais define

uma postura positiva sobre as Políticas de Tempo e recomenda a criação de Escritórios do Tempo por toda Europa.

Os argumentos são fortes; entre eles (Council of Europe 2010):

- Tempo e espaço são interdependentes e o planejamento do tempo é um elemento central do planejamento espacial.
- Seu (políticas do tempo) desenvolvimento requer um enfoque denso, intersetorial e interdisciplinar.
- Novas institucionalidades tais como Escritórios ou Agências do Tempo levaram à emergência de novos métodos para analisar e desenvolver políticas públicas de desenvolvimento urbano e abriram espaço a uma nova forma de governança local, baseada numa democracia participativa.

Vale também registrar algumas Recomendações propostas na Resolução:

- Disseminação de conhecimento sobre mudanças no padrão de vida urbano, utilizando inclusive a mídia.
- Promoção de Políticas de Tempo no nível local e apoio à disseminação de experiências.
- Encorajamento à criação de Escritórios ou Agências do Tempo em áreas urbanas; promoção de medidas práticas e apoio a iniciativas privadas.
- Identificação de experiências para criação e apoio a políticas de tempo no plano nacional e em outros países, impulsionando o desenvolvimento e encorajando avaliações científicas.
- Adoção de novo conceito “direito ao tempo”; órgãos lidando com igualdade de gênero e coesão social tomando em consideração explicitamente políticas de tempo e incorporando gestão do tempo nas suas atividades. Outros conceitos: bem estar temporal e qualidade de vida temporal.

Nada disso, entretanto, resultou favoravelmente. Um ano depois da Resolução mencionada, o Comitê de Ministros do Conselho da Europa (2011) respondeu à Recomendação 295 em setembro de 2011 avisando que a Recomendação fora transmitida aos órgãos

competentes ligados à igualdade de gênero e à coesão social. Reconhece, ademais, que a Recomendação traz temas inovadores e sugere que os estados-membros levem em consideração os pontos tratados. Finaliza, entretanto, afirmando que o “tema como tal não faz parte das prioridades da Organização”.

Todavia, tal situação não afetou a continuidade das ações na Europa sobre a Gestão do Tempo Urbano na primeira metade dos anos 2010, mesmo que mais concentradas em determinados países. O trabalho do Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território (2015) menciona casos em Portugal, Espanha e Suécia. Itália, França e Alemanha são experiências que até hoje desenvolvem iniciativas, principalmente via a atuação das associações nacionais – Sociedade Alemã para Política de Tempo e Tempo Territorial (França), aqui já tratadas, que influenciam os discursos e a agenda política.

4. ÁREAS DE ATUAÇÃO E ATORES ENVOLVIDOS

As Políticas do Tempo nas experiências estudadas desenvolvem iniciativas que podem ser divididas em políticas explícitas e políticas implícitas. As primeiras referem-se àquelas que criam institucionalidades próprias (Escritórios do Tempo) e desenvolvem instrumentos e ferramentas diretamente associadas às mesmas. Por sua vez, políticas implícitas, aparentemente mais numerosas, estão dispersas em várias áreas, mas mantém uma transversalidade entre políticas públicas, em geral ligadas à família, gênero e ocupação laboral. Chega-se a falar em um “bem estar temporal” (Council of Europe 2010).

É evidente a importância dada às atividades de produção do conhecimento. Em geral as experiências mencionam programas e projetos de pesquisa que estimulam o saber e possibilitam a sua disseminação. Já foram mencionados aqui os casos do EUREXCTER, no final dos anos 90, seguido pelo Programa SURE Consortium nos primeiros anos dos 2000. As associações nacionais também já referidas são grandes produtoras e disseminadoras de

conhecimento, em especial na Alemanha e França. Na Itália o destaque vai para a Universidade de Milão.

Importa também registrar aspecto importante das políticas de tempo identificadas: a abrangência. Não há um padrão perceptível. Está-se tratando às vezes de partes de uma cidade (Bremen/Alemanha) ou de uma cidade em seu conjunto (Bergamo/Itália). Mesmo a existência de uma institucionalidade própria não garante que a cidade toda seja afetada pela política.

Há, entretanto, um elemento comum às experiências. Percebeu-se que a reorganização de horários de serviços públicos aparece como um aspecto mencionado com frequência, em geral associada à flexibilização de horários de trabalho para os funcionários públicos. Revisão de sistemas de transporte e descentralização de serviços públicos são áreas de atuação também bastante mencionadas.

Documento analisando casos europeus (CEGOT 2015) explicita possíveis formas de intervenção que esclarecem as oportunidades abertas com as Políticas de Tempo:

- Mobilidade virtual: o desenvolvimento e a prática de uso das tecnologias de informação e comunicação, por exemplo o teletrabalho, podem contribuir para a diminuição de deslocamentos.
- Espaços urbanos multipolares: estímulo à concentração de comércio e serviços junto a áreas residenciais e com alta concentração laboral. Consequentemente, reforça-se que no processo de planejamento de renovação de espaços públicos esteja sempre presente a opção por espaços urbanos de múltiplos usos.
- Planejamento urbano e Transportes: à necessária articulação entre ambos agrega-se a dimensão temporal no acesso aos modais de transporte.
- Serviços públicos e privados: necessidade de conciliação permanente entre os diferentes horários dos tipos distintos de serviço, tendo em vista o atendimento não padronizado a diferentes usos do tempo dos indivíduos.

- Transporte e segurança: face a cada vez mais ter-se estilos de vida individualizados, essas duas questões se combinam à necessidade de flexibilização de dias e horários para a prestação de serviços públicos e privados.
- Equilíbrio entre tempo para trabalho e tempo para lazer: possibilidades abertas por iniciativas de “economia do Tempo”, tais como Bancos do Tempo e viagens compartilhadas. O primeiro se refere a organizações da sociedade civil que promovem trocas solidárias (Banco do Tempo 2015), estimulando a oferta e procura de serviços, por meio de horas dedicadas. As “caronas solidárias” compõem a forma mais conhecida das viagens compartilhadas.

Quem são os atores envolvidos em processos tão complexos? O espectro é bastante amplo e demonstra o envolvimento de diferentes interessados.

