

COMO ANDA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO?

Lucas Amaral Lauriano



Núcleo Petrobras de
Sustentabilidade



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA.....	4
<i>Triple Bottom Line</i>	5
<i>Stakeholders</i>	8
A Incorporação da Sustentabilidade na Gestão Empresarial.....	10
Estágios de Cidadania Corporativa.....	11
A SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO BRASILEIRO.....	15
Dados e Perspectivas do Setor.....	15
Impactos Ambientais e Sociais Negativos do Setor.....	17
A Sustentabilidade no Setor da Construção Brasileiro.....	19
METODOLOGIA: <i>SURVEY</i>	22
Formulação do Questionário.....	23
Limites da amostra e pesquisa.....	24
RESULTADOS DA PESQUISA.....	28
Conceito de Sustentabilidade.....	29
Intenção Estratégica.....	30
Estrutura para a sustentabilidade.....	32
Transparência.....	33
Capacidade de resposta.....	33
Relacionamento com Stakeholders.....	35
Liderança.....	37
Barreiras à incorporação da sustentabilidade.....	37
Desafios à incorporação da sustentabilidade.....	38
CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS	45

INTRODUÇÃO

O setor da construção no Brasil possui diversos impactos positivos e negativos, seja em termos ambientais, econômicos ou sociais. Com 10 milhões de pessoas empregadas direta e indiretamente em quase 64 mil organizações, o setor é uma peça importante para o crescimento econômico brasileiro, e representou 8,3% do PIB brasileiro em 2009.

Os impactos ambientais também são consideráveis, já que o setor consome 75% de todos os recursos naturais e 44% da energia produzida no País. Esses gastos resultam em quase 40% de todo o resíduo produzido pela atividade humana. Há ainda as emissões de CO₂, que representam 9% das emissões totais do Brasil.

Com relação aos impactos sociais negativos ocasionados pelo setor, estes podem ser verificados em duas perspectivas: aquelas questões que ocorrem majoritariamente no ambiente externo, ou seja, nas comunidades, e aquelas questões que concernem os trabalhadores e as relações de trabalho observadas na construção civil. Na primeira perspectiva, o problema do déficit habitacional no País é muito forte, situação essa causada, em parte, pela incapacidade de o setor acompanhar o crescimento da demanda por novas habitações.

Na segunda perspectiva, o crescimento da demanda pelas atividades do setor está provocando escassez de mão-de-obra em todos os níveis de qualificação, causando disputa entre as empresas e, assim, aumentando a rotatividade de colaboradores. Ao mesmo tempo, os salários desses trabalhadores tendem a aumentar, como uma tentativa de retenção da mão-de-obra, mas sem aumento da produtividade dos trabalhadores.

Para a resolução dessas questões, diversas iniciativas devem ser tomadas, levando em consideração não somente as empresas do setor, mas também os diversos atores que influenciam ou são influenciados por suas atividades. Nesse sentido, o governo tem sido um importante parceiro na promoção de desenvolvimento do setor, com incentivos claros previstos no Programa de Aceleração do Crescimento 2 e o Programa Minha Casa Minha Vida. Essas iniciativas visam à diminuição do déficit habitacional observado no País.

As organizações do setor também têm empreendido ações em prol da diminuição dos impactos ambientais negativos, com a implantação de medidas de eficiência energética e certificações que visam à utilização de tecnologias menos impactantes. As chamadas construções sustentáveis têm ganhado importância e destaque no setor.

Nesse sentido, existem alguns princípios relacionados à construção sustentável, que perpassam todas as fases do empreendimento. Por mais que as certificações, em geral, avaliem a construção final, a construção sustentável deve surgir bem antes, na própria ideia de realizar o empreendimento. Dessa forma, toda a gestão das construções já deve levar em consideração iniciativas que visem questões ambientais, econômicas e sociais em prol da sustentabilidade.

A lógica na indústria da construção hoje, contudo, não leva em consideração de maneira efetiva a fase de gestão, na qual as ideias surgem. “A redução de custos e de impactos socioambientais pensada nas fases de concepção e projeto com foco apenas na fase de construção é insuficiente para que o setor da construção e as edificações se tornem mais sustentáveis” (SINDUSCON, 2008, p.20). A gestão empresarial possui um papel fundamental para que a sustentabilidade ocorra em todos os processos do empreendimento.

Os desafios que as organizações enfrentam relacionados à sustentabilidade começam com a própria definição do termo, que tem passado por modificações ao longo das últimas décadas. Já denominado ecodesenvolvimento, o conceito hoje dominante quando se fala em desenvolvimento sustentável o define como aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades (COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991).

Esse conceito tem sido utilizado pelos diversos atores para compreender como suas atividades podem ser mais benéficas e menos impactantes no ambiente ao seu redor. O problema desse conceito é a falta do tom crítico, presente em formulações anteriores, com relação ao sistema social instaurado. Além disso, a amplitude da definição não deixa claro como as organizações podem atuar de maneira a alcançar o desenvolvimento sustentável, e dá margem para diversas interpretações. Essas características fazem com que o conceito de sustentabilidade possa ser considerado uma convenção, isto é, um conceito que pode ser apropriado pelos diversos atores sociais em diferentes contextos (DA VINHA, 1999).

Diversas abordagens começam a ser desenvolvidas com o objetivo de auxiliar esses atores na compreensão

e implantação da sustentabilidade, em especial as empresas. Entre as formulações disponíveis está a Cidadania Corporativa, avaliação da gestão empresarial para a sustentabilidade que leva em consideração sete dimensões. Nessa concepção, as empresas podem ser classificadas em cinco estágios de sustentabilidade, de acordo com a maturidade encontrada em cada uma das dimensões avaliadas. A vantagem de se utilizar a abordagem é por ser possível observar quais são os aspectos que já têm sido trabalhados nas organizações de maneira efetiva e aqueles que ainda precisam ser melhorados.

Dada a importância do setor da construção para a economia brasileira, assim como seus impactos socioambientais, é importante compreender como as organizações com essas atividades têm atuado na gestão da sustentabilidade, especialmente quando considerada a importância da gestão para a construção sustentável. Assim, o objetivo desse trabalho é o de verificar em qual estágio de sustentabilidade o setor da construção brasileiro se encontra.

Para essa avaliação, serão apresentados os resultados de uma pesquisa quantitativa de *survey* em questionário, que se caracteriza pelo questionamento direto às pessoas sobre determinado fenômeno estudado. O objetivo último de uma pesquisa desse tipo é permitir aos pesquisadores generalizar sobre um grupo amplo da população ao estudar uma porção pequena desta (REA, PARKER, 1997; GIL, 2007).

Na pesquisa, 56 empresas do setor da construção do Brasil foram consultadas através de um questionário *on line* de 113 perguntas relacionadas às sete dimensões da sustentabilidade consideradas pela abordagem de Cidadania Corporativa. Apesar de a amostra contar com empresas de todas as regiões do País, é preciso reconhecer que a amostra é pequena, quando comparada ao tamanho do setor. Apesar dessa limitação, a generalização prevista pela pesquisa em formato *survey* não é comprometida.

Após apresentados os resultados da avaliação, algumas conclusões e reflexões serão feitas, levando em consideração os impactos socioambientais do setor, e também algumas formulações teóricas para a sustentabilidade corporativa. No próximo capítulo, será feita uma revisão teórica acerca do conceito de sustentabilidade, suas principais críticas e a apresentação de algumas abordagens que as empresas dispõem para avaliação e incorporação da sustentabilidade no sistema de gestão empresarial.

No capítulo três, alguns dados do setor da construção serão apresentados, e também seus principais impactos socioambientais observados. É nesse capítulo que

também serão apontados alguns entraves para a sustentabilidade do setor, assim como a necessidade de se focar na gestão empresarial.

O capítulo quatro apresenta a metodologia em formato *survey*, seus principais componentes, a condução da pesquisa e também as limitações da amostra encontrada na avaliação. No capítulo cinco, os resultados da *survey* sobre sustentabilidade corporativa serão apresentados, considerando as sete dimensões avaliadas, além das principais barreiras e desafios que a amostra aponta. No capítulo seis, algumas conclusões serão feitas, levando em consideração as informações de capítulos anteriores e os resultados encontrados com a pesquisa. Ainda neste capítulo, algumas reflexões e oportunidades de pesquisa futura serão apontadas.

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

O conceito de desenvolvimento sustentável tem passado por transformações ao longo das últimas décadas. Uma das primeiras formulações conceituais que marcam a consolidação do tema é o Ecodesenvolvimento, formulado por Ignacy Sachs em 1976, hoje considerado sinônimo de sustentabilidade (MOREIRA, 1999). O ecodesenvolvimento pressupõe seis requisitos (BRÜSEKE, 1996, p.105 apud MOREIRA, 1999):

- Satisfação das necessidades básicas da população mundial.
- A solidariedade com as gerações futuras.
- A participação da população envolvida.
- A preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral.
- A elaboração de um sistema social que garanta emprego, segurança social e respeito a outras culturas.
- Programas de educação.

Esse conceito carrega críticas às regiões mais pobres do globo, e também ao processo de modernização industrial como método de desenvolvimento dessas regiões. Nessa percepção, deveria haver uma revisão do processo de desenvolvimento com o objetivo de diminuir as disparidades entre as nações (MOREIRA, 1999).

Os requisitos do ecodesenvolvimento impõem a justiça social ao desenvolvimento sustentável, ao questionar a educação e alimentação. A preservação de recursos e diminuição de impactos, por sua vez, mostram o reconhecimento dos limites biológicos do planeta (MOREIRA, 1999; NATURE, 2010).

Entretanto, o conceito de Ecodesenvolvimento não obteve grandes repercussões no ambiente internacional desde seu surgimento. Em 1987 foi então formulado o conceito de desenvolvimento sustentável hoje considerado hegemônico (informação oral)¹. Nesse conceito, “o desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991).

A definição de sustentabilidade supracitada é considerada “menos crítica” quando comparada às anteriores, em um tom diplomático que não questiona a distribuição e propriedade de ativos. A definição também não deixa claro o jogo de forças e de dominação hegemônica, além das divergências de interesses envolvidos. (MOREIRA, 1999) Nessa perspectiva está incluída a ideia de que a geração atual possui necessidades que não se limitam a termos econômicos, e incluem também questões sociais e ambientais (ELKINGTON, 1998; 2004).

Por esse conceito amplo, o desenvolvimento sustentável pode ser interpretado de diversas formas pelos diferentes atores sociais que se apropriam do termo, caracterizando-o como uma convenção. As convenções são

[...] acordos particulares entre grupos específicos acerca do uso de certas práticas de procedimentos e atitudes, destinado, especialmente, a facilitar a interação social, não sendo generalizável para o conjunto da economia e da sociedade (DA VINHA, 1999, p.5).

As convenções, de uma maneira geral, são compreendidas como uma pressuposição, e não uma experiência historicamente comprovada, além de serem estabelecidas pelos atores sociais em ambientes de alto grau de incerteza. Quando generalizadas, essas formulações adquirem certa flexibilidade em uso e apropriação que dão sinais de horizontes econômicos futuros. Além disso, elas passam um alto nível de credibilidade, e acordos são firmados tendo-as como base, garantindo assim um compromisso das partes envolvidas (DA VINHA, 1999, p.12). O conceito de

¹Informação obtida no curso de Teoria e Política do Desenvolvimento, ministrado por Roberto Moreira.

desenvolvimento sustentável, segundo Da Vinha (1999), é uma convenção criada em um ambiente de incerteza, que dá sinais dos panoramas futuros, surgindo como um “[...] imperativo para a sobrevivência do atual padrão de desenvolvimento econômico” (DA VINHA, 1999, p.13).

Ao mesmo tempo em que há uma vasta generalização em sua definição, a sustentabilidade passa a ser também um acordo apropriado por distintos grupos sociais, inclusive pelo meio empresarial (DA VINHA, 1999). Assim, existem diversas maneiras de interpretar e incorporar a sustentabilidade nas organizações, não existindo uma forma única e definitiva. Utilizar a abordagem de convenções flexibiliza a utilização do termo sustentabilidade, que pode ser interpretado de acordo com o contexto em que ele é aplicado. Ainda, o pensamento de convenções nos dá indícios de que, justamente pela falta da clareza do que vem a ser sustentabilidade e como operacionalizá-la, é que não há uma forma fechada ou consensual de como ela deve ser gerida nas empresas.

Na medida em que os estudos e pesquisas sobre o tema surgiram, a sustentabilidade passou a ser vinculada a diversos outros termos, abordagens e estratégias utilizadas pelas organizações, como Responsabilidade Social Corporativa (RSC)², Cidadania Corporativa³, *Stakeholder Approach*⁴, Gestão Responsável para a Sustentabilidade (GRS)⁵, Competitividade Responsável⁶, Geração de Valor Compartilhado⁷, entre tantos outros. Isso se justifica pela amplitude do termo, como já foi mencionado, e também devido à linguagem utilizada

pelo relatório no qual o termo surgiu (Relatório Brundtland, 1987), inadequada ao meio empresarial. A junção desses fatores justificava a necessidade de outras terminologias, abordagens e ferramentas que pudessem orientar as organizações para a sustentabilidade (ELKINGTON, 2004).

TRIPLE BOTTOM LINE

Uma abordagem em especial merece destaque por sua abrangência e popularidade no meio empresarial: o *Triple Bottom Line* (TBL). O termo foi cunhado em 1994 por John Elkington, e desde então é considerado referência para muitas organizações na busca pela responsabilidade social corporativa de suas atividades ou, em uma perspectiva mais ampla, pela sustentabilidade (ELKINGTON, 1998; 2004; TELLO et al., 2011).

O termo *bottom line* é uma metáfora advinda do vocabulário empresarial que significa representar o lucro líquido de várias transações inicialmente separadas, somando os benefícios e os custos em uma métrica comum (BROWN; DILLIARD; MARSHALL, 2006).

Já o *triple bottom line* carrega o significado de que as organizações devem levar em consideração não somente questões econômicas, mas também questões sociais e ambientais que se relacionem com suas respectivas atividades (ELKINGTON, 1998; 2004). O TBL propõe que todas essas questões⁸ sejam apresentadas

²Definido pela primeira vez por Howard Bowen, em 1953, a RSC pode ser interpretada como as “[...] obrigações dos empresários de satisfazerem as políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ações desejáveis em termos de objetivos e valores de nossa sociedade” (CARROL, 1999). Definições posteriores ampliam essa concepção, substituindo a sociedade pelo termo *stakeholder*, com o objetivo de incluir o governo, fornecedores e outras partes que possam ser afetadas ou afetarem as atividades das organizações.