Em primeiro lugar ressalta o ator mais interessado de todos – o usuário/morador da cidade. Todas intervenções, explícitas ou implícitas, falam em seu nome. Todas objetivam melhorar a sua qualidade de vida.

Essa categoria bem ampla é seguida, não por ordem de importância, pelos dirigentes e servidores públicos locais. O âmbito municipal é o mais diretamente envolvido com a população, daí seu papel definitivo no desenho e implementação das Políticas de Tempo. Isso não quer dizer que as esferas nacional e regional não sejam importantes. O caso da Itália é emblemático do poder de indução para a mudança que estes níveis podem desempenhar.

Dentro do amplo grupo de servidores públicos destacam-se aqueles relacionados diretamente com o planejamento urbano e mobilidade urbana. Certamente, prestadores de serviços públicos, por exemplo nas áreas de educação e saúde entre outras, são relevantes pelos efeitos que as Políticas de Tempo podem ter em suas rotinas de trabalho. Em algumas experiências estudadas é mencionada a comunidade escolar como ator importante no processo, pelo peso desempenhado pelos deslocamentos casa - escola – casa na vida

da cidade. Trata-se também do caso de departamentos públicos ligados às questões de gênero.

O Parlamento tem seu lugar de destaque. Novas regulamentações resultantes das Políticas de Tempo exigem um compromisso do Legislativo que pode facilitar ou dificultar seu efetivo cumprimento.

Todos os relatos das experiências trabalhados neste estudo indicam a Academia como um fator crucial no processo. As universidades desempenham o papel de produtoras e disseminadoras de conhecimento que pode impulsionar os processos de mudança.

Não poucas vezes se identificou a presença de sindicatos como um ator nas discussões e ações das Políticas de Tempo. Se se pensar nas áreas públicas de educação e saúde, por exemplo, entende-se o relevo relacionado a este tipo de ator.

Em se tratando do setor privado, as associações empresariais, notadamente na área do comércio se mostram como um agente crucial. Afinal, deslocamentos para compras fazem parte do cotidiano dos cidadãos e afetam sua rotina diária. Da mesma forma o setor privado de serviços se apresenta como ator interessado.

5. ALGUNS RESULTADOS

Já foi comentado aqui que uma limitação dos estudos analisados é a insuficiência de avaliações sobre as experiências desenvolvidas em vários países europeus. E aqui vai uma primeira observação: e fora da Europa? Nesse estudo não se conseguiu levantar qualquer experiência fora do continente europeu. Apenas no caso americano levantou-se a existência de Fair Labor Standards Act que regula horários de trabalho, salário mínimo, entradas e saídas, entre outras questões. (www.dol.gov) Estudo na mesma fonte, no ano de 1999, mostra o crescimento de trabalhadores com horário flexível, de 15 para 27% entre 1991 e 1997.

Alguns resultados, entretanto, surgem das narrativas estudadas. Talvez o mais relevante deles se refira às mudanças na governança

dos espaços urbanos que tiveram intervenções de Políticas de Gestão do Tempo. A introdução de novas institucionalidades na gestão urbana é o melhor exemplo.

Segura e reconhecidamente a mais importante, com permanência no tempo e espaço, é a criação de Escritórios, Secretarias ou Departamentos do Tempo. Mais facilmente encontráveis na Itália que em outros países, os Escritórios do Tempo são iniciativas públicas que dão concretude às Políticas de Tempo e legitimidade às intervenções realizadas. São eles que produzem orientação para intervenções previstas, articulação e concertação entre atores públicos e privados.

Outras institucionalidades foram identificadas nas experiências estudadas tais como Conselhos de Mobilidade, Fóruns de Tempo das Cidades, Associações de cidades e/ou regiões com Políticas de Tempo, Bancos de Tempo.

Aspecto comum às experiências analisadas diz respeito à relação setor público x setor privado. Percebe-se como fundamental a articulação entre essas duas esferas já que são elas, em boa parte, responsáveis pelo ordenamento e regulação das rotinas temporais cotidianas das pessoas. Importa esclarecer que é necessária reflexão sobre quem e como dentro do setor público e do setor privado participa de negociações e acordos que afetam as Políticas de Tempo. As experiências mostram algumas pistas, como departamentos de planejamento urbano e urbanismo, de mobilidade, de educação, associações comerciais e de serviços, operadores de transporte.

Como já mencionado, importante destaque é dado ao relacionamento entre as Políticas do Tempo e o tema do planejamento urbano, em especial o planejamento do uso do solo. Na Itália, onde as iniciativas mais prosperaram, como referido várias vezes neste trabalho, foram identificadas várias experiências nesta direção. Em Bergamo, por exemplo, o Plano Territorial Temporal está incluído no planejamento da cidade e o Escritório do Tempo trabalha ações integradas de gestão tempo – espaço e influencia o Plano de Uso do Solo. Reconhece-se, entretanto, que não há

evidências suficientes para generalizar tal articulação, embora mostre que portas são abertas para outras áreas serem afetadas pelas Políticas do Tempo.

Avançando no tema, estudiosos (2015. CEGOT) mostraram algumas tendências no planejamento urbano que afetaram de alguma forma as Políticas do Tempo, entre outras:

- Crescente importância dos interesses do capital privado expressa na ampliação das parcerias público-privadas.
- Expansão de iniciativas localizadas de planejamento e intervenção (renovação, embelezamento, regeneração, “turistização”).
- Menos estabilidade na governança e planejamento da cidade, com a fragilização de visões estratégicas e privilégio a ações de curto prazo.
- Importância maior a planejamento integrado em vários níveis (p. ex. região metropolitana) com vistas à redução de deseconomias geradas pelos fluxos de transporte.

Também presente como consequência das Políticas de Tempo nas experiências é a mudança de horário de funcionamento de serviços. O exemplo mais frequente é a extensão do horário escolar que afeta o deslocamento de crianças e responsáveis em pelo menos dois momentos da rotina diária. A flexibilização de horários para servidores públicos e privados, assim como alternativas de modais de transportes, se apresentam ainda como possibilidades de intervenções que apontam para melhoria na qualidade de vida de usuários da cidade.

Aspecto relevante apontado nos estudos diz respeito à melhoria nas comunicações com os cidadãos. As intervenções propostas nas Políticas de Tempo, para serem efetivas, requerem que o diálogo público com as pessoas seja regular e constante. Como mexer em aspectos significativos da rotina das pessoas, p. ex. horário das escolas, departamentos públicos, comércio, sem uma estratégia massiva de disseminação de informações para os diretamente afetados pelas mudanças? Claro está que condição essencial é o

prévio conjunto de negociações e acordos para a aceitação das mesmas.

Esses resultados, embora importantes, não podem ignorar desafios à implementação das Políticas de Tempo, alguns explícitos nos relatos das experiências, outros não. O de caráter mais geral e óbvio é a falta de informação qualificada.

Há que esclarecer que há muita informação disponível, mas por exemplo avaliação de resultados é difícil de encontrar e alguns estudiosos a mencionam como limitação. Como saber o que acontece hoje com experiências que existem há mais de uma década, em especial nos casos italianos? Em geral, os documentos estudados fazem meros registros dos casos e raros são os que se preocupam com avaliações mais diretas.

Um outro desafio remonta à tão falada compatibilização e articulação entre o setor público e o setor privado. Todas as experiências fazem menção e dão grande relevância a este aspecto. Na totalidade dos casos, a iniciativa das Políticas de Tempo parte do poder público. Um dos exemplos brasileiros é a exceção, como pode ser visto mais adiante. Os instrumentos para essa articulação falam de mesas redondas, fóruns, conselhos. Mas não se conseguiu identificar quais as restrições e desafios encontrados ao longo do tempo para lograr resultados eficazes em tal compatibilização. Resta a pergunta: como encontrar mecanismos que ultrapassem os interesses específicos de cada setor e ressaltar aqueles fatores que realmente contribuiriam para que o interesse comum fosse prevalente?

Talvez desafio crucial seja a garantia de continuidade das intervenções na Gestão do Tempo. Pelos resultados do estudo percebe-se que a Itália continua sendo a única experiência que pode ser realmente chamada de Política de Estado de âmbito nacional. As demais são importantes, certamente, mas limitaram-se a algumas regiões e, dentro destas, a áreas específicas. É certo que, no âmbito local, há iniciativas que continuam a ser desenvolvidas, mas cujos registros são limitados, em termos de informação, como já referido.

Finalmente, vale destacar questão que apareceu várias vezes nas experiências estudadas: o financiamento das Políticas de Gestão do Tempo. Identificaram-se casos de apoio financeiro na União Européia (BEST e SURE), mas que se esgotaram ao longo do tempo. Na Itália ressalta o papel das regiões, à semelhança dos estados no regime federativo, que apoiam e estimulam técnica e financeiramente as comunas ou municípios. Por exemplo, nas regiões Nordeste e Sudeste da Itália ficou evidenciado que o avanço das Políticas do Tempo sofreu influência do financiamento de recursos regionais e nacionais (2013 Mareggi). Não há clareza, entretanto, sobre mecanismos regulares e permanentes que garantam a continuidade das intervenções.

VI. O CASO BRASILEIRO

No Brasil a discussão sobre Gestão do Tempo se dá nos anos 80 e 90 sob a forma de iniciativas isoladas de caráter experimental e se aprofunda nos anos 90 com alguma produção de conhecimento. (SOBRATT 2013). Em 1999 é criada a Fundação Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades/SOBRATT. O foco é bastante claro: estímulo ao trabalho à distância com vistas à melhoria da qualidade de vida, redução de custos e a um efetivo reflexo sobre a mobilidade urbana. O avanço e a disseminação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) contribuem para o apoio ao trabalho remoto.

Em 2011, a Presidência da República sancionou lei alterando a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e introduzindo a equiparação entre teletrabalho à distância e trabalho convencional. Abre-se, assim, a oportunidade do avanço desta modalidade de ocupação que possibilita escolha individual sobre o tempo dedicado às atividades profissionais.

Em 2013 a Secretaria do Meio Ambiente, do Governo do Estado de São Paulo, criou um Grupo de Trabalho com vistas à discussão e proposição de estratégias de gestão da mobilidade urbana tendo em vista o teletrabalho e as teleatividades. Fizeram parte do Grupo

de Trabalho representantes da própria Secretaria e da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo.

O SOBRATT foi responsável pelo Estudo Estratégias de Gestão de Mobilidade via Teletrabalho e Tele atividades no Estado de São Paulo publicado em agosto de 2013. O extenso trabalho faz considerações relevantes referentes ao cenário internacional; legislações nacionais que abordam o tema; estudos de caso no setor público e setor privado brasileiro e no exterior. Discute ainda determinadas características que devem ser levadas em consideração quando da implantação de trabalho remoto sejam princípios, premissas, condições de trabalho, entre outras.

No que respeita a propostas, o SOBRATT menciona o estudo como orientador das possíveis discussões e práticas sobre o tema, a necessidade de se estabelecer benchmarks e campanhas para disseminação de informações sobre o trabalho à distância, de estabelecer incentivos econômicos e fiscais, de treinamento de pessoal para o desempenho das teleatividades e seus respectivos supervisores.

Em suas conclusões o Estudo assume o crescimento acelerado do trabalho remoto, mas aponta algumas resistências que se podem antever, entre elas a aversão a riscos administrativos, o conhecimento ainda não adequado sobre as tecnologias de informação e comunicação e a pensamentos conservadores que atribuem ao teletrabalho o risco de “ficar em casa”.

Vale ressaltar que o Estudo alinha vantagens do teletrabalho, entre eles ganhos ambientais (redução de emissões); benefícios para empresas (redução de gastos – energia, espaço, manutenção) e para empregados (mais tempo com família, racionalização de atividades, redução de gastos com alimentação e transporte). Desvantagens também são lembradas; talvez a mais importante seja a segurança de dados. Também são levantadas questões como a redução da troca de experiência e informações entre trabalhadores; possíveis dificuldades de adaptação e problemas no controle e acompanhamento das tarefas acordadas.