³A cidadania corporativa pode ser definida como a percepção de que as organizações devem ser tratadas e vistas como cidadãos, com direitos e deveres. Nesse sentido, as empresas poderiam possuir atitudes mais ou menos voltadas à sustentabilidade, de acordo com as classificações da abordagem (BCCCC, 2010).

⁴Abordagem que pressupõe a identificação, diálogo e engajamento de *stakeholders*, que gera novas ideias e conhecimentos únicos para as empresas, garantindo assim certa competitividade de mercado e relações mais equilibradas com o meio ambiente e sociedade, como previsto pela sustentabilidade (DA VINHA, 1999).

⁵O GRS é uma abordagem formulada pelo Núcleo Petrobras de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, utilizada como base do curso homônimo na instituição de ensino. A abordagem coloca o diálogo com *stakeholders* como central para a gestão sustentável das empresas, incluindo os interesses e percepções das partes interessadas em todos os processos empresariais (TELLO et al.; 2011).

⁶A competitividade responsável é a compreensão de que os efeitos adversos da globalização devem ser mitigados com o crescimento econômico que leve em consideração a diminuição das desigualdades sociais dos países e uso ambientalmente correto dos recursos naturais. (ACCOUNTABILITY, FDC, 2007). De acordo com Lobão (2011), a competitividade responsável “[...] une estratégias corporativas avançadas, políticas públicas inovadoras e uma sociedade civil vibrante e engajada.” Trata-se da criação de uma nova geração de produtos e processos comerciais lucrativos calcados em regras que apoiem de forma abrangente os objetivos sociais, ambientais e econômicos da sociedade (MENDES, 2011).

⁷O conceito de valor compartilhado tem ganhado destaque no meio empresarial, e é bastante difundido por Porter e Kramer (2011). Na concepção dos autores, os valores compartilhados são “[...] políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo em que melhora as condições econômicas e sociais nas comunidades na qual operam. [...] Valor é definido como benefícios relativos a custos, e não somente a benefícios.” (PORTER; KRAMER, 2011, p.66, tradução nossa). Por ser uma concepção nova, ainda são poucos os casos empíricos que demonstrem a geração de valor compartilhado (SPITZECK; CHAPMAN, 2012).

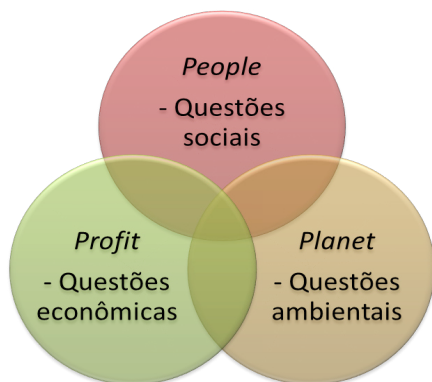
⁸As questões ambientais, sociais e econômicas - também são comumente trocadas pelos 3P: Profit, People e Planet (lucro, pessoas e planeta, em inglês)

de uma forma única, em termos monetários, uma medida compreensível e próxima aos empresários. (ELKINGTON, 1998; 2004). A grande contribuição do TBL é então vincular as questões ambientais e sociais às transações de mercado (FIGGE et al., 2002).

O maior desafio que a abordagem apresenta, contudo, é medir esses impactos em uma mesma unidade. Calcular impactos ambientais em termos monetários é uma atividade que representa dificuldades as organizações (SLAPER; HALL, 2006).⁹

Os defensores do TBL argumentam que, já que a viabilidade da organização depende de uma lucratividade que perdure ao longo do tempo, é preciso medir, reportar e avaliar esses impactos periodicamente (SLAPER; HALL, 2011). Com o objetivo de auxiliar as organizações frente a estes desafios da medição monetária de impactos ambientais e sociais, diversos indicadores, diretrizes e índices vêm sendo elaborados. Na Figura 1 é possível observar como normalmente o TBL é representado:

Figura 1:
Triple Bottom Line



Fonte: Elaborada pelo autor.

A perspectiva defendida por Elkington (1998; 2004) pode ser enquadrada dentro da chamada Economia Ecológica, que surge no final da década de 80 e visa fornecer ferramentas e formulações capazes de auxiliar as organizações na internalização de externalidades (DA VINHA, 1999). Uma das principais críticas a esse pensamento é colocada por Slaper e Hall (2011), que enxerga as dificuldades da valoração dos ambientes naturais, especialmente quando isolados de questões socioambientais.

De fato, não há um padrão universalmente aceito de medidas utilizadas para cada questão tratada no TBL, o que Slaper e Hall (2011) argumentam ser favorável, pois dá abertura a que diversos tipos de organizações, como governos, empresas e terceiro setor, decidam qual é a maneira mais adequada de medir seus impactos econômicos, sociais e ambientais. O TBL é então uma abordagem parcimoniosa, isto é, trata de questões amplas e complexas utilizando poucas variáveis, fato reconhecido pelo próprio criador do termo, John Elkington. Em publicações recentes, o autor apresenta ferramentas e abordagens mais robustas com o objetivo de complementar o TBL (ELKINGTON, 1998; ELKINGTON, 2004). A constatação de que o conceito é muito amplo, entretanto, nem sempre é encarada como uma vantagem. Autores mais críticos como Brown, Dilliard e Marshall (2006) argumentam que o TBL não indica uma direção a ser seguida, se distanciando da realidade das empresas. Outra questão que os autores apontam é que, “[a]o preparar e disseminar os pressupostos do TBL, a organização gera uma imagem de preocupação e sensibilidade nas três dimensões da responsabilidade social: econômica, ambiental e social” (BROWN; DILLIARD; MARSHALL, 2006, p.3, tradução nossa¹⁰).

Devido à falta de mecanismos regulatórios, as organizações que queiram se legitimar podem escolher os aspectos que mais lhes convém, e o rigor que inicialmente o TBL pressupõe com questões sociais e ambientais pode ser comprometido (BROWN; DILLIARD; MARSHALL, 2006, p.24).

Além da dificuldade de medição e regulação, o quadro de referência proposto pelo TBL não leva em consideração as relações entre as questões econômicas, ambientais e sociais.

Talvez o maior desserviço ao aplicar o TBL é a implicação de que existem três medidas que podem ser avaliadas separadamente [...]. A organização afeta e é afetada por ambos, o sistema natural e social. Os sistemas possuem metas, objetivos e critérios de performance diferentes, contudo, mudanças em um sistema impacta nos outros (BROWN; DILLIARD; MARSHALL, 2006, p.21, tradução nossa).¹¹

⁹ Ex.: quando uma organização decide realizar a construção de uma edificação em uma região pantanosa, seria realizada a medição de quanto aquele bioma vale em termos monetários, incluindo uma gama de questões complexas, que variam desde a biodiversidade presente no local até a percepção dos moradores da região

¹⁰ By preparing and disseminating triple bottom line statements, an organization conveys an image of concern and sensitivity to the three dimensions of societal responsibility: economic, environmental, and social.

¹¹ Perhaps the greatest disservice in applying triple bottom line reporting is the implication that there are three separate, assessable measures [...]. The organization affects, and is affected by, both the social and natural systems. The systems have different goals, objectives, and performance criteria, however, changes in one system impact the others.

Muito se fala em medir cada questão separadamente, mas na realidade as organizações estão inseridas nas cadeias produtivas, retiram recursos do meio ambiente natural em seus processos produtivos e respondem às demandas das sociedades, tudo isto simultaneamente. As questões interagem entre si de uma maneira que não é clara no TBL (BROWN; DILLIARD; MARSHALL, 2006).

Apesar da facilidade de enxergar as questões que devem ser consideradas pelas organizações, o TBL aglomera uma vasta gama de atributos complexos em um valor único, e ainda exclui qualquer representação de bem-estar social e ambiental além de um materialismo bruto (BROWN; DILLIARD; MARSHALL, 2006, p.20).

Elkington (2004), por sua vez, defende-se ao declarar que o TBL é uma abordagem que apenas consolida eventos anteriores, momentos nos quais a percepção do empresariado para os impactos negativos das atividades de suas empresas foram se intensificando. (ELKINGTON, 1998; 2004)

Mesmo com esses avanços teóricos e metodológicos, é possível observar que os pressupostos trazidos pelo ecodesenvolvimento se perderam na simplicidade do conceito hegemônico de sustentabilidade (MOREIRA, 1999). O TBL não prevê a diminuição das desigualdades entre os povos, ou a elaboração de um sistema social que garanta a inclusão das populações mais carentes no mercado de trabalho e consumo. De fato, o TBL pressupõe que o capitalismo siga rumos que o levem à sustentabilidade, gerando, assim, o que Elkington (2004) denomina de capitalismo sustentável.

Essa visão também é compartilhada por Moreira (1999), ao apontar que a sustentabilidade não gerará

uma ruptura sistêmica. O que tende a acontecer é uma mudança dentro do próprio capitalismo, gerando assim uma situação de capitalismo sustentável (MOREIRA, 1999; ELKINGTON, 2004). Schumpeter (1961) também aponta o capitalismo como algo em construção, considerando-o

[...] por natureza, uma forma ou método de transformação econômica e não, apenas, reveste caráter estacionário, pois jamais poderia tê-lo. Não se deve esse caráter evolutivo do processo capitalista apenas ao fato de que a vida econômica transcorre em um meio natural social que se modifica e que, em virtude dessa transformação, altera a situação econômica (SCHUMPETER, 1961).

Assim, é interessante observar que ambas as ideias já estavam sendo debatidas muito antes de uma formulação consolidada do que viria a ser a sustentabilidade. Se por um lado perspectivas mais críticas como o ecodesenvolvimento já eram discutidas na década de 70, também é possível observar a perspectiva que considera o capitalismo como uma construção que tende a incorporar aspectos da realidade.

No presente trabalho abordaremos com maior ênfase a perspectiva de um capitalismo sustentável, no qual as organizações estariam passando por sete revoluções apontadas por Elkington (2004), sumarizadas no Quadro 1.

Quadro 1
As sete revoluções para o capitalismo sustentável

	Velho Paradigma	Novo Paradigma	Explicação
 Mercados 	<i>Complecência</i>	<i>Competição</i>	Os mercados tendem à abertura, com a livre competição, tanto em nível nacional quanto internacional. As empresas que se adaptarem mais rapidamente e observarem as oportunidades que essas mudanças oferecem sobreviverão. As questões abordadas pelo TBL são levadas cada vez mais em consideração, tanto por clientes quanto pelos mercados financeiros.
 Valores 	<i>Hard</i>	<i>Soft</i>	Os valores são vistos como dados pela maior parte da população. Contudo, os valores se modificam a cada geração, apresentando desafios e oportunidades às empresas. Diversas organizações sucumbiram devido à falta de preparo para lidar com a mudança de valores e a inclusão de novos temas na agenda, como meio ambiente e direitos humanos.
 Transparência 	<i>Fechada</i>	<i>Aberta</i>	As atividades das organizações têm sido acompanhadas cada vez mais de perto. Algumas formas de abertura serão voluntárias, mas outras serão mandatórias. A transparência exigida pela comunidade internacional já não está mais nas mãos das organizações, resultado dos novos sistemas de valores e tecnologias de informação avançadas.
 Tecnologia do ciclo de vida 	<i>Produto</i>	<i>Função</i>	Com a percepção de que a cadeia produtiva dos produtos pode causar impactos negativos significativos, as organizações começam a analisar não somente seus produtos, mas também todo o processo de produção, desde a extração da matéria-prima até a destinação final. Essa mudança advém das pressões cada vez maiores da sociedade e dos governos, tanto em questões de transparência e inclusão de novos temas na agenda.
 Parcerias 	<i>Subversivas</i>	<i>Simbióticas</i>	Organizações que antes competiam começam a enxergar novas formas de parcerias com o objetivo de alcançar o sucesso. Isso não significa que não haverá mais atritos e competição, e sim que as empresas tendem a realizar parcerias em novos contextos.
 Tempo 	<i>Mais amplo</i>	<i>Mais longo</i>	Frente ao desafio da sustentabilidade, a tendência é que o tempo seja analisado no longo prazo, ao pensar em décadas, gerações ou até mesmo séculos à frente. A utilização de cenários, ou visões alternativas do futuro são formas nas quais as organizações podem expandir seus horizontes de tempo.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em ELKINGTON, 2004.

Com as “revoluções” supracitadas é perceptível uma mudança de posicionamento do autor, que já não mais permanece exclusivamente nas questões de medições únicas propostas pelo TBL. Elkington (2004) passa a levar em consideração questões qualitativas que envolvem a sustentabilidade, como a inclusão desta na gestão das empresas e a identificação, diálogo e engajamento de *stakeholders*, este último sendo considerada uma questão central por diversas abordagens que tratam de sustentabilidade nas organizações. (MIRVIS, GOOGINS, 2006; ESQUER-PERALTA, 2008)

STAKEHOLDERS

As dificuldades que as empresas enfrentam ao lidar com *stakeholders* começam com o próprio significado do termo. A definição mais comum, cunhada por Freeman (1984), nos diz que *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas atividades e objetivos da organização. Por este conceito amplo, é possível reconhecer uma vasta gama de *stakeholders* em uma organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Mesmo esta sendo a concepção mais difundida, existem

diversas outras definições para o termo *stakeholder*, desde as mais restritas às mais amplas, como aquela proposta por Freeman. No Quadro 2, alguns conceitos são apresentados.