Merece destaque no caso brasileiro o Projeto Conexões Rio Pinheiros desenvolvido pelo World Resources Institute/WRI – Cidades Sustentáveis (antes chamado EMBARQ; www.wribrasil.com). Trata-se de inserção mais ampla dentro de Programa Construindo Cidades Sustentáveis e com Qualidade de Vida, realizado em cidades da China, Índia e Brasil (São Paulo). Iniciado em 2012 o projeto no Brasil teve como tema principal a mobilidade urbana nas marginais do Rio Pinheiros e contou com a participação de 10 empresas privadas (1500 funcionários) e organizações da sociedade civil, dentre elas o Centro Empresarial Brasileiro pelo Desenvolvimento Sustentável/CEBDS.

No escopo do Projeto Piloto de Mobilidade Corporativa foram realizadas pesquisa e análise do padrão de viagens dos funcionários como uma linha de base para as atividades a desenvolver. Em seguida, foram formuladas recomendações para cada empresa como parte de um plano de mobilidade específico. Durante todo o período do projeto foram realizados eventos de sensibilização e engajamento das partes interessadas. Foram pensadas também, durante o Projeto, estratégias de gestão de viagens apontando algumas possibilidades: carros compartilhados; jornada flexível; teletrabalho; caronas; bicicletas; ônibus fretado; divulgação de informação sobre transporte coletivo, entre outras.

Alguns resultados do Projeto Piloto merecem ser indicados, todos relativos ao desestímulo ao uso do transporte individual motorizado (Petzhold 2013): o ônibus fretado atraiu 15% daqueles que antes eram usuários de carro; o teletrabalho apresentou dois resultados – diminuiu em 7% as viagens de carro e aumentou o número de funcionários sem incremento de gastos com espaço; o término do desconto do Vale transporte incrementou em 10% o uso do transporte coletivo.

Pode-se adiantar que, segundo informações da WRI/Cidades Sustentáveis, o Projeto Piloto gerou outras intervenções. Estão sendo trabalhadas atividades de Mobilidade Corporativa em Belo Horizonte, na Região Metropolitana de São Paulo, Curitiba e Rio de Janeiro, atingindo mais de 10 mil pessoas. Também merece destaque o fato de que agora são previstas articulações com

agências públicas, em geral aquelas relativas a Obras, Transportes, Planejamento e Trânsito.

Além da Mobilidade Corporativa, a Plataforma Conexões Rio Pinheiros trabalha também com Mobilidade Urbana, estimulando soluções urbanísticas e arquitetônicas nos entornos das estações de trem das áreas. São preparados subsídios a políticas municipais que tomam como base o Plano Estratégico da Cidade de São Paulo e outros regulamentos que afetam o uso do solo e, por via de consequência, os padrões de deslocamento. Atualmente o WRI/Cidades Sustentáveis apoia o desenvolvimento de Planos de Mobilidade Urbana em cerca de 15 cidades.

VII. TEMAS PARA REFLEXÃO

Em vez de registrar as tradicionais Conclusões ao final do Estudo, o Rio Como Vamos optou por levantar um conjunto de temas que, a partir do trabalho desenvolvido, requer uma reflexão importante por parte dos interessados na Gestão do Tempo Urbano:

- Conhecimento disponível: trata-se de uma questão mais de qualidade que quantidade, pelo que se pode constatar. A quantidade peca por se ater em geral a casos europeus. Este trabalho não conseguiu acessar qualquer informação relativa a casos norte americanos ou latino americanos. Tampouco logrou-se algum conhecimento sobre experiências asiáticas ou africanas. Muito mais complicado é o aspecto qualitativo. É parca a informação sobre resultados concretos dos casos registrados. Avaliações não estão disponíveis. Cerca de duas décadas já se passaram das intervenções em Políticas de Tempo e o levantamento feito por este trabalho não resultou em conhecimento mais consistente e efetivo sobre as mesmas. Nesse sentido, faz-se urgente uma produção de conhecimento que focalize avaliações, esclarecendo sucessos e fracassos, razões para avanços e dificuldades enfrentadas, mudanças mais ou menos efetivas na qualidade de vida das populações moradoras das áreas submetidas a Políticas de Gestão do Tempo.

- Articulação entre usuários/moradores da cidade, decisores públicos e agentes privados: essa é uma dificuldade histórica e não se limita à preparação e implementação de Políticas do Tempo. Mas neste caso, o tema se apresenta como crucial, pois afeta direta e diariamente as pessoas em seus compromissos, sua rotina de trabalho e estudo, suas oportunidades de lazer e cultura. Ao mesmo tempo, levantam-se questões relevantes: como romper rotinas arraigadas no comportamento institucional e individual que regem a vida nas cidades? Que canais e/ou espaços de comunicação e negociação devem ser criados como estruturas permanentes de forma a possibilitar mudanças necessárias às Políticas de Tempo?
- Individualização de escolhas: é fartamente reconhecido que cada vez mais as pessoas não mais recorrem ou se conformam a ambientes ou formas de ação coletivas na hora de fazer suas escolhas e tomar decisões. Novas formas de ocupação, disponibilização e acesso a tecnologias de informação e comunicação, relações familiares não tradicionais são algumas das expressões do cotidiano que empurram a individualização de escolhas. E isso não pode ser ignorado no momento da formação das Políticas do Tempo.
- Relação com políticas de Planejamento Urbano: o estudo mostrou a importância das Políticas do Tempo estarem associadas a políticas de planejamento urbano. Onde isso não ocorreu as Políticas do Tempo tiveram dificuldades para avançar ou mesmo foram interrompidas ao longo do tempo. E isso faz sentido. Regulamentações de uso do solo são as mais óbvias candidatas a serem articuladas. Outras, entretanto, também são fundamentais, por exemplo às relativas à atividade comercial, à mobilidade urbana, de lazer e cultura, educação e saúde. A questão que se coloca é: como se promove o rompimento de paradigmas tradicionais no planejamento governamental, extremamente setorializado,

de maneira a provocar-se uma integralidade orgânica de áreas hoje bastante isoladas?

- Participação cidadã: essa também é uma preocupação recorrente dos formuladores de políticas públicas. No caso das Políticas do Tempo ela se torna fundamental, na medida em que depende da maior ou menor aceitação das intervenções propostas, o sucesso das mudanças. Como fazer com que os reais interessados participem das discussões e se envolvam na formulação das Políticas do Tempo? Como garantir continuidade desta participação e evitar as conhecidas consultas espasmódicas que resultam em meros momentos de participação e não em prática regular de concertação política?