Quadro 2
Definições de Stakeholder

Autor	Definição
Stanford Research Institute (1963)	Grupos dos quais a organização depende para sua sobrevivência ao longo do tempo. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Hhenman (1964)	Aqueles que dependem da organização com o objetivo de satisfazerem suas metas pessoais e a organização depende para sua existência. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Ahlstedt e Jdhnukainen (1971)	Guiados por seus próprios interesses ou metas, são participantes em uma organização, e portanto dependem desta, e a organização depende deles para seu próprio bem. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Freeman e Reed (1983)	<i>Stakeholder</i> é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas atividades e objetivos da organização (FREEMAN; REED, 1983).
Cornell & Shapiro (1987)	Os que demandam e possuem “contratos” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Evan & Freeman (1988)	Aqueles que possuam interesse ou demanda em uma organização. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Bowie (1988)	Aqueles nos quais sem o apoio a organização deixa de existir. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Alkhalaji (1989)	Grupos pelos quais a organização é responsável. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Carroll (1989)	Aquele que afirma ter um ou mais desses tipos de riscos “que vão desde o interesse de um direito de propriedade (legal ou moral) até a posse ou o título legal para os ativos da organização ou propriedade” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Thompson et al. (1991)	Aqueles em um relacionamento com a organização. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Savage et al. (1991)	Aqueles que possuem interesse nas ações de uma organização e a habilidade de influenciá-la. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Clarkson (1994)	<i>Stakeholders</i> voluntários carregam certa forma de risco como resultado de haver investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algo de valor, em uma organização. <i>Stakeholders</i> involuntários são colocados em risco como um resultado das atividades da organização. Mas sem o elemento de risco não há parte interessada. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Donaldson e Preston (1995)	Pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas atividades organizacionais. (DONALDSON; PRESTON, 1995)
EFQM (2007)	São todos aqueles que possuem interesse em uma organização, em suas atividades e em suas conquistas. (EFQM, 2007, p.31). Tradução nossa.
NIST (2008)	São todos os grupos que são, ou podem ser, afetados pelas ações ou sucesso de uma organização. (NIST, 2008, p.60). Tradução nossa.

Klefsö, Bergquist, Rickard (2008)	Aqueles atores que provêm os meios necessários ou apoiam uma organização, requisitos que podem ser retirados caso suas vontades ou expectativas não forem atendidas. (KLEFSÖ; BERGQUIST; RICKARD, 2008, p.125). Tradução nossa.
Klefsö, Bergquist, Rickard (2008)	Aqueles que atribuem algum custo à organização. (KLEFSÖ; BERGQUIST; RICKARD, 2008, p.124). Tradução nossa.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Essa gama de definições deixa clara a falta de consenso com relação ao tema, e dificulta a atuação das empresas que queiram equilibrar suas atividades levando em consideração as percepções de seus *stakeholders*. Quando as empresas realizam essa reflexão, podem se assustar com o tamanho do desafio que os *stakeholders* representam. Por isso, muitas vezes, acreditam não possuir os recursos necessários para a realização de diálogo e engajamento (MITCHEL, AGLE, WOOD, 1997).

De fato, sem um propósito muito bem estabelecido, começar um processo de identificação e engajamento de *stakeholders* é inviável para as organizações (REVIT, 2007; ACCOUTABILITY, 2011). Muitas empresas só realizam o processo de engajamento efetivo de maneira reativa, quando projetos específicos apresentam problemas com determinados grupos de *stakeholders* (USAID, MEASURE EVALUATION, 2011).

É preciso frisar que generalizar a situação das organizações, e colocá-las em apenas um grupo, é arriscado. A sustentabilidade envolve tanto as questões apontadas pelo TBL, as revoluções pelas quais o capitalismo tende a passar e o processo de engajamento de *stakeholders*. Por sua complexidade, a sustentabilidade ainda é um desafio, pois envolve recursos financeiros e humanos abundantes, os quais muitas organizações não possuem, ou não estão dispostas a reservá-los para tal (KLEFSÖ, BERGQUIST, GARVARE, 2008).

A INCORPORAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL

Por requerer uma transformação na forma como a organização lida com essas profundas e distintas questões, a sustentabilidade é encarada por diversos autores como um desafio que demanda uma mudança cultural (CURRY; KADASAH, 2002; RUSINKO, 2005; ISAKSSON, RICKARD 2003; SVENSSON, 2006; KLEFSÖ et al., 2008).

A cultura organizacional se refere a

[...] um padrão de aspectos básicos compartilhados – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna – e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1994 apud CHIAVENATO, 2006, p.100).

Já a mudança cultural pode ser compreendida como uma transformação organizacional efetiva, envolvendo mudanças nas estruturas da empresa, como missão, visão e valores. Com a alteração dessas questões, os processos e atividades da empresa também sofrem mudanças (STAHL; BOUNDS, 1991). As mudanças esperadas com a sustentabilidade variam de acordo com a realidade das organizações, mas em geral há maior integração e comunicação entre as áreas das empresas; forte percepção dos impactos das atividades das organizações no ambiente ao seu redor; e busca constante por melhorias e eficiência dos processos e produtos (ESQUER-PERALTA et al., 2008).

Para que a sustentabilidade se torne um instrumento de gestão que avalie questões ambientais, econômicas e sociais, é necessário que ela seja integrada à gestão tradicional, de maneira a se tornar parte da cultura organizacional (STAHL; BOUNDS, 1991). Um sistema de gestão pode ser definido como uma estrutura organizacional, que deve ser monitorada e revista constantemente (NOBLE, 2000, p.4). Nesse contexto, a sustentabilidade, uma vez incorporada no sistema de gestão empresarial, também deve ser gerida, através de um sistema que envolva acompanhamento e monitoramento com indicadores, relatórios e contabilidade (FIGGE et al., 2002; SCHALTEGGER; BENNETT; BURRITT, 2006).

Assim como o conceito de sustentabilidade, a forma como as organizações incorporam a sustentabilidade em seus sistemas de gestão também não é definida e

estruturada. Contudo, alguns pontos podem ser colocados como essenciais para que o processo seja efetivo, como pode ser observado no Quadro 3 (ESQUER-PERALTA et al., 2008).

Quadro 3
Características principais para a incorporação da sustentabilidade nas empresas.

Característica	Explicação
Definição da sustentabilidade	Definir o que a empresa e suas áreas entendem como sustentabilidade é necessário, especialmente pela multiplicidade de significados que o termo pode adquirir. (DA VINHA, 1999; ESQUER-PERALTA et al., 2008)
Comunicação entre as diversas áreas.	Por ser um tema transversal, cada área da empresa afeta a sustentabilidade da organização como um todo, necessitando de um alinhamento e envolvimento entre as diversas áreas. (ESQUER-PERALTA et al., 2008; MADU; KUEI, 2012),
Melhoria contínua	A sustentabilidade também é um tema dinâmico, especialmente por ainda ser considerado incipiente dentro das organizações. A melhoria contínua ocorre com o objetivo de diminuição dos impactos negativos das atividades e processos da organização. (ESQUER-PERALTA et al., 2008; HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009)
Envolvimento dos diversos stakeholders	Stakeholders podem ser definidos como indivíduos ou grupo de indivíduos que afetam ou podem afetar as atividades da organização. (FREEMAN, 1984) A sustentabilidade prevê o diálogo e engajamento com os diversos stakeholders da organização. (WADDOCK; BODWELL; GRAVES, 2002) É preciso considerar os impactos das atividades das organizações tanto para os stakeholders internos, quanto para os stakeholders externos que forem considerados relevantes para a empresa. (ESQUER-PERALTA et al., 2008)
A importância da liderança	A sustentabilidade dentro das organizações é um processo que só é levado adiante quando há o apoio e incentivo da liderança. (MIRVIS, GOOGINS, 2006; ESQUER-PERALTA et al., 2008) Os treinamentos e a educação para a sustentabilidade também devem ser orientados pela alta administração.
Treinamentos	Por ser um tema incipiente, necessitar de uma abordagem integrada entre as diversas áreas da organização e prever a melhoria contínua, a sustentabilidade é um tema que demanda treinamentos em todos os níveis gerenciais, com o objetivo de mobilizar as diversas áreas da organização. (ESQUER-PERALTA et al., 2008; MADU; KUEI, 2012)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Levando em consideração os aspectos mencionados, existem diversas abordagens que classificam e categorizam as empresas de acordo com o nível de incorporação da sustentabilidade em suas gestões, processos e produtos. Nesse sentido, o Centro para a Cidadania Corporativa da Boston College (EUA) tem desenvolvido trabalhos interessantes sobre a sustentabilidade. A abordagem elaborada pelo Centro considera cinco estágios nos quais as empresas podem ser classificadas de acordo com alguns critérios, como serão demonstrados na seção seguinte.

ESTÁGIOS DE CIDADANIA CORPORATIVA

A ideia da cidadania corporativa é a de que as empresas devem possuir uma conduta ética, levando em consideração os interesses das pessoas, sejam elas funcionários, fornecedores, comunidade, etc. Em uma perspectiva ampla, a cidadania corporativa pode ser definida como sinônimo da sustentabilidade, isto é, a busca por atividades e processos corporativos com resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados

para todas as partes interessadas da organização (MIRVIS, GOOGINS, 2006)¹². O interessante da abordagem é poder identificar em qual estágio as organizações se encontram, avaliando os principais desafios, barreiras e características de suas atitudes voltadas à sustentabilidade.

Estudos consideráveis sobre os estágios de cidadania corporativa têm sido realizados pelo Centro para Cidadania Corporativa da Boston College, Estados Unidos, incluindo uma *survey* bianual com o objetivo de verificar em qual estágio de cidadania corporativa as empresas americanas se encontram (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Os estudos apontam que existem sete dimensões que compõem a cidadania corporativa, e apontam em qual estágio a empresa se encontra. São elas:

- Conceito de cidadania – Como a cidadania é definida? O quão compreensiva ela é? Cidadania pode significar desde filantropia e ações sociais e comerciais até a própria sustentabilidade, incluindo questões de ética, engajamento de *stakeholders*, etc. (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- Intenção Estratégica – Qual é o objetivo da cidadania em uma empresa? O que ela tenta alcançar com isso? Poucas empresas possuem o comprometimento moral estrito com a cidadania, e a maioria considera riscos específicos de reputação e benefícios no mercado e sociedade. (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- Liderança – Os gestores apoiam a cidadania? Eles lideram os esforços? O fator mais importante para a cidadania corporativa de uma empresa é o apoio e liderança da gestão (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- Estrutura – Como as responsabilidades para a cidadania corporativa são geridas? As ações, comitês ou departamentos de cidadania são “ilhas” dentro da organização, ou existe uma integração entre os diversos setores? (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- Gestão das questões – Como a empresa lida com questões que surgem relacionadas à cidadania? O quão responsiva é a empresa em termos de políticas de cidadania, programas e performance? (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

- Relacionamento com *stakeholders* – Como a empresa se engaja com os *stakeholders*? (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- Transparência – O quão “aberta” é uma empresa com relação a sua performance financeira, social e ambiental? (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 1 – Elementar

A sustentabilidade é esporádica e os programas não são elaborados. Empresas nesse estágio são reativas, atuando de acordo com as obrigações previstas em lei. Mirvis e Googins (2006) apontam que as razões para esse comportamento são: falta de compreensão do que é sustentabilidade corporativa, liderança sem comprometimento com a causa, relacionamento limitado com *stakeholders* externos e setores ligados a questões sociais e ambientais isolados, quando existe. O que as impulsiona nesse nível a melhorar sua atuação nas questões de sustentabilidade é a busca pela credibilidade, sendo um desafio responder a novas expectativas e ir além dos requerimentos legais, além de mobilizar e conscientizar a liderança sobre a importância da sustentabilidade (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 2 – Engajado

Nesse estágio, a liderança possui uma atuação que leva em consideração alguns aspectos da sustentabilidade, e modifica o papel da empresa na sociedade, indo além da legislação. Com isso, o gestor visa à manutenção e melhoria da reputação da organização. Empresas nesse estágio ainda tendem a ser reativas, com comunicação limitada com *stakeholders*.

O próprio esforço de engajamento com estes grupos gera um sentimento de impotência frente à inexistência de estrutura corporativa para lidar com as diversas demandas das partes interessadas. Assim, um dos desafios desse estágio é criar capacidades internas, que permitam uma comunicação mais efetiva com seus *stakeholders* (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

¹²A cidadania corporativa pode ser considerada sinônimo de sustentabilidade em seus estágios mais avançados; dessa forma, os termos serão utilizados da mesma forma, compreendendo que ambos demandam a geração de resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados para todos os *stakeholders* das organizações.

Estágio 3 – Inovador

Quando ocorre o aumento da percepção da sustentabilidade corporativa, ampliando o escopo a questões sociais e ambientais, as empresas passam para o estágio inovador. Nesse estágio, as empresas possuem uma visão mais ampla da sustentabilidade, e os líderes tomam frente do processo, coordenando assim as atividades referentes ao tema.

As empresas possuem alto nível de aprendizado e inovação, geralmente entrando em contato com uma diversidade de *stakeholders*, como empresas mais avançadas em sustentabilidade corporativa, experts, fóruns, conferências e reuniões profissionais. Essa mudança na percepção, contudo, geralmente não é acompanhada por desenvolvimentos em transparência e ética (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

A principal barreira desse estágio é a falta de coordenação entre as atividades relacionadas à sustentabilidade corporativa. Cada setor atua de uma forma, com sua própria agenda. O desempenho social e ambiental nesse estágio começa a ser monitorado, mas em nível no qual as informações são apenas colhidas, e não analisadas e utilizadas como insumo para melhorias na gestão. Assim, o grande desafio desse estágio é o alinhamento da estratégia da organização com os programas e processos que visam à sustentabilidade, gerando coerência entre as atividades das diversas áreas da empresa e a sustentabilidade. (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 4 – Integrado

Três características marcam as empresas presentes nesse estágio: liderança à frente dos processos de sustentabilidade; uma visão inclusiva de sustentabilidade e uma estrutura integrada para lidar com os temas, articulando sistemas e processos. Empresas nesse estágio possuem metas, indicadores-chave de desempenho e monitoramento contínuo.