B. GESTÃO DO TEMPO. PESQUISA DE PERCEPÇÃO

Esta é a segunda etapa do Projeto Gestão do Tempo nas Cidades. No primeiro momento buscou-se levantar informações sobre as experiências internacionais e nacionais sobre o tema e descrever seus principais aspectos. Os resultados serviram para aprofundar alguns pontos que ressaltaram como importantes, sendo que alguns têm diretamente a ver com implementação de políticas públicas ou privadas relativas à gestão do tempo urbano.

1. METODOLOGIA

Optou-se pela técnica qualitativa, via entrevistas de profundidade, para o levantamento das percepções das pessoas sobre o tema. Foram realizadas 20 entrevistas, 11 mulheres e 9 homens, com ocupações variadas em agências públicas, em empresas privadas e em organização da sociedade civil.

O roteiro da entrevista obedeceu à seguinte temática: tempo privado e tempo profissional; flexibilização de horários – preferência e factibilidade; teletrabalho; uso do tempo; diferenças entre homem e mulher na gestão do tempo; direito ao tempo e bem estar temporal; uso de tempo adicional; facilitação de deslocamento; Banco de Horas. O registro dos resultados segue essa ordem.

Vale ressaltar a satisfação dos respondentes da pesquisa qualitativa com a possibilidade de falar sobre o assunto “gestão do tempo”. Expressões como “estava com isso engasgado na garganta”; “muito bom poder pensar e falar sobre isso”; “pergunta difícil de responder, preciso pensar” e outras semelhantes foram ouvidas em diversos momentos das entrevistas.

2. PRINCIPAIS ACHADOS

Nesta seção são sistematizadas as percepções dos entrevistados com respeito aos temas tratados. Como em toda e qualquer

pesquisa qualitativa, escolheu-se destacar os pontos que mais chamaram atenção, seja pela concordância ou discordância.

(i) Tempo privado

Como se gerencia o tempo privado? A grande maioria das pessoas ouvidas reclamou da falta de tempo privado, fora da vida profissional. A sensação de desconforto, de rotina agitada, em geral ocupada com multitarefas foram sempre lembradas. Inclusive, não poucas vezes se ouviu falar de privação de sono para conseguir fazer um mínimo de tarefas requeridas na vida pessoal. Também bastante mencionada foi a necessidade de otimizar, racionalizar e planejar as atividades de forma a poder atender os reclamos da vida privada. Surgiu ainda percepção de que há muito pouco tempo privado e que às vezes não dá para separar claramente o tempo privado do profissional.

Atividades pessoais são, em geral, deixadas para o fim de semana. Ver TV e acessar a internet são das poucas coisas que conseguem fazer durante a semana.

As seguintes falas ilustram a percepção negativa das pessoas sobre seu tempo privado:

- “A sensação é que a gente vive correndo”.
- “O tempo está passando cada vez mais rápido”.
- “O tempo externo conflita claramente com meu tempo interno”
- “Tenho muito pouco tempo para viver. O horário de verão até engana”.

Há aquelas pessoas, em pequeno número, entretanto, que se sentem confortáveis com seu tempo privado, embora reconheçam a sua escassez. Esse relativo conforto se faz às custas de dedicação menor ao lazer e novamente volta o tema da otimização de atividades que possibilita sua melhor resolução.

Vale destacar que entrevistados que declararam ter um tempo privado aceitável atribuíram o fato ao reduzido deslocamento casa-

trabalho e a um saber priorizar as atividades demandadas. Assim se expressaram:

- “Meu tempo privado é confortável porque moro perto do trabalho.”
- “Gerencio bem a vida privada e a vida profissional porque não perco muito tempo com transporte.”
- “Reconheço que hoje tenho mais tempo para mim.”

(ii) Tempo Profissional

A percepção das pessoas com respeito ao tempo dedicado ao trabalho é diferente. Há um certo equilíbrio entre aquelas que não estão satisfeitas e as que se sentem confortáveis com seu desempenho profissional no tempo que lhe é dedicado.

O destaque aqui é para a tecnologia. Foi mencionada, em vários momentos, por muitos entrevistados, como sendo fator determinante para ajudar a desempenhar as tarefas exigidas em um tempo adequado. Por sua vez, o deslocamento casa-trabalho foi outra vez acusado de ser o motivador e gerador de stress para o desconforto profissional.

Concentração, objetividade, planejamento, foco, foram frequentes expressões que justificam o uso do tempo no trabalho de forma satisfatória. O outro lado, do descontentamento, aparece nas reclamações da jornada muito longa, do grande volume de trabalho, na exigência de grande dedicação. Muito pouco tempo, para muita demanda. Não raro tarefas profissionais “invadem” o tempo privado.

Mas o grande vilão surgiu ao serem mencionadas as demandas extras que atrapalham a rotina diária e afetam o tempo dedicado ao trabalho regular. São elas que confundem as noções de “urgência e emergência”, segundo uma das consultadas.

Algumas expressões clarificam os pontos tratados:

- “Nunca dá tempo de fazer o que me propus. Sempre aparecem mais tarefas a serem feitas.”

- “Eu acabo usando recursos tecnológicos para disciplinar o tempo.”
- “Conseguo lidar bem do ponto de vista prático; mas não do ponto de vista existencial e filosófico.”

(iii) Escolha e Factibilidade de Flexibilização de Horários

Tema recorrente no estudo realizado pelo Rio Como Vamos sobre experiências internacionais e nacionais sobre Gestão do Tempo Urbano, a flexibilização de horários de trabalho e serviços é considerada importante para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Quando questionados sobre suas possíveis escolhas os entrevistados se posicionaram em geral de forma bastante positiva no que respeita a horários escolares, comércio e prestação de serviços públicos. Essa escolha confrontou quase sempre atividades pessoais, públicas e privadas, e os horários rígidos peculiares a essas instituições. A tecnologia foi bastante mencionada para contornar tal rigidez, quando possível. O exemplo dos bancos é o mais conhecido.

Argumentos importantes foram usados: “escolas e trabalhos deviam se adaptar ao horário dos pais”; “mudanças no campo de trabalho das mulheres não foram acompanhadas e articuladas com horários de escolas, por exemplo”; “a população tem o mesmo horário de trabalho que os serviços e isso gera conflitos”; “devia haver um novo comportamento frente ao novo tipo de consumidor, via internet”. Foi citado como exemplo importante de flexibilização, o Projeto Centro para Todos no Rio de Janeiro, onde durante um tempo, limpeza, iluminação e segurança estiveram presentes até meia noite, inclusive com comércio aberto. Ao mesmo tempo, em vários momentos a questão da segurança pública foi levantada como limitadora para flexibilização de horários comerciais e de serviços públicos.

No que tange à factibilidade de impulsionar mudanças, alguns se pronunciaram favoravelmente à extensão do horário das escolas; outros indicaram que serviços privados poderiam ser mais factíveis que os públicos. Foi destacada a necessidade de haver organização e maturidade para seguir adiante com possíveis

alterações de horário. A incompatibilidade entre os horários comerciais e de serviços públicos e o regular horário de trabalho foi frequentemente indicada. O caso dos Correios foi exemplo bem citado.

Cabe registrar, entretanto, o ceticismo sobre a flexibilização de horários. Ressalvas e cuidados foram levantados: no caso das escolas, por exemplo, se comentou a dificuldade de alinhar a sua dinâmica e logística e o horário dos pais; a inflexibilidade das leis trabalhistas foi outro argumento usado para complicar a flexibilização de horários (“flexibilizar, mas sem precarizar direitos”); elevação de custos foi também trazida à baila sobre o tema; segurança pública também deve ser levada em conta.

Flexibilização de entradas e saídas de trabalho não recebeu consenso, da mesma forma que antes. Alguns são totalmente favoráveis, referindo-se, inclusive, à valorização do funcionário/colaborador. Esse aspecto remete à maior possibilidade de gerenciar o próprio tempo e também pode afetar deslocamentos. No caso de grandes empresas, ou órgãos públicos, a própria mobilidade de transportes da área pode ser favoravelmente afetada. Outros, embora também receptivos à ideia, indicam cautelas, como a necessidade de haver estruturas adequadas, ser economicamente viável, estabelecer trabalhos distribuídos em turnos, para não gerar prejuízo aos usuários.

Cabe destacar a importância dada à infraestrutura urbana por alguns entrevistados, já que a flexibilização de horários vai refletir na mobilidade e na segurança pública, pelo menos.

(iv) Uso do Tempo

Essa pesquisa não foi uma típica pesquisa de Uso do Tempo que requer um grau de complexidade maior e uma gama de questões aqui não trabalhada. Foi inserida apenas uma pergunta que indagou o tempo gasto em determinadas atividades.

A maioria dos entrevistados trabalha de 8 a 10 hs por dia. Um pequeno número dedica entre 6 e 7 hs à vida profissional. É neste

contexto, portanto, que transitam as percepções antes registradas sobre vida privada e vida profissional.

As tarefas domésticas consomem entre 1 a até 4 hs por dia, com posições intermediárias entre 2,5 e 3hs/dia. Mulheres, como de se esperar, dedicam um tempo maior aos afazeres de casa.

O lazer fica para o fim de semana, apontam os entrevistados. Raros são aqueles que afirmam dedicar um bom momento ao lazer durante a semana. E quando o fazem, é por pouco tempo, 1 a 3 hs no máximo, para televisão geralmente.

O deslocamento casa-trabalho é outro peso importante no uso do tempo das pessoas consultadas. O tempo mínimo citado foi de 40 minutos, ida e volta, caso de alguém que se intitulou como “privilegiada”. Houve gente, contudo, que gastava entre 2 a 4hs por dia no trânsito da cidade. Ficou bastante nítido o desconforto causado por essa rotina diária. A mobilidade caótica no Rio de Janeiro é causa suficiente para tal desgaste.

(v) Teletrabalho

As opiniões se dividem quando se trata de teletrabalho ou trabalho à distância. Todos conhecem, alguns já experimentaram. Outros têm restrição e levantam necessidade de cautela.

Os favoráveis ao teletrabalho dão uma razão evidente para o interesse em aplicá-lo: o tempo de deslocamento casa-trabalho. Além da economia de tempo, a maior facilidade para concentração e foco é ressaltada. Maior possibilidade de gestão própria do tempo dedicado ao trabalho é valorizada, podendo ajudar na vida pessoal, doméstica e no lazer.

Os limites ao teletrabalho indicaram a necessidade de estruturação, familiaridade com tecnologias, disciplina de trabalho. A questão cultural aí aparece. Segundo alguns depoimentos “há pessoas que gostam do ambiente corporativo” e lembram que é bom para troca de experiências. A necessidade de treinamento específico dos colaboradores para implantar o teletrabalho foi lembrada.

Identificou-se uma certa hesitação quando as pessoas falavam sobre o comportamento das empresas. Foi mencionado que há desconfiança das empresas com respeito ao teletrabalho. E mais, “sem organização e horários há risco de prejudicar o funcionário. O trabalho não pode invadir a sua casa”. Um lado ruim do trabalho à distância foi exemplificado pelo fato de a empresa acionar serviços no fim de semana e dias de descanso.

Dependendo do tipo de ocupação, o teletrabalho se justifica por si mesmo. É o exemplo de pessoa que trabalha com tecnologias de informação: “Na minha área faz todo sentido. Não há porque ter uma estrutura física para abrigar todos os funcionários.”

(vi) Facilitação de Deslocamentos

Bastante conhecida por trabalhadores no setor privado, medidas tomadas para facilitar o deslocamento diário foram bastante louvadas. Ônibus fretados, caronas solidárias e vans já fazem parte do universo de alternativas utilizadas pelas empresas. Segundo um entrevistado “o transporte individual não é mais coisa do nosso tempo, não”.

Importa ressaltar opinião de entrevistados que apontam para a importância destas medidas de facilitação serem vistas como investimentos pelas empresas, na medida em que podem resultar em ganhos de produtividade. Daí, portanto, a necessidade de serem estimuladas pelas próprias empresas. Segundo um entrevistado, “quando não existem, influenciam negativamente no tempo privado e no direito ao tempo.”