Um dos desafios desse estágio é mover a empresa da coordenação para a colaboração, isto é, mobilizar os esforços de todos os colaboradores e aprofundar o comprometimento com as questões relacionadas à sustentabilidade corporativa, mostrando que o tema está sendo expresso na estratégia de negócios da empresa. A empresa nesse estágio começa a se questionar sobre o quão profundo é o seu comprometimento com a sustentabilidade (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 5 – Transformador

Nesse estágio, a empresa coloca a sustentabilidade como parte central de seu modelo de negócios, adapta seus produtos de maneira a gerar mercados inclusivos e possui ativismo social e ambiental. O desafio desse estágio é a criação de novos mercados, nos quais a sustentabilidade e os negócios se fundem. Empresas nesse estágio operam em parceria intensa com ONGs, governo e outras empresas com o objetivo de resolver problemas e transformar o mundo em um lugar melhor (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Os cinco estágios de sustentabilidade corporativa são avaliados de acordo com sete dimensões, que representam aspectos que influenciam na gestão da sustentabilidade empresarial. No Quadro 4 é possível observar as dimensões e os estágios de cidadania corporativa:

Quadro 4
Estágios de Cidadania Corporativa

	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformador
Conceito de cidadania	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de <i>stakeholder</i>	Sustentabilidade ou <i>Triple Bottom Line</i>	Mudar o mercado
Intenção estratégica	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
Liderança	Expressão verbal, indisponível	Engajado, apoiador.	Auxilia os processos de cidadania corporativa	Campeão, à frente da sustentabilidade.	Visionário, à frente do seu tempo
Estrutura	Marginal: direcionada à equipe	Propriedade Funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	<i>Mainstream:</i> Direcionada ao negócio
Gestão das questões	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativa	Definidora
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multiorganizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Transparência total

Fonte: MIRVIS, GOOGINS, 2006

Existem outros modelos de estágios de cidadania corporativa que consideram algumas questões diferentes, ou mesmo outros estágios. Contudo, o modelo aqui apresentado inclui a maior parte das questões, e é satisfatório nesse sentido.

Por fim, cabe ressaltar os motivadores internos e externos da cidadania corporativa, apontada pela *survey* bianual realizada pelo Centro para Cidadania Corporativa. Entre os motivadores internos, os mais fortes são as tradições e valores, reputação/imagem, estratégia de negócios e recrutamento/retenção de funcionários. Já as pressões externas podem ser compradores ou consumidores, expectativas da comunidade ou leis e pressões políticas (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Todas essas motivações incentivam as organizações a se preocuparem mais ou menos com questões de sustentabilidade, gerando resultados econômicos, sociais e ambientais equilibrados. É muito comum que nesse processo as empresas inovem em determinados processos e produtos, especialmente nos estágios “integrador” e “transformador” (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

A *survey* americana foi a principal base para a avaliação das empresas do setor da construção brasileiro neste trabalho.

As abordagens mais recentes para a sustentabilidade corporativa apontam para mudanças na maneira como a sociedade e as organizações atuam, de maneira a diminuir os impactos negativos de sua atuação. Contudo, a ideia inicial proposta pelo conceito de ecodesenvolvimento se perde, dando lugar a concepções que não enxergam mudanças bruscas nas estruturas do sistema capitalista. Dessa forma, as ações das empresas e grandes corporações em prol da sustentabilidade se confundem e se mesclam com diversos conceitos já comuns ao meio empresarial, como responsabilidade e cidadania corporativa.

Tratar de sustentabilidade corporativa, hoje, não é buscar a elaboração de um sistema social diferente, mas sim modificar o existente de maneira a humanizar as organizações. Assim, a grande questão que envolve a sustentabilidade corporativa é o quão próximo da sociedade as empresas se encontram. Por esse motivo,

a abordagem da cidadania corporativa foi a escolhida, por avaliar os diversos estágios que as empresas podem atuar, se comportando mais ou menos como verdadeiros cidadãos. Antes da apresentação dos resultados da *survey* realizada, contudo, é preciso expor como a sustentabilidade tem sido tratada no setor da construção, o que é feito no próximo capítulo.

A SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO BRASILEIRO

O setor da construção no Brasil é responsável por diversos impactos, sejam eles positivos, negativos, ambientais, econômicos ou sociais. Com a crescente necessidade de infraestrutura e preparação para os grandes eventos internacionais que o País receberá nos próximos anos, o setor se vê frente ao desafio de entregar resultados e ao mesmo tempo equilibrar os impactos de suas atividades.

DADOS E PERSPECTIVAS DO SETOR

Em 2009, a quantidade de empresas ativas no setor no Brasil passou de 57,1 mil para 63,7 mil¹³, como

aponta a Tabela 1, o que representa um aumento de 11,6%. No total, 2 milhões de pessoas são empregadas diretamente em empresas do setor. Quando considerados os trabalhadores indiretos, esse número alcança 10 milhões.

Os estados com maior número de empregos formais no setor foram São Paulo (566.575), Minas Gerais (274.804) e Rio de Janeiro (206.625), que juntos corresponderam a quase 50% do total, no final de 2009. Na contramão estão Amapá (3.705), Roraima (5.840) e Acre (8.974). Em vários estados, o crescimento no número de trabalhadores formais é muito significativo de um ano para outro, com destaque para Rondônia, que variou 172% de 2008 para 2009, Roraima, Acre, Alagoas e Piauí, cada localidade com aumento aproximado de 35%. (DIEESE, 2011, p.9)

Em 2009, o setor foi responsável por 8,3% do PIB nacional, e o montante representado pelas incorporações, obras e serviços do setor foi de R\$ 199,5 bilhões. A cadeia produtiva do setor movimentou R\$ 224 bilhões, sendo que 30,3% do total dos custos e despesas das empresas foram com o pessoal ocupado, chegando a R\$ 48,3 bilhões. O salário médio era de R\$ 1196. (IBGE, 2009; VALOR SETORIAL, 2011).

Tabela 1
Dados Gerais da Indústria da Construção – Brasil – 2008-2009

Ano	Dados gerais da indústria da construção								
	Número de empresas ativas	Pessoal ocupado	Salários, retiradas e outras remunerações	Gastos com pessoal	Total dos custos e despesas	Valor das incorporações, obras e serviços	Valor das obras e/ou serviços	Construções para entidades públicas	Receita operacional líquida
	1 000					1 000 000 R\$			
2008	57	1806	25 718	38 725	132 830	163 109	158 693	68 607	154 597
2009	64	2048	31 847	48 288	159 171	199 547	193 747	85 490	189 031

Fonte: IBGE, 2009

¹³Considerando que a empresa possui ao menos uma pessoa empregada

As empresas de infraestrutura representam 47% do total da receita bruta, somando R\$ 95,8 bilhões. Já o setor de edificações representa 39,5%, somando 80,5 bilhões. As empresas de serviços especializados para a construção respondem por 13,5%, somando R\$ 27,6 bilhões. Na Tabela 2, esses valores podem ser observados.

Tabela 2

Estrutura da Receita Bruta da Indústria da Construção, segundo as variáveis selecionadas – Brasil 2008-2009

Variáveis selecionadas	Estrutura da receita bruta da indústria da construção			
	2008		2009	
	Valor (1 000 R\$)	Participação percentual (%)	Valor (1 000 R\$)	Participação percentual (%)
Total da receita bruta	166 690 772	100,0	203 783 794	100,0
Obras e/ou serviços da construção executados	157 942 296	94,8	192 238 500	94,3
Incorporação de imóveis, construído(s) por outra(s) empresa(s)	4 416 018	2,6	5 800 602	2,8
Serviços técnicos de escritório, de campo e de laboratório	136 742	0,1	349 772	0,2
Venda de materiais de construção e de demolição	1 727 178	1,0	2 116 166	1,0
Revenda de imóveis	722 062	0,4	968 011	0,5
Locação de mão de obra	197 385	0,1	334 237	0,2
Outras atividades (serviços, indústria, etc.)	1 549 090	0,9	1 976 506	1,0

Fonte: IBGE, 2009

Ao separar as empresas de acordo com o número de pessoas empregadas, observa-se

[...] que as empresas com 500 ou mais pessoas ocupadas, por terem maior escala de produção e mais acesso a financiamentos, contribuíram com R\$ 92,3 bilhões em 2009 e aumentaram sua participação de 40,6%, em 2008, para 45,3%, em 2009. Por outro lado, as pequenas e médias empresas contribuíram com, respectivamente, R\$ 63,8 bilhões e R\$ 47,7 bilhões, e tiveram redução de participação no total da receita bruta ao passarem de 33,7% para 31,3%, no caso das pequenas empresas, e de 25,8% para 23,4% para as médias empresas (IBGE, 2009).

O crescimento observado com o aumento do número de empresas, trabalhadores e receita do setor pode ser explicado por alguns fatores sumarizados na Figura 2.

Figura 2

Fatores que influenciaram o crescimento do setor da construção em 2009

Fatores que influenciaram o crescimento do setor da construção no Brasil em 2009: (IBGE, 2009; DIEESE, 2011; VALOR SETORIAL, 2011)

Crescimento da renda familiar e do emprego

Acréscimo no consumo das famílias

Aumento do crédito

Maior oferta de crédito imobiliário

Crescimento nos desembolsos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

Expansão das obras do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC

Redução do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI de diversos materiais de construção.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A tendência é que o crescimento do setor continue nos próximos anos, com a criação do PAC 2 e a Copa do Mundo de 2014. O PAC 2 foi criado em março de 2010, e tem como objetivo investir R\$ 1, 59 trilhão até 2014. Grande parte dos recursos se destina ao setor de energia (R\$ 1,09 trilhão), sendo investidos “[...] na geração e transmissão de energia, exploração e produção de petróleo e gás, investimentos em combustíveis renováveis, pesquisa mineral, produção de fertilizantes” (DIEESE, 2011 p.24) entre outros.

Objetivando mitigar o déficit de habitação existente no Brasil – problema social grave, como veremos adiante –, foi lançado em março de 2009 pelo ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva o Programa Habitacional Popular – Minha Casa Minha Vida (PMCMV). A iniciativa é voltada para o atendimento de necessidades habitacionais de famílias de baixa renda nas áreas urbanas, garantindo o acesso à moradia digna com padrões mínimos de segurança e habitabilidade, estimulando ainda a inclusão de aspectos de sustentabilidade (CAIXA, 2012). O orçamento definido para o PMCMV no PAC 2 é de R\$ 278,2 bilhões. Há ainda recursos para transportes (R\$ 109 bilhões), envolvendo expansão das rodovias, aeroportos, malha ferroviária, portos e hidrovias. (DIEESE, 2011) O Programa Cidade Melhor receberá R\$ 57,1 bilhões, enquanto o Programa Água e Luz para Todos terá o orçamento de R\$ 30,6 bilhões. Por fim, também incluído no PAC 2, há o programa Comunidade Cidadã (R\$ 23 bilhões), que se relaciona com obras de unidades básicas de saúde e pronto atendimento, creches, pré-escolas, ambientes de lazer (praças e quadras esportivas) e segurança (postos de polícia comunitária) (DIEESE, 2011).

Outro incentivo ao setor da construção nos próximos anos é o advento da Copa do Mundo de 2014, na qual o setor é peça-chave para a preparação do Brasil para o evento. Estão previstos mais de R\$ 17 bilhões em investimentos de mobilidade e revitalização, reforma ou reconstrução dos estágios (DIEESE, 2011, p.27). Tanto esses investimentos quanto aqueles previstos pelo PAC 2 aumentam a demanda pelos produtos e serviços prestados pelo setor da construção consideravelmente. Contudo, as empresas precisam estar muito bem estruturadas e preparadas para lidar com tamanha pressão e gerarem um crescimento verdadeiramente sustentado e sustentável. Nesse sentido, a diminuição dos impactos socioambientais negativos do setor é essencial. Na próxima seção, alguns dos principais impactos do setor serão apresentados.

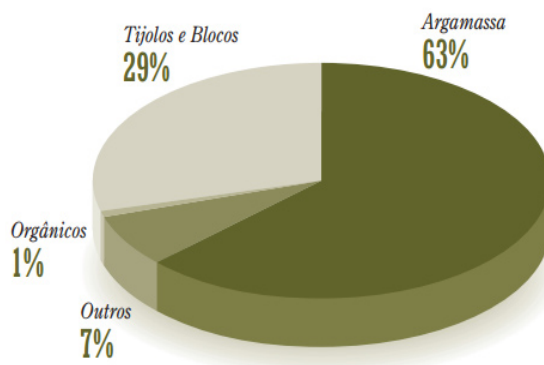
IMPACTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS NEGATIVOS DO SETOR

“O conjunto de processos que acompanha a construção civil acaba por fazer parte de importantes impactos ambientais que degradam significativamente a qualidade de vida do ambiente urbano” (KARPINSKI *et al.*, 2009, p.21). O setor consome 75% dos recursos naturais e 44% da energia produzida no País, sendo que 22% desse total são destinados às instalações residenciais (VALOR SETORIAL, 2011). “Estima-se que o setor também gere de 35% a 40% de todo o resíduo produzido pela atividade humana [...]” (VALOR SETORIAL, 2011).

A indústria da construção civil apresenta grandes volumes de materiais de construção e de atividades nos canteiros de obras, o que acaba gerando um elevado índice de resíduos produzidos nas áreas urbanas, depositados de maneira indistinta e desregrada em locais de fácil acesso, como em terrenos baldios (KARPINSKI *et al.*, 2009, p.12).

500 quilos de entulho são gerados por habitante anualmente, advindos de construção e reforma de edifícios. A composição desse material pode ser observada no Gráfico 1.

Gráfico 1
Composição dos Resíduos do Setor da Construção no Brasil



Fonte: BLUMENSCHNEIN, 2007.

Além da quantidade de material desperdiçado por si só, a deposição incorreta dos resíduos da construção compromete “[...] a paisagem, o tráfego de pedestres e de veículos, a drenagem urbana, atraindo resíduos não-inertes além da multiplicação de vetores de doenças e outros efeitos” (KARPINSKI *et al.*, 2009, p.22).

Outro impacto negativo significativo é a produção de cimento, que responde a 9% das emissões de CO₂ do País (VALOR SETORIAL, 2011). Atualmente, as construções emitem cerca de um terço de todo o CO₂ emitido, e a grande maioria das emissões – cerca de 80% - ocorrem pelo uso de combustíveis fósseis em sua fase operacional, “[...] quando a energia é utilizada para aquecimento, resfriamento, ventilação, iluminação, equipamentos e outras aplicações” (UNEP, 2009, p.6, tradução nossa)¹⁴. O restante da energia é consumida por materiais manufaturados e transporte, construção, manutenção, renovação e demolição (UNEP, 2009). Esses impactos ambientais negativos são os impactos diretos causados pelo setor. Quando se pensa em toda a cadeia produtiva, e todo o ciclo de vida dos materiais e resíduos gerados, os impactos são ainda maiores. Dessa forma, buscar a diminuição da utilização de recursos naturais e ao mesmo tempo a eficiência em seu uso é uma oportunidade e desafio para as organizações do setor.

Com relação aos impactos sociais negativos ocasionados pelo setor, estes podem ser verificados em duas perspectivas: aquelas questões que ocorrem majoritariamente no ambiente externo, ou seja, nas comunidades, e aquelas questões que concernem os trabalhadores e as relações de trabalho observadas na construção civil. Na primeira perspectiva, o problema do déficit habitacional no País é muito forte, situação essa causada, em parte, pela incapacidade de o setor acompanhar o crescimento da demanda por novas habitações (informação oral)¹⁵. Os dados mais recentes do déficit habitacional brasileiro apontam para uma escassez de 5,546 milhões de domicílios (FJP, 2011). Nas áreas urbanas, o déficit representa 83,5% do total da escassez e se concentra nas famílias com renda de até cinco salários mínimos. O tema se torna ainda mais alarmante quando se soma ao déficit já existente a demanda emergente por questões demográficas e a necessidade de reposição de estoque. Estima-se que para eliminar o déficit será necessária a construção de 23,5 milhões de moradias até 2022 (FJP, 2011).

Para a resolução dessa questão social, é preciso a ação conjunta das organizações do setor e o governo. O programa Minha Casa Minha Vida, já mencionado, visa diminuir o problema do déficit habitacional. Contudo, com o aumento imediato da demanda pelas atividades do setor, em uma mescla de crescimento econômico, iniciativas governamentais como PMCMV e a Copa do

Mundo, o setor tem enfrentado problemas relacionados à gestão empresarial em diversos níveis. Essa situação nos remete à segunda perspectiva de análise dos impactos sociais negativos do setor: as questões que envolvem os trabalhadores e as relações trabalhistas (informação oral)¹⁶.

O crescimento da demanda está provocando escassez de mão-de-obra em todos os níveis de qualificação, causando disputa entre as empresas e, assim, aumentando a rotatividade de colaboradores. Ao mesmo tempo, os salários desses trabalhadores tendem a aumentar, como uma tentativa de retenção da mão-de-obra, mas sem aumento da produtividade dos trabalhadores. De fato, a rotatividade da mão-de-obra é uma questão complexa para o setor: “[...] enquanto 2,4 milhões de trabalhadores foram contratados em 2010, outros 2,2 milhões perderam o emprego” (DIEESE, 2011, p.14). Além do crescimento da demanda observado, DIEESE (2011) aponta outro motivo para a alta rotatividade dos trabalhadores: o tempo da construção. O setor possui a particularidade de trabalhar com contratos de duração estipuladas pelos empreendimentos. Assim, quando a obra é finalizada, o contrato também termina, ou os trabalhadores são transferidos a outros canteiros de obra.

Além da rotatividade, os trabalhadores do setor da construção estão cada vez mais conscientes de seus direitos. Em 2011, a greve dos trabalhadores da hidrelétrica de Jirau expôs essa situação. Os mais de 160 mil trabalhadores da obra apontavam as condições de trabalho inadequadas (DIEESE, 2011). “As reclamações dos trabalhadores vão desde as excessivas jornadas de trabalho até a falta de condições de higiene nos canteiros de obra” (DIEESE, 2011, p.29).

Ao analisar de maneira mais profunda a questão de mão-de-obra, outro grande impacto social negativo do setor se evidencia: a inclusão social, ou a falta dela. Apesar de ser um grande gerador de renda e de emprego, o setor ainda falha nessa questão por ser composto por um ambiente majoritariamente masculino. Tal fato é explicado, em grande medida, pelo caráter artesanal que a construção possui no contexto brasileiro. Com boa parte dos serviços do canteiro de obra sendo braçal, a inclusão feminina nesse ambiente é comprometida. Como é possível observar na Tabela 3, boa parte dos empregos criados em 2010 se relacionam com atividades que exigem determinado esforço físico que dificulta a inserção das mulheres.

¹⁴[...]when energy is used for heating, cooling, ventilation, lighting, appliances, and other applications.

¹⁵Informação coletada em evento realizado pelo Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção, da Fundação Dom Cabral.

¹⁶Informação coletada em evento realizado pelo Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção, da Fundação Dom Cabral.

Tabela 3

As dez ocupações que mais geraram postos de trabalho formais – Setor da Construção – Brasil - 2010

OCUPAÇÕES	SALDO
Servente de obras	142.896
Pedreiro	19.872
Auxiliar de escritório, em geral	8.279
Eletricista de instalações	5.524
Pintor de obras	5.105
Motorista de caminhão (rotas regionais e internacionais)	4.692
Emendador de cabos elétricos e telefônicos (aéreos e subterrâneos)	4.430
Assistente administrativo	3.644
Pedreiro de edificações	3.058
Instalador de linhas elétricas de alta e baixa tensão (rede aérea e subterrânea)	2.647

Fonte: Caged. Lei 4.923/65

Elaboração: DIEESE

Fonte: DIEESE, 2011

Além disso, apesar de empregar muitos trabalhadores, 39,94% dos ocupados com as atividades da construção civil em 2010 (2.753.852) são trabalhadores autônomos, enquanto 23,11% trabalham sem carteira assinada. A somatória dessas duas situações mostra o alto grau de informalidade que o setor apresenta.

Outra questão importante são os acidentes de trabalho. Levando-se em consideração a quantidade de acidentes existentes, o setor se encontra entre os quatro piores desempenhos e indicadores de performance, de acordo com a norma NR 18¹⁷. “Enquanto para o conjunto dos trabalhadores do Brasil ocorre uma morte para cada 37.941 trabalhadores, na construção acontece uma morte para cada 17.365 trabalhadores” (DIEESE, 2011, p.29).

Além desses problemas sociais claros, outras questões relacionadas à qualidade de vida dos trabalhadores e dos próprios moradores próximos às construções podem surgir. Essas questões mostram o impacto que o setor possui em um contexto cada vez mais urbano. Dessa forma, buscar a harmonia das atividades do setor é também pensar no futuro das cidades.

A SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO BRASILEIRO

Podem ser apontadas quatro questões centrais que impedem a promoção de sustentabilidade no setor:

1. A cadeia produtiva da construção é longa e desarticulada, o que gera ilhas de ineficiência nos processos construtivos e barreiras a inovações que promovam sustentabilidade.
2. Os agentes do setor ainda têm uma cultura que julga ações promotoras de sustentabilidade como onerosas.
3. Os interesses econômicos são distintos, especialmente entre os incorporadores e construtores, que desejam minimizar os custos de concepção e construção; e os consumidores, que têm interesse na minimização dos custos de uso e ocupação.

¹⁷A norma regulamentadora nº 18 trata das Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção. Mais informações em: <http://portal.mte.gov.br/legislacao/norma-regulamentadora-n-18-1.htm>

4. Por fim, ainda existe a falta de conhecimento prático sobre como implementar medidas de eficiência energética, no uso consciente de água e diminuição dos impactos negativos advindos dos materiais e processos (UNEP, 2009).

Essas questões se relacionam tanto com a gestão empresarial quanto com a mudança necessária nos processos e produtos oferecidos pelo setor, e são apenas reflexos dos impactos ambientais e sociais observados nas seções anteriores. Essas questões deixam clara a necessidade de atuar “[...] dentro de eixos estratégicos: fomento a políticas setoriais e públicas e à legislação; atenção ao poder de compra do Estado; concepção de projetos; inovação tecnológica; e gestão de pessoas e processos” (CBIC, 2011, p.6).

O papel do Estado é central para que a sustentabilidade seja alcançada no setor. Leis, incentivos e uso do poder público de compra para valorização de empreendimentos com menores impactos são essenciais para estimular as empresas do setor. Em países desenvolvidos, a presença do Estado como regulador é marcante, e define os rumos do mercado de construção sustentável (IPEA, 2010). Se por um lado não existem políticas e incentivos claros do governo brasileiro para a sustentabilidade no setor, por outro lado o número de organizações que se adiantam e procuram formas de diminuir os impactos negativos de suas atividades é crescente.

Com relação aos chamados Edifícios Verdes, no Brasil existem cerca de 50 edificações certificadas, enquanto 300 outras estão em processo de certificação, sendo em sua maioria prédios corporativos ou industriais. Essas edificações seguem os requisitos como o Leadership in Energy & Environmental Design (LEED), o edifício AQUA, modelo nacional baseado no francês e em políticas públicas, como o Programa Nacional de Eficiência em Edificações (Procel Edifica), cujo objetivo é estipular níveis de eficiência energética para as edificações (IPEA, 2010, p. 617). As certificações e padrões internacionais surgem com o objetivo de organizar as iniciativas em prol da sustentabilidade na construção, gerando diretrizes para que as empresas diminuam os impactos negativos de seus empreendimentos.

Edifícios mais sustentáveis aumentam a qualidade de vida dos usuários, possibilitando maior conforto térmico. Outra maneira de se pensar em diminuição de impactos dos empreendimentos imobiliários visa, contudo, aspectos diferentes, como diminuição da espessura das paredes e consequente diminuição de utilização de recursos naturais (SANTUCCI, 2007, p.16).

É importante lembrar que a maioria das construções atuais perdurará, pelo menos, até 2050. Assim, deve haver incentivos para a redução de uso de recursos naturais. Em países em desenvolvimento, especialmente aqueles com rápida urbanização, políticas devem encorajar empresas a incorporarem considerações sobre energia, água, resíduos e emissão de CO₂ nos estágios de viabilidade e design das construções (UNEP, 2009).

A questão dos materiais e processos sustentáveis, por sua vez, envolve uma gama de fatores. De fato, “[a]lém das emissões de gases de efeito estufa associadas à fabricação e ao transporte, por exemplo, alguns materiais apresentam emissões no uso e pós-uso da obra” (CBIC, 2011, p.18). Assim, pensar em materiais com menor impacto negativo no meio ambiente é repensar todo o processo produtivo, ciclo de vida e utilização dos recursos naturais.

Entre as principais ações a serem tomadas no que tange à produção de materiais e processos sustentáveis para a cadeia do setor da construção, a CBIC (2011) destaca algumas:

- Mapeamento e disseminação de sistemas e ferramentas de projetos para redução de perdas de materiais.
- Reforçar a obrigatoriedade de compra de produtos em conformidade com as normas ABNT, visando garantir padrões mínimos de qualidade e isonomia competitiva.
- Implementação de bancos de dados públicos com informações técnicas e declarações ambientais.

A cadeia produtiva da construção deve possuir, na medida do possível, uma vasta gama de iniciativas e processos que diminuam seus impactos negativos, considerando eficiência no uso de água, energia, materiais e emissões de CO₂. No último relatório do *Panel on Climate Change*, foram apontadas diversas oportunidades para que o setor da construção tenha um papel atuante na diminuição dos gases causadores do efeito estufa, (IPEA, 2010, p. 617) podendo chegar a reduzir 1,8 bilhão de toneladas de CO₂ (SANTUCCI, 2007).

A partir dessa iniciativa, houve uma mobilização internacional no desenvolvimento de programas e projetos que tragam soluções para os seguintes problemas: eficiência energética, uso racional de água, inovação tecnológica, treinamento e adaptação da mão-de-obra, inclusive com a criação dos chamados empregos verdes (*green jobs*), gestão dos resíduos,

proteção ao meio ambiente, uso de madeira legal certificada, formalização da atividade econômica, mudanças climáticas (mitigação e adaptação), gestão da qualidade e selo Procel Edifica (IPEA, 2010, p. 618). Essas questões são apontadas pelos guias e instituições concernidas com a sustentabilidade no setor da construção, e podem ser sumarizadas em alguns princípios, apontados na Figura 3.

Figura 3
Princípios para a Construção Sustentável

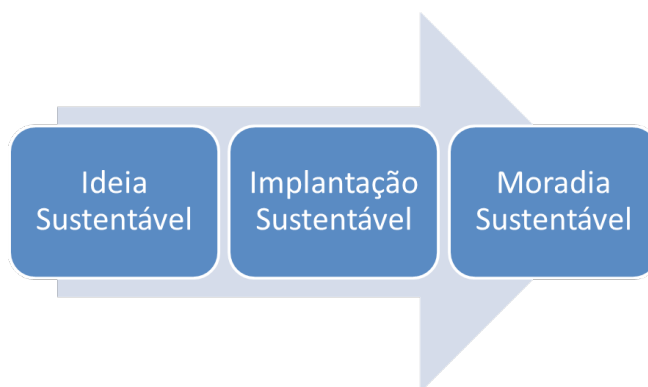
Princípios para a Construção Sustentável
Aproveitamento de condições naturais locais.
Utilizar mínimo de terreno e integrar-se ao ambiente natural.
Implantação e análise do entorno.
Não provocar ou reduzir impactos no entorno – paisagem, temperaturas.
Concentração de calor, sensação de bem-estar.
Qualidade ambiental interna e externa.
Gestão sustentável da implantação da obra.
Adaptar-se às necessidades atuais e futuras dos usuários.
Uso de matérias-primas que contribuam com a ecoeficiência do processo.
Redução do consumo energético.
Redução do consumo de água.
Reduzir, reutilizar, reciclar e dispor corretamente os resíduos sólidos.
Introduzir inovações tecnológicas sempre que possível e viável.
Educação ambiental: conscientização dos envolvidos no processo.

Fonte: SINDUSCON, 2008, p.15

Ao observar as questões e princípios outrora citados, é perceptível que a noção de desenvolvimento sustentável no setor deve perpassar todas as fases do empreendimento: concepção, planejamento/projeto, construção/implantação, uso/ocupação, requalificação, desconstrução, demolição, etc. (SINDUSCON, 2008, p.20). Dessa forma, é possível observar um processo que inclui ideias, procedimentos e resultados sustentáveis, como mostrado na Figura 4 (SINDUSCON, 2008, p15).

Figura 4

A sustentabilidade nas fases do empreendimento



Fonte: Elaborada pelo autor, baseada em informações do SINDUSCON, 2008.

A lógica na indústria da construção, hoje, contudo, não leva em consideração de maneira efetiva a fase de gestão, na qual as ideias surgem. “A redução de custos e de impactos socioambientais pensada nas fases de concepção e projeto com foco apenas na fase de construção é insuficiente para que o setor da construção e as edificações se tornem mais sustentáveis” (SINDUSCON, 2008, p.20). A gestão empresarial possui um papel fundamental para que a sustentabilidade ocorra em todos os processos do empreendimento. Nesse contexto, alguns pré-requisitos que envolvem a gestão de empreendimentos sustentáveis podem ser apontados:

- **Qualidade** – A gestão da qualidade e a busca pela melhoria contínua deve ocorrer de forma sistemática nas atividades do setor da construção, “[...] porque estimula a melhoria constante dos processos empresariais, que estão ligados ao consumo de recursos naturais, produtividade, desperdício, durabilidade, entre outros” (SINDUSCON, 2008, p.16).
- **Diminuição da informalidade** – A escolha adequada de fornecedores e mão-de-obra qualificada é essencial para a diminuição da informalidade. Com o recente aquecimento do setor no contexto brasileiro, as empresas têm tido problemas em garantir a retenção de mão-de-obra e legalidade de todos os fornecedores. Contudo, “[a]lém de garantir a legitimidade da empresa, a seleção de fornecedores formais estimula o aumento da profissionalização na cadeia produtiva [...]” (SINDUSCON, 2008, p.16).
- **Inovação** – Novas tecnologias menos impactantes devem ser incentivadas. As empresas devem ter

contato direto com “[...] agentes promotores de inovação na cadeia produtiva, tanto na oferta de novos materiais e equipamentos quanto na capacitação da mão-de-obra” (SINDUSCON, 2008, p.16).

Esses pré-requisitos são, para muitas empresas do setor da construção, desafios consideráveis. O Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção (CDSC) da Fundação Dom Cabral tem realizado encontros com o objetivo de verificar e mapear as principais dificuldades que envolvem a gestão da sustentabilidade no setor, e dentre os principais desafios, a informalidade e a busca pela melhoria contínua e a inovação são centrais (CDSC, 2011; CDSC, 2012a, CDSC, 2012b). Assim, ao mesmo tempo em que os guias de construção sustentável apontam questões essenciais para a sustentabilidade nas atividades do setor, as organizações enxergam os temas como grandes desafios.

Essa desarticulação entre os pressupostos e a realidade da sustentabilidade no setor se mostra uma oportunidade de pesquisa. No presente trabalho busca-se avaliar em que estágio de sustentabilidade as empresas brasileiras do setor da construção se encontram, avaliando diversos aspectos da gestão. Com a percepção dos estágios em que as empresas se localizam, é possível avaliar quais são os aspectos mais problemáticos e aqueles nos quais as empresas já lidam de maneira adequada. A metodologia escolhida para a verificação dos estágios de sustentabilidade nas empresas do setor da construção foi a *survey* formato de questionário quantitativo, por ser uma metodologia com grande aceitação no meio acadêmico para o recolhimento de informações primárias (REA, PARKER, 1997). No próximo capítulo essa técnica será delineada.

METODOLOGIA: ***SURVEY***

A pesquisa em *survey* se caracteriza pelo questionamento direto às pessoas sobre determinado fenômeno estudado. O objetivo último de uma pesquisa desse tipo é permitir aos pesquisadores generalizar sobre um grupo amplo da população ao estudar uma porção pequena desta (REA, PARKER, 1997; GIL, 2007).¹⁸

Sendo uma técnica advinda das ciências sociais e disciplinas profissionais, a pesquisa em *survey* tem sido muito aceita e utilizada pelas instituições acadêmicas, nas quais os estudantes são estimulados a utilizá-la com o objetivo de angariar informações primárias (REA, PARKER, 1997). O instrumento utilizado para tal geralmente é um questionário, isto é “[...] um conjunto formal de perguntas – escritas ou orais – [...]” (MALHOTRA, 2001 *apud* ALMEIDA; BOTELHO, 2006).

Apesar da técnica *survey* possuir ampla aceitação, ainda existem alguns questionamentos com relação à confiança da generalização de poucas respostas para um grupo inteiro. A generalização correta vem da aplicação de uma série de procedimentos ordenados compreendidos na pesquisa em *survey*. Esses procedimentos especificam quais informações devem ser obtidas, como serão coletadas, de quem serão solicitadas e como serão analisadas (REA, PARKER, 1997).

O objetivo da *survey* determina as informações que devem ser buscadas. As informações são tipicamente divididas em três: descritivas, comportamentais e relacionadas à atitude. As *surveys* frequentemente incluem questões descritivas que objetivam coletar informações socioeconômicas dos respondentes, como idade, tamanho da família, renda, educação, etc. Essas informações permitem ao pesquisador compreender melhor a população representada pela amostra (REA, PARKER, 1997).

Quando interessados no comportamento dos respondentes, as *surveys* podem incluir informações relacionadas aos meios de transporte, recreação, entretenimento e comportamento pessoal. Com relação às questões de atitude ou de opinião, estas estão presentes em diversas *surveys* com foco em assuntos de política e sociedade, como interesse de voto, popularidade política, etc. (REA, PARKER, 1997).

A investigação científica requer que as relações apresentadas na pesquisa sejam identificadas em uma mescla desses três tipos de informação. Assim, raramente apenas um desses tipos é utilizado (REA, PARKER, 1997). O foco da pesquisa deste trabalho é buscar informações descritivas e relacionadas à atitude.

Quando conduzida corretamente, a *survey* pode se tornar uma oportunidade de revelar características de instituições e comunidades ao estudar indivíduos e outros componentes, os quais representam essas entidades. As

¹⁸Essa é a visão dos autores utilizados nesse trabalho; contudo, vale pontuar que não há consenso de que todas as *surveys* são amostrais.

surveys podem ser organizadas de maneira a recolher informações da população em um determinado período, gerando assim um quadro da situação para aquele momento específico (REA, PARKER, 1997).

As *surveys* bem estruturadas permitem a padronização das informações, permitindo a quantificação e análise estatística e comparação entre indivíduos, instituições ou comunidades por ser uma técnica replicável, isto é, um questionário aplicado em uma determinada cidade ou comunidade pode ser reaplicado em outras cidades ou comunidades (REA, PARKER, 1997). Contudo, a técnica de *survey* também apresenta algumas falhas, como a ênfase nos aspectos prospectivos. Como a pesquisa prevê o questionamento direto às pessoas, estas podem responder aquilo que bem entenderem, sendo assim uma percepção subjetiva (GIL, 2007). Alguns questionamentos podem ser omitidos, caso sejam perguntas que sabidamente grande parte das pessoas não sabe ou não quer responder, utilizando perguntas indiretas. Todavia, mesmo com o questionamento indireto, a pesquisa em *survey* ainda enfrenta esse problema. Outro problema é a dificuldade no aprofundamento das informações coletadas. Por se tratar de generalizações, não é possível realizar explicações sobre os fenômenos, mas sim descrições de determinado grupo em um momento específico (GIL, 2007).

FORMULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A formulação do questionário é um exercício aprimorado ao longo de tempo e com a experiência; entretanto, alguns cuidados devem ser tomados para que as perguntas atendam aos objetivos da pesquisa. A linguagem utilizada nas perguntas deve ser simples e direta, evitando expressões ou frases técnicas, vocabulário que requer alto nível de instrução, experiência ou educação (REA, PARKER, 1997).

Caso os respondentes não compreendam as perguntas propostas, é possível que as informações obtidas não sejam precisas, ou um grande número de respostas seja “não sei”; ainda, os respondentes podem simplesmente não completar o questionário. O pré-teste é uma boa estratégia para a verificação da linguagem utilizada no questionário formulado e para a identificação de

eventuais problemas de linguagem (REA, PARKER, 1997). Dessa forma, os questionários devem se adaptar de acordo com os grupos da população alvo da pesquisa. Outra situação que deve ser evitada é a utilização de palavras ou expressões ambíguas, ou muito vagas, que possam dar abertura a diversos tipos de reação (REA, PARKER, 1997).

No caso da pesquisa em questão, o questionário formulado pelo BCCCC foi adaptado ao contexto brasileiro. Essa mudança foi necessária por compreender que o significado do termo cidadania corporativa não é comum ao contexto brasileiro. Essa necessidade é o que se chama de problema da polissemia, quando uma palavra possui diversos significados comuns (HILL; HILL, 2009). A sustentabilidade, como foi apontada no capítulo dois, possui diversas interpretações, e uma delas é a cidadania corporativa.

Outro problema que deve ser evitado na formulação de perguntas para o questionário é a introdução de dois ou mais temas em uma mesma pergunta (REA, PARKER, 1997); por exemplo, quando se questiona sobre as atividades em prol da sustentabilidade na organização, é preciso levar em consideração que estas podem ser ambientais, econômicas e sociais. Assim, não é possível obter essa resposta em uma única questão, pois a organização pode possuir diversas atividades voltadas ao meio ambiente e nenhuma para as questões sociais.

Informações que possam manipular ou enviesar a percepção dos respondentes também devem ser evitadas (REA, PARKER, 1997). Na pesquisa em questão, em momento algum houve a definição clara do que se compreende como sustentabilidade, ou sustentabilidade no setor da construção, pois isso poderia influenciar os respondentes em suas escolhas.

Outra adaptação necessária no processo de tradução e composição do questionário utilizado na pesquisa foi a retirada de alguns blocos de perguntas que se relacionavam à crise financeira. No momento inicial da pesquisa, o cenário econômico brasileiro se apresentava muito favorável; assim, os blocos de perguntas que se relacionavam ao tema foram retirados. O questionário foi estruturado com base nos sete aspectos considerados pela abordagem de cidadania corporativa, como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5
Blocos de perguntas do questionário

Conceito de sustentabilidade

- Levando-se em consideração que a sustentabilidade pode abranger diversos aspectos, como ética, recursos naturais, relacionamento com comunidades, etc. As questões foram formuladas com o objetivo de verificar quais desses aspectos possuem maior aderência e relação com a sustentabilidade.

Intenção estratégica

- As empresas podem atuar em prol da sustentabilidade por diversos motivos: reputação, criação de novos mercados, ganhos econômicos, etc. Assim, é importante entender o que motiva as empresas do setor a diminuir seus impactos negativos.

Estrutura

- Um dos grandes desafios que as empresas enfrentam com a sustentabilidade é a necessidade de articulação das diversas áreas para sua incorporação no sistema de gestão. Perguntas foram formuladas de maneira a entender se as empresas possuem uma equipe ou comitê de sustentabilidade, e como as atividades da área se articulam com outras áreas da empresa.

Transparência

- Quanto maior o comprometimento da organização com a sustentabilidade, maior é a necessidade de medir e reportar suas atividades e impactos. Assim, perguntas foram formuladas de forma a avaliar o que está sendo mensurado e divulgado pelas empresas.

Capacidade de resposta

- Os desafios que a sustentabilidade coloca exigem que as organizações estejam preparadas para enfrentá-los. Perguntas para entender quais e como as empresas lidam com essas questões foram feitas.

Relacionamento com *stakeholders*

- Considerado por diversas abordagens como o ponto central para a sustentabilidade, o engajamento e diálogo com as partes interessadas pode ocorrer em menor ou maior medida. Foram feitas perguntas que visam a verificar com quais atores as empresas fazem parcerias, e o que tem sido feito com relação ao relacionamento com os diversos *stakeholders*.

Liderança

- O apoio da liderança é fundamental para a incorporação da sustentabilidade no sistema de gestão empresarial. Perguntas foram feitas para avaliar até que ponto os líderes estão à frente desse processo nas empresas do setor.

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado em MIRVIS; GOOGINS, 2006.

Com relação às perguntas de um questionário, estas podem ser abertas ou fechadas. As perguntas abertas permitem aos respondentes elaborar suas respostas de acordo com suas opiniões, enquanto as perguntas fechadas apresentam um conjunto de opções pré-determinadas (REA, PARKER, 1997; ALMEIDA; BOTELHO, 2006). Na pesquisa em questão, todas as perguntas do questionário aplicado são fechadas. As perguntas fechadas apresentam facilidade de

comparações entre os respondentes e tendem a tornar as perguntas mais claras, na medida em que as respostas são fixas. Contudo, os respondentes podem não ter certeza de qual é a resposta para a pergunta e respondê-la sem a devida reflexão, pela facilidade de escolha da resposta (REA, PARKER, 1997). Ainda, caso um respondente compreenda a questão de maneira equivocada, este pode escolher alguma das alternativas, fazendo com que essa confusão se torne uma resposta

válida, mesmo que não represente a realidade (REA, PARKER, 1997). Diferenças sutis entre os respondentes também não são captadas pelas perguntas fechadas, mas uma solução para esse problema pode ser encontrada ao se colocar uma opção a mais nas perguntas como “Outro, favor especificar”, ou deixando um espaço para comentários (REA, PARKER, 1997).

As informações contidas na *survey* podem ser organizadas em forma de variáveis, isto é, uma característica específica da população, como idade ou sexo. Cada variável consiste em um conjunto de categorias que descrevem a natureza e o tipo de variação associada a essas características. As variáveis podem ser apresentadas em escalas nominais, ordinais ou em forma de intervalos (REA, PARKER, 1997).

As escalas nominais envolvem a identificação de preferências, ou rótulos (REA, PARKER, 1997; ALMEIDA; BOTELHO, 2006). Por exemplo, no trabalho em questão, existe a seguinte pergunta: “Com quais dos atores abaixo listados sua empresa constrói parcerias para tratar os problemas sociais e ambientais?”. Como resposta, há uma lista de instituições, e os respondentes devem escolher todas aquelas com as quais sua empresa realiza parcerias. Essas categorias de resposta visam determinar quais instituições se relacionam com parcerias em prol da sustentabilidade.

As escalas ordinais possuem o sentido de que as respostas são ranqueadas, mas as respostas por si só não revelam nenhuma medida. Um exemplo de escala ordinal é o nível de educação formal, com variáveis que incluem doutorado, mestrado, graduação, nível técnico, etc. Já as escalas de intervalo medem a quantidade de informação sobre a variável. É uma mistura de identificação e ordenamento e unidades constantes de medida, indicando o valor exato em cada categoria de resposta. Um exemplo presente no trabalho avaliado é o tamanho da empresa do respondente de acordo com o número de funcionários diretos (REA, PARKER, 1997).

Grande parte das perguntas do questionário da pesquisa em questão se enquadra na categoria de escalas de intervalo. As questões foram formuladas utilizando o mecanismo de resposta em escala *Likert*, que consiste em criar um continuum com cinco, sete ou nove opções de respostas na qual a atitude do respondente é medida de um extremo positivo a um negativo, contando ainda com uma categoria neutra no meio. Uma vantagem dessa técnica é agrupar diversas questões em uma única matriz (REA, PARKER, 1997). Por exemplo, todas as perguntas sobre motivações e compreensão da sustentabilidade na pesquisa apresentada neste trabalho foram agrupadas em um único enunciado: Para cada item abaixo, assinale um número de 1 até

7 que representa mais fielmente a sua opinião, sendo 1 = DISCORDO TOTALMENTE; 7 = CONCORDO TOTALMENTE. Dessa forma, diversos questionamentos inter-relacionados foram possibilitados.

Com o questionário já aplicado, foi possível avaliar os estágios de sustentabilidade no setor da construção brasileiro, com uma amostra de 56 empresas. Antes de apresentar os resultados da pesquisa, os limites do estudo serão apontados.

LIMITES DA AMOSTRA E PESQUISA

As limitações da pesquisa em *survey*, como foram demonstradas acima, indicam que a generalização de uma amostra para todo um grupo de indivíduos pode ser comprometida, caso a amostra não seja significativa. Dessa forma, é importante pontuar os limites da amostra encontrada na pesquisa. As 56 empresas são uma amostra estatisticamente significativa, o que permite o desenvolvimento de avaliações sem um alto grau de erro. Mas, ao considerar o tamanho do setor analisado, com 63,7 mil empresas, as generalizações aqui realizadas devem ser feitas com parcimônia. Em termos percentuais, a amostra representa 0,09% das empresas do setor da construção.

Apesar de as empresas de infraestrutura representarem 47% do total da receita bruta do setor, na amostra sua participação é de apenas 21%, como pode ser observado no Gráfico 2. As empresas de construção de edifícios, por sua vez, representam 54% da amostra. Essa situação demonstra a predisposição das empresas especializadas em construção de edifícios ao responder ao questionário.

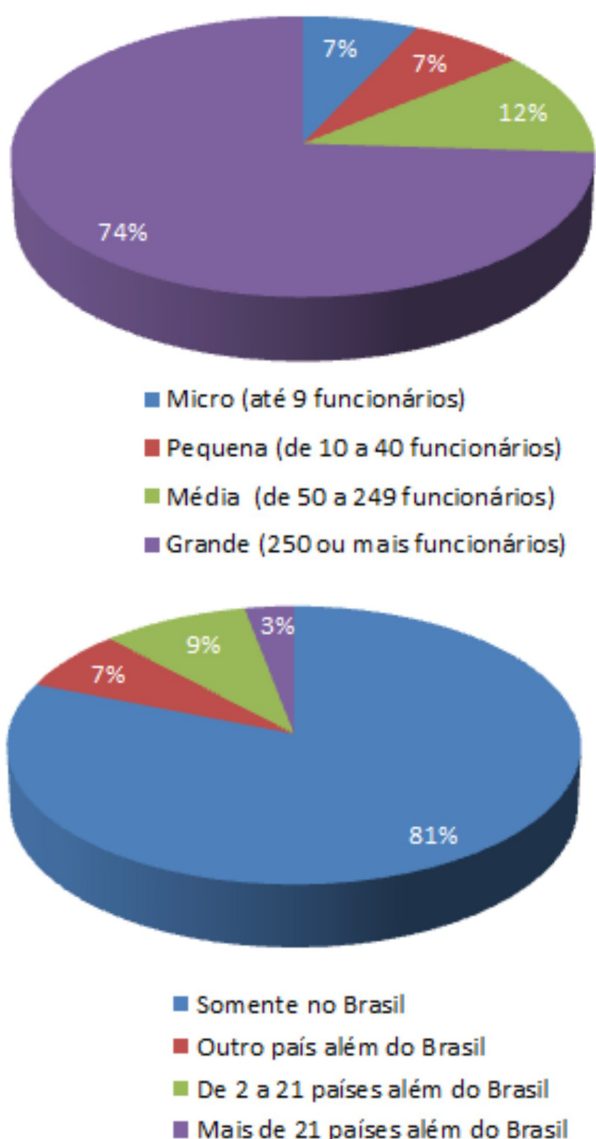
Gráfico 2
Empresas do Setor da Construção da Amostra Considerada



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com relação ao número de empregados diretos, as grandes empresas, com mais de 250 funcionários, representam 44 das 56 empresas respondentes e 48 empresas afirmaram atuar somente no Brasil. Assim, grande parte da amostra é composta por empresas que possuem recursos para o financiamento de atividades e manutenção de processos voltados à sustentabilidade, e atuam majoritariamente no Brasil. Essas informações são mostradas no Gráfico 3.

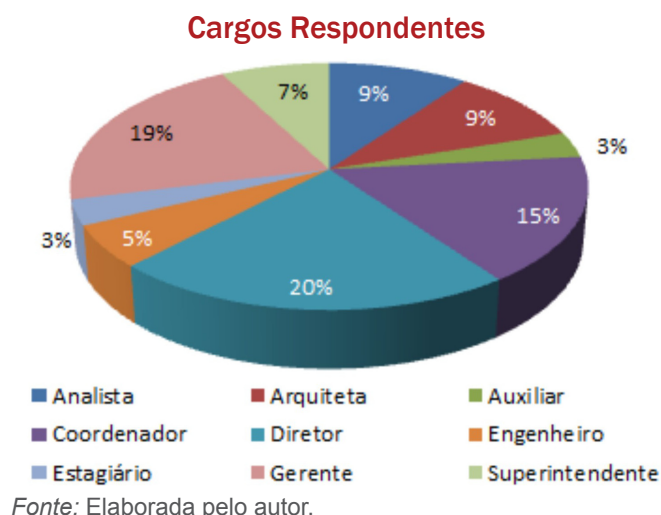
Gráfico 3
Tamanho das empresas e região de atuação



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com relação aos estados de atuação das empresas da amostra, a pesquisa contou com empresas de todas as regiões do País, como demonstrado na Figura 6. A concentração das empresas na região sudeste é perceptível, mas isso não invalida a amostra, já que pesquisas consolidadas como aquelas realizadas pelo IMD (2012) costumam possuir amostras com a mesma configuração. Os dados da região são extrapolados para todo o País sem comprometimento significativo nos resultados e generalizações. Mesmo assim, é importante ressaltar o perfil das empresas que responderam à pesquisa, e levar essas questões em consideração quando se fala em generalizações para o setor da construção.

Gráfico 4
Empresas do Setor da Construção da Amostra Considerada



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 6
Participantes por região



Fonte: Elaborada pelo autor.

Outra questão a ser pontuada é o perfil dos respondentes da pesquisa. Como já foi mencionado, buscaram-se representantes dos mais diversos cargos na empresa. Na amostra da pesquisa, o cargo mais recorrente ocupado pelos respondentes é o de diretor (20%), seguido pelo gerente (19%), coordenador (15%), analista (9%) e arquiteto (9%). No Gráfico 4 é possível observar a configuração de cargos encontrada na amostra.

Dessa forma, 54% da amostra é composta por cargos de nível pleno e sênior. Essa informação é importante, pois esses cargos podem possuir uma visão da sustentabilidade diferente daqueles que ocupam cargos

juniores ou iniciantes nas organizações. Com relação à idade dos respondentes, o profissional mais novo possui 22 anos, enquanto o mais velho possui 67. A média de idade dos respondentes é de 38 anos e a idade mais recorrente dos entrevistados é 26 anos.

Essas informações mostram as limitações da pesquisa em *survey*. A generalização da amostra que participou da pesquisa para todo o setor da construção deve ser feita levando-se em consideração que os respondentes representam parcela das empresas do setor, em geral atuantes somente no Brasil. Essas organizações são grandes empresas, com recursos e ações abundantes,

sendo que mais da metade da amostra atua na construção de edifícios na região sudeste do País. Os participantes possuem a idade média de 38 anos, e ocupam cargos em nível pleno e sênior.

Essas considerações não invalidam a amostra, como já foi mencionado, pois 56 empresas representa uma quantia estatisticamente significativa, mas é importante reconhecer os limites do método escolhido para a realização da pesquisa. Questionamentos ainda mais profundos podem ser feitos, e servem de ponto de partida para avaliações futuras, como a tendência de se obter respostas de apenas empresas que já possuem práticas e ações em prol da sustentabilidade consolidada, ou mesmo a divergência entre os diversos cargos presentes na amostra. Esses questionamentos são de cunho inicialmente metodológico, e não fazem parte do escopo da avaliação aqui proposta, cabendo apenas o reconhecimento das limitações encontradas na amostra e pesquisa em geral. A seguir, os resultados encontrados na pesquisa serão apresentados.

RESULTADOS DA PESQUISA

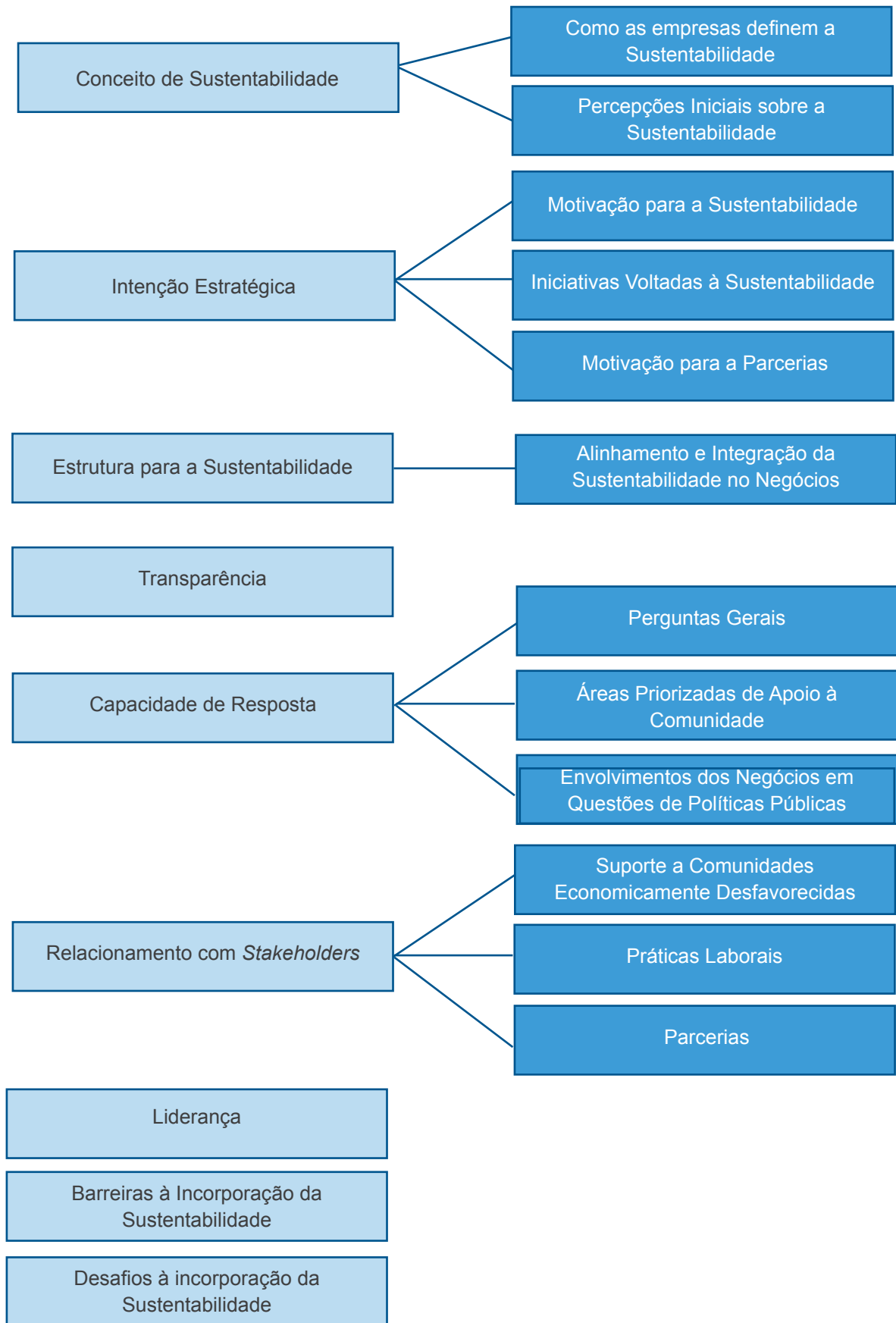
A pesquisa realizada em formato de questionário foi feita em dois âmbitos:

- Empresas brasileiras de todos os setores – como a avaliação sobre a gestão pode ser realizada por qualquer empresa, ampliou-se o escopo da pesquisa para todas as organizações, gerando também a possibilidade de comparação entre os diversos setores de atividade. A pesquisa contou com a participação de 172 empresas no total.
- Empresas brasileiras do setor da construção – A pesquisa se concentrou também no setor da construção, por ser o objeto de estudo deste material, e contou com a participação de 56

empresas do setor.

Os resultados serão apresentados de forma a destacar os sete aspectos da gestão considerados na avaliação. Ao lado de cada resposta referente ao setor da construção, encontra-se o resultado da pesquisa realizada em âmbito nacional. Apresentadas todas as respostas, será realizada uma avaliação global, seguida de reflexões e desdobramentos dos resultados, capítulo no qual será feita uma análise dos aspectos apontados nos capítulos dois e três. Com o objetivo de facilitar a leitura dos dados, na Figura 7 é possível observar as sete dimensões da gestão utilizadas no questionário e seus respectivos blocos de perguntas.

Figura 7
 Blocos de perguntas utilizados na pesquisa em *survey*



Fonte: Elaborada pelo autor.

CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

Esse aspecto se relaciona com a percepção que a empresa possui sobre a sustentabilidade empresarial em geral, sem avaliar o contexto específico de suas atividades. Para essa avaliação, foram utilizados dois blocos de perguntas:

- Como as empresas definem a sustentabilidade? Qual é a importância dada a cada aspecto da sustentabilidade?
- Percepções iniciais sobre a sustentabilidade – Quais devem ser as ações para a sustentabilidade e quem deve incentivá-la?

As empresas brasileiras possuem a percepção de que a sustentabilidade deve ser uma prioridade empresarial. Além disso, a comunidade é vista como *stakeholder* influente nas atividades das organizações. Assim, os resultados sugerem que as empresas se encontram em um estágio no qual a sustentabilidade não é voltada somente à proteção ambiental e filantropia, apresentando sinais de que trabalhadores e fornecedores são entendidos como centrais para a sustentabilidade das organizações. Nesse estágio, a compreensão da sustentabilidade é de que as atividades empresariais devem gerar resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados a suas partes interessadas.

Assim, as empresas brasileiras possuem características, com relação ao conceito de sustentabilidade, correspondentes ao estágio integrado. Entretanto, mesmo compreendendo o conceito, as empresas apontam que muitas organizações não aplicam os pressupostos da sustentabilidade, característica essa que tende a emergir nos outros aspectos considerados na pesquisa.

Como as empresas definem a sustentabilidade

Quando questionados sobre a importância de cada um dos aspectos da sustentabilidade considerados, operar com ética nos negócios é o destaque, apesar de todos os outros aspectos também terem obtido uma avaliação positiva. Ao comparar as respostas, a menor média observada foi o apoio ao voluntariado entre os funcionários. Na Tabela 5 é possível observar as perguntas e suas médias para o setor da construção e para as empresas brasileiras, em geral.

Tabela 5
Como as empresas definem a sustentabilidade

Como as empresas definem a sustentabilidade	Construção	Brasil
Operar com ética nos negócios	6,71	6,68
Valorizar funcionários e tratá-los bem	6,63	6,6
Gerir e reportar as finanças precisamente	6,39	6,43
Trabalhar com os fornecedores / vendedores para assegurar que eles operam eticamente	6,32	6,37
Promover benefícios aos empregados	6,3	6,22
Realizar marketing e propaganda dos produtos de maneira responsável	6,25	6,16
Proteger consumidores	6,25	6,68
Proteger o meio ambiente natural	6,25	6,38
Maximizar lucros de longo prazo aos donos / acionistas	6,16	6,09
Melhorar as condições da sua comunidade	6,07	6,2
Responder à comunidade / grupos de interesse com relação a questões que eles se preocupam	6,00	6,13
Prover vagas de trabalho bem remuneradas	5,85	5,94
Gerar diversidade de trabalhadores dentro da empresa	5,66	5,86
Apoiar voluntariado entre os trabalhadores	5,64	5,66

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percepções iniciais sobre a sustentabilidade

Ao serem questionados sobre as ações para a sustentabilidade e quem deveria incentivá-las, as empresas apontam que ela deve ser uma prioridade empresarial, e que deve haver legislação que a regule e incentive. As empresas admitem que muitas organizações, apesar de se proclamarem sustentáveis, não estão realmente comprometidas com a causa, como é apontado na Tabela 6.

Tabela 6
Percepções iniciais sobre a sustentabilidade

Percepções iniciais sobre a sustentabilidade	Construção	Brasil
Muitas empresas promovem a sustentabilidade, mas não estão realmente comprometidas com a questão	6,05	5,93
A sociedade almeja cada vez mais a sustentabilidade das empresas	5,96	5,8
A sustentabilidade deve ser uma prioridade das empresas	5,93	6,19
A sustentabilidade faz uma contribuição tangível aos resultados das empresas	5,54	5,51
Muitas empresas possuem muito mais ações voltadas para a comunidade do que é normalmente conhecido	4,26	4,66
A sustentabilidade é mais importante em tempos de recessão	4,23	4,19
A sustentabilidade deve ser completamente voluntária, nenhuma lei deveria regulá-la	3,18	3,35

Fonte: Elaborada pelo autor.

INTENÇÃO ESTRATÉGICA

O aspecto da intenção estratégica busca avaliar qual é o objetivo de se levar em consideração aspectos de sustentabilidade dentro da empresa. Mirvis e Googins (2006) apontam que empresas em estágios iniciais consideram apenas benefícios no mercado e sociedade advindos da sustentabilidade, como melhoria na reputação e imagem da empresa. Esse aspecto se diferencia do aspecto “Conceito de Sustentabilidade” por levar em consideração o que acontece no contexto da empresa, e não de maneira geral; além disso, busca-se aqui avaliar quais são as motivações para a sustentabilidade. Para essa avaliação, três blocos de perguntas foram considerados:

- Motivação para a sustentabilidade – Como a sustentabilidade é vista dentro de sua empresa? O que a motiva?
- Iniciativas voltadas à sustentabilidade – O que a empresa faz em prol da sustentabilidade?
- Motivação para parcerias – O que motiva a empresa a realizar parcerias para resolver questões ambientais, econômicas e sociais?

A principal intenção estratégica das empresas da construção com a sustentabilidade são os ganhos de reputação ou ganhos financeiros advindos da utilização de menos recursos naturais. Além disso, as parcerias também são motivadas pelos ganhos de reputação. Esse comportamento é característico de empresas no estágio engajado, com a intenção voltada para a licença para operar. Isso significa que as organizações brasileiras visam o reconhecimento por parte da sociedade de que suas atividades são adequadas e devem continuar. Nesse estágio há a percepção de que a opinião e visão da sociedade com relação à organização é importante.

Motivação para a sustentabilidade

Os respondentes foram questionados sobre como a sustentabilidade é vista dentro de suas empresas. Em todas as questões desse bloco, a maior parte dos respondentes afirma que a sustentabilidade existe e traz benefícios para suas organizações, sendo o destaque a melhoria na reputação e imagem. Quando questionadas sobre a sustentabilidade e a estratégia de negócios, é possível observar uma disparidade entre a construção e o restante do Brasil, como aponta a Tabela 7.

Tabela 7
Motivação para a sustentabilidade

Motivação para a sustentabilidade	Construção	Brasil
A sustentabilidade melhora a nossa reputação / imagem	6,34	6.29
A sustentabilidade nos dá vantagens competitivas	6,33	5.64
A sustentabilidade é importante para nossos clientes / consumidores	5,86	5.95
A sustentabilidade é esperada por nossa comunidade	5,25	5.54
A sustentabilidade nos auxilia na gestão de pressões regulatórias	5,21	5.22
A sustentabilidade permite nosso envolvimento no debate de políticas públicas	5,11	5.57
A sustentabilidade é parte das tradições e valores da empresa	5,1	5.33
A sustentabilidade nos ajuda a diminuir os riscos nos negócios	4,96	5.33
Discutimos sobre sustentabilidade dentro da empresa	4,66	4.98
A sustentabilidade ajuda a recrutar e manter funcionários	4,57	4.64
A sustentabilidade faz parte da nossa estratégia de negócios	3,38	5.54

Fonte: Elaborada pelo autor.

Iniciativas voltadas à sustentabilidade

Os respondentes foram questionados sobre quais das opções abaixo são atividades de suas empresas atualmente. A Tabela 8 aponta que a iniciativa mais recorrente nas empresas, apontada por 82% dos entrevistados, é a redução de custos através de melhorias na eficiência do uso de materiais. Aumentar a conscientização da marca como “verde” ou socialmente responsável, por sua vez, é a iniciativa menos realizada pelas empresas, sendo apontada por 20% dos respondentes. Esse bloco de perguntas apresenta diferenças significativas entre o setor da construção e o restante do Brasil. Essas questões serão analisadas no próximo capítulo.

Tabela 8
Iniciativas voltadas à sustentabilidade

Iniciativas voltadas à sustentabilidade	Construção	Brasil
Oferecer produtos / serviços mais eficientes em gastos energéticos.	82%	49%
Desenvolver e oferecer produtos / serviços sustentáveis.	57%	59%
Prover treinamentos para ampliar e aumentar a conscientização comercial dos trabalhadores.	55%	48%
Reduzir custos através de melhorias na eficiência do uso de materiais.	50%	76%
Prover mais informações aos consumidores sobre os impactos sociais e ambientais de seus produtos e serviços.	49%	42%
Produzir ou terceirizar a produção domesticamente / localmente.	39%	35%
Utilizar a sustentabilidade como um diferencial mercadológico.	39%	48%
Aumentar a conscientização da marca como “verde” ou socialmente responsável.	20%	24%

Fonte: elaborada pelo autor

Motivação para parcerias

As empresas deveriam apontar quais são as três principais motivações para a realização de parcerias para a sustentabilidade. 75% dos respondentes afirmam que a melhoria na reputação é a principal motivação, seguida da obtenção de benefícios financeiros ao identificar oportunidades de inovação, com 73% de respostas. Na Tabela 9 todas as respostas são apresentadas.

Tabela 9
Motivação para parcerias

Motivação para parcerias	Construção	Brasil
Melhorar nossa reputação	75%	66, %
Obter benefícios financeiros ao identificar oportunidades de inovação.	73%	67%
Pressão de <i>stakeholders</i> externos.	52%	45%
Nossa empresa não consegue resolver todos os problemas sozinha.	39%	48%
Governo ou outras políticas de incentivo.	32%	44%

Fonte: Elaborada pelo autor.

ESTRUTURA PARA A SUSTENTABILIDADE

O aspecto da estrutura se relaciona com a forma na qual a gestão da sustentabilidade está estruturada nas empresas. Muitas organizações decidem criar uma área ou um comitê específico para tratar das questões de sustentabilidade corporativa que se relacionem com seus negócios, mas se não houver uma integração das atividades do setor com as outras atividades da empresa, o papel da sustentabilidade fica em segundo plano. Para essa avaliação, um bloco de perguntas foi utilizado:

- Alinhamento e integração da sustentabilidade nos negócios – O que há de concreto na empresa? Metas, equipe, políticas, treinamentos?

Apesar de já existir alguém ou uma equipe responsável por questões relacionadas à sustentabilidade em 67% das empresas respondentes, ainda há procedimentos a serem desenvolvidos. A falta de metas individuais

aos gestores em questões que levem em consideração aspectos de sustentabilidade mostra a dissociação entre a estrutura organizacional e a integração da área de sustentabilidade com as outras áreas. Isso faz com que as equipes responsáveis pela sustentabilidade se tornem “ilhas” dentro das empresas.

Outra questão importante é o treinamento das equipes de diversas áreas para lidar com questões de sustentabilidade. Sem essa conscientização individual, a concretização das metas individuais e organizacionais estabelecidas é comprometida. Esse panorama é característico de empresas com um estágio inovador, no qual a sustentabilidade já possui uma estrutura interna, porém, não coordenada de forma efetiva com as diversas áreas, processos e atividades da empresa.

Alinhamento e integração da sustentabilidade nos negócios

Ao aprofundar nos questionamentos sobre a gestão da sustentabilidade e sua integração nos negócios das empresas, boa parte dos respondentes aponta a existência de uma pessoa ou equipe responsável pelo tema. Metas individuais para os gestores sobre aspectos ligados à sustentabilidade, por sua vez, ainda é uma prática que deve ser trabalhada nas organizações, como demonstrado na Tabela 10.

Tabela 10
Alinhamento e integração da sustentabilidade nos negócios

Alinhamento e integração da sustentabilidade nos negócios	Construção	Brasil
Gestores individuais possuem metas relacionadas a melhorias na educação, treinamento e carreira dos trabalhadores.	4,39	4.32
Minha empresa possui alguém ou uma equipe responsável por questões relacionadas à sustentabilidade.	4,38	5.06
A sustentabilidade é parte integral do nosso processo de planejamento de negócios.	4,17	4.76

Minha empresa possui treinamento e programas de educação com o objetivo de avançar a sustentabilidade na empresa. 4,16 4.52

Minha empresa possui políticas ou declarações escritas sobre sustentabilidade. 4,11 4.88

Gestores individuais possuem metas de performance relacionadas à responsabilidade ambiental. 3,52 4.07

Gestores individuais possuem metas de performance relacionadas a produtos e serviços sustentáveis. 3,46 3.73

Gestores individuais possuem metas de performance relacionadas a direitos humanos dentro da cadeia de suprimentos. 3,3 3.58

Gestores individuais possuem metas de performance relacionadas à diversidade. 3,18 3.41

Gestores individuais possuem metas de performance relacionadas ao apoio à comunidade. 3,00 3.73

Fonte: Elabora pelo autor.

TRANSPARÊNCIA

A mensuração e reporte dos impactos das atividades das empresas é um passo importante para avaliar a gestão da sustentabilidade e garantir transparência nas atividades da organização. Quando questionadas sobre o reporte de informações relacionadas a iniciativas sustentáveis, as empresas do setor afirmaram que a média é de 4,14; contudo, medir os impactos das iniciativas sociais nos negócios não é uma ação tão recorrente nas organizações.

As empresas do setor já começam a reportar suas atividades relacionadas à sustentabilidade, mas muitos dos impactos socioambientais das organizações ainda não são mensurados, o que compromete

quantitativamente e qualitativamente as informações contidas nos relatórios. Além disso, em comparação com o resto do País, o setor se encontra em um patamar mais baixo de mensuração e reporte desses impactos. Na Tabela 11 são mostrados os resultados.

Tabela 11
Transparência

Transparência	Construção	Brasil
Minha empresa reporta as iniciativas voltadas à sustentabilidade.	4,14	4.69
Minha empresa mede os impactos de nossas iniciativas ambientais em nossos negócios.	3,66	4.28
Minha empresa mede os impactos de nossas iniciativas sociais em nossos negócios.	3,34	4.08
Minha empresa mede os impactos sociais de nossas iniciativas sociais.	3,2	3.87

Fonte: Elaborada pelo autor

CAPACIDADE DE RESPOSTA

O aspecto de capacidade de resposta busca avaliar o quão responsiva é a empresa em termos de políticas de sustentabilidade, programas e performance. Para essa avaliação, foram utilizadas algumas perguntas gerais sobre metas e impactos das atividades e produtos das empresas, além de dois blocos de perguntas específicas:

- Iniciativas voltadas à comunidade – Quais são as áreas priorizadas pelas empresas no apoio à comunidade, em termos de recursos monetários?
- Envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas – Em que medida as empresas devem estar mais ou menos envolvidas do que atualmente na solução de questões de políticas públicas?

As empresas foram questionadas sobre a criação e divulgação de produtos e serviços sustentáveis, levando em consideração aspectos ambientais ou sociais. De maneira geral, os dados sinalizam que

muitas organizações ainda não geram produtos ou serviços levando em consideração aspectos da sustentabilidade. É interessante observar a existência de metas globais nas organizações sobre alguns aspectos de sustentabilidade, mas, como já foi apontado, o mesmo não é observado no nível individual. Essa característica mostra a necessidade de engajar todos os profissionais nas questões de sustentabilidade, e uma dissociação entre o que é proposto e o que é praticado, já que os conceitos de sustentabilidade estão muito claros para as empresas brasileiras.

A resposta mais positiva obtida reflete a preocupação das empresas em ofertar produtos ou serviços que beneficiam o meio ambiente natural, apontado por 71% dos respondentes; todavia, as questões sociais ainda precisam ser trabalhadas nas empresas, especialmente na geração de produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades das pessoas e comunidades de baixa renda.

Assim, as empresas brasileiras se encontram em um estágio engajado com relação à capacidade de resposta, contexto no qual