A crise econômico-financeira enfrentada pelo país afetou algumas empresas que já estavam utilizando estas medidas de facilitação de deslocamento. Foram citados casos em que o programa existiu anteriormente, funcionava bem e foi suspenso por contenção de despesas.

Interessa mostrar que programas de carona solidária existem informalmente e, segundo os entrevistados, funcionam bem, inclusive em algumas situações privadas (condomínios). Vale

lembrar que no Brasil há o projeto Caronetas (www.caronetas.com.br) que se propõe a trabalhar com indivíduos e com empresas no sentido de estimular a carona solidária.

Mas há também aqueles que percebem limitações nas medidas desta natureza. Apontam para o fato de que poderiam ser entendidas como uma forma de suprir deficiências do serviço público de transportes e mesmo como paliativo para abafar o problema estrutural dos transportes coletivos. Mesmo com a adoção de instrumentos para facilitar deslocamentos, sem resolver o trânsito caótico, as pessoas vão ficar engarrafadas nos ônibus fretados, nas vans e nas caronas solidárias.

(vii) Diferenças entre Homem e Mulher

Certamente há diferenças entre homens e mulheres no que respeita a gestão do tempo. Assim se pronunciou a maioria dos entrevistados. Muito poucos disseram que não havia essa distância, sendo que uma pessoa afirmou que no trabalho isso não aparecia. Exatamente o contrário do que outros consultados afirmaram, mostrando que no ambiente profissional essas diferenças eram muito nítidas.

Que diferenças entre gêneros são essas? As respostas dadas a essa pergunta, relativas às mulheres, levantaram argumentos tais como:

- Mais objetivas que homens
- Administram melhor o tempo
- Mais preocupação em ter mais tempo com a família, maior dedicação
- Abdicam de coisas pessoais para cuidar da família
- Obrigadas a administrar melhor o tempo por terem demandas mais diversificadas e maiores
- Absorvem mais tarefas
- Mais organizadas e menos dispersivas
- Multitarefa são prática comum, não necessariamente produtivas

- Enfrentam melhor questões de competitividade.

A seguinte expressão mostra a posição das mulheres frente à gestão do tempo: “pela quantidade de tarefas que a mulher tem, acaba naturalmente aprendendo a se planejar melhor.”

As características masculinas mencionadas, por sua vez, indicaram:

- Gerenciam melhor o tempo
- Mais preocupados com necessidades pessoais
- Mais focados, mais práticos e mais objetivos
- Permite-se ter mais tempo
- Não aguentariam suprir demandas do trabalho doméstico
- Mais relaxados.

(viii) Direito ao Tempo e Bem Estar Temporal

No levantamento das experiências internacionais e nacionais apareceram dois conceitos, e suas práticas, interessantes e não muito conhecidos e discutidos: direito ao tempo e bem estar temporal. O direito ao tempo, pode-se entender, se insere no conjunto mais amplo de direitos humanos e como tal deveria ser respeitado. Por sua vez, o bem estar temporal refere-se à sensação percebida pelas pessoas no cotidiano, nas distintas tarefas e atividades desenvolvidas.

Há praticamente uma unanimidade entre os entrevistados com respeito ao direito ao tempo: ele simplesmente não existe. Do conjunto de pessoas ouvidas, apenas duas se reconheceram com esse direito. As demais apenas constataam que ele não existe. As seguintes falas ilustram a sensação de conflito: “se eu tenho esse direito e mereço esse direito, porque não me dou esse direito?”; “direito ao tempo é quando você pode escolher o que fazer do seu tempo. Não posso.”

No discurso das pessoas volta a tecnologia como importante instrumento para o direito ao tempo. A valorização deste direito está posta de forma muito nítida, assim como a luta constante para tentar garanti-lo. Caso estivesse disponível seria muito bom para melhorar a qualidade de vida, mencionaram várias pessoas.

O bem estar temporal se relaciona com o direito ao tempo. E ele se apresenta escasso na vida das pessoas. Assim disseram: "para ter bem estar temporal é preciso equilibrar muitas coisas." "Bem estar temporal é uma lenda."

As reclamações são generalizadas e apontam para os seguintes aspectos: falta de tempo em geral; falta de respeito a tempo individual dos outros; sensação de caos na vida quotidiana; vida girando em função do tempo.

Interessa mostrar o que foi relatado por alguns consultados: a relação causal entre direito ao tempo e bem estar temporal e o estado emocional da pessoa. Interferências mútuas são comuns de se encontrar.

(ix) Uso do Tempo Adicional

Se tivesse mais tempo disponível, o que você faria? Essa pergunta foi respondida por todos com satisfação. A possibilidade de ter acesso a mais tempo abriu um conjunto de possibilidades, descritas a seguir.

Dedicar-se mais à família e ao lazer foram, como esperado, as mais citadas. Dar mais atenção aos familiares, em especial aos filhos, quando os tem, foi especialmente lembrado. Ter mais tempo com os parentes para dedicação maior seria usado caso houvesse mais tempo disponível.

Em se tratando de lazer, os entrevistados citaram assistir mais filmes, viajar, ler, ir ao teatro. De alguma forma indiretamente relacionado ao lazer, fazer mais atividades físicas e praticar algum esporte apareceram em vários momentos. Cuidar mais da saúde foi também lembrado algumas vezes.

O aprimoramento profissional e uma maior dedicação a estudos se apresentaram como fatores objeto de vontade. Até mesmo um tempo adicional no trabalho seria bom, para alguns. A oportunidade de inovar e ser mais criativo estaria aberta. Mas também se

destacam aqueles que mencionaram mais tempo para pensar ou mesmo ter o direito de “não fazer nada”.

“Poder escolher o que fazer e não apenas cumprir compromissos”, resume bem a possibilidade confortável de dispor de um tempo adicional.

(x) Banco de Horas

A ferramenta Banco de Horas é utilizada como uma das formas de flexibilizar o uso do tempo no trabalho e facilitar a gestão do tempo pelas pessoas e pela própria empresa. Horas adicionais de trabalho são compensadas em outros dias.

É bem conhecida pelo grupo de entrevistados; apenas três a desconheciam. E as opiniões são controversas.

Os que a aprovam, partem de alguns princípios, por exemplo:

- o importante é o tempo e não a remuneração
- é um instrumento de justiça no trabalho
- serve para gerenciar e organizar melhor o trabalho do colaborador
- é um facilitador da vida do empregado.

Há os que recomendam cautela porque:

- ✓ as pessoas podem acabar não cumprindo as tarefas
- ✓ a estruturação do Banco é complicada
- ✓ pode ser mal utilizado, gerando risco de alto custo e processos trabalhistas
- ✓ pode gerar desconfiança por parte dos empregadores
- ✓ controle é necessário para que não haja excesso de horas extras.

Fica claro que o Banco de Horas demanda um conjunto de regras disseminadas e acordadas entre patrões e empregados, com acompanhamento regular e levantamento periódico de efeitos sobre a vida organizacional.

BIBLIOGRAFIA:

BEST (1999). EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. Times in the City and quality of life.

DIPUTACIÓ BARCELONA (2011). Charter of the network of European cities on time policies. Barcelona.

FERNANDES, J. et al (2015). Time policies, urban policies and planning. (CEGOT), n.7 (junho). Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território.

FONTOURA, N.; PINHEIRO, L; GALIZA, M; VASCONCELOS, M. (2010) Pesquisas de uso do tempo no Brasil: contribuições para a formulação de políticas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal. Revista Econômica, Rio de Janeiro, vol. 12, nº 1, junho.

IBGE (2009). Pesquisa nacional por amostra de domicílios (PNAD) Contínua. Rio de Janeiro: IBGE. Pesquisa de Uso do Tempo. 6º Fórum do Sistema Integrado de Pesquisas Domiciliares.

IBGE (2012). Pesquisa piloto de uso do tempo 2009 – primeiros resultados. Rio de Janeiro: IBGE. 12º Fórum do Sistema Integrado de Pesquisas Domiciliares.

MAREGGI (2002) Innovation in urban policy: the experience of Italian urban time policies. Planning Theory & Practice 3 (2).

MAREGGI, M (2013). Planning times of the city: an overview on urban time policies. Roma.

MÜCKENBERGER, U. (2011). Local time policies in Europe. Time and Society 20 (2).

PERRONS, D.; FAGAN, C.; MCDOWELL, L.; RAY, K. and WARD, K. (eds.) (2006) Gender divisions and working time in the new economy: changing patterns of work, care and public policy in Europe and North America, Edward Elgar, Cheltenham.

PETZHOLD, G. S. (2015). Mobilidade Corporativa: otimização do uso de automóvel.

SCHAICK (2013) Revisiting exemplars of the times-of-the-city approach: the viability of the “neodiscipline” claim. IN: Henckel et al (Eds.), Space-time design of the public city. Urban and landscape perspectives. Springer Science and Business Media Dordrecht.

SOBRATT (2013). Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no estado de São Paulo. Resolução SMA No. 24 de 10 de abril de 2013.

SURE CONSORTIUM (2006). A time oriented model for sustainable urban regeneration.

THE WORD BANK (org.). (2013) A commuter-based Traffic Demand Management Approach for Latin America: Results from Voluntary Corporate Mobility Pilots in São Paulo and Mexico City.

SITES

BANCO DE TEMPO. Banco de Tempo.
<http://www.bancodetempo.net/pt/BancoDeTempo/1>

CHANGE BY US NYC: <http://nyc.changeby.us/#start>

COMUNE DI BERGAMO. Tempi e Orari della città. Junho – 2011.
<http://www.comune.bergamo.it>

COUNCIL OF EUROPE – CONGRESS OF LOCAL AND REGIONAL AUTHORITIES Chamber of local authorities. Setembro – 2010.
<http://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1684165&Site=COEwww.google.com.br>

COUNCIL OF EUROPE - COMMITTEE OF MINISTERS. Social time, leisure Time: Which local time planning policy? Setembro – 2011.
[http://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CM%2fCong\(2011\)Rec295&Language=lanEnglish&Ver=final&direct=true](http://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CM%2fCong(2011)Rec295&Language=lanEnglish&Ver=final&direct=true)

DEPARTAMENT OF LABOR. <http://www.dol.gov>

DIPUTACIÓ BARCELONA. Network of European Cities on time use. 2011.
<http://www.diba.cat/en/web/aic/tempsxciutats>

IBOPE. 35% dos Brasileiros se sentem escravos do tempo. Dezembro – 2013.
<http://ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/35-dos-brasileiros-se-sentem-escravos-do-tempo.aspx>

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF TIME USE RESEARCHERS – IATUR. Time use research and Well-Being: Past, present and future. 2015.
<http://www.iatur2015.org>

IPEA. Pesquisas de uso do tempo auxiliam nas políticas públicas. Agosto – 2013.
http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=19311

NEIGHBORLAND: <http://neighborland.com/>

OBSERVATÓRIO DAS METRÓPOLES.
<http://www.observatoriodasmetropoles.net>

OBSERVATORY OF THE EUROPEAN CHARTER. Time office in the city of Rennes. <http://agglo-rennesmetropole.fr>

OPEN CITIES – CROWDSOURCING CHALLENGE:
<http://opencities.net/content/innovation-challenge>

SECLICKFIX: <http://www.seeclickfix.com/>

SLOW LIVING IN A CITY ENVIRONMENT. Slow cities and the slow movement.
http://www.slowmovement.com/slow_cities.php

SPACEHIVE: <http://spacehive.com/>

TEMPO TERRITORIAL. Territoires et acteurs des politiques temporelles.
Réseau National des acteurs des démarches temporelles.
<http://tempoterritorial.fr>

TOM TOM TRAFIC. http://www.tomtom.com/pt_br/trafficindex/

WALKONOMICS: <http://www.walkonomics.com/w/>

WRI BRASIL – CIDADES SUSTENTÁVEIS. Lançamento: Passo a passo para a construção de um plano de mobilidade corporativa. Setembro – 2015.
<http://wricidades.org/noticia/lan%C3%A7amento-passo-passo-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-um-plano-de-mobilidade-corporativa>

WRI BRASIL – CIDADES SUSTENTÁVEIS. Seminário de Mobilidade Corporativa: empresas latino-americanas em prol da mobilidade. Setembro – 2015. <http://wricidades.org/noticia/semin%C3%A1rio-de-mobilidade-corporativa-empresas-latino-americanas-em-prol-da-mobilidade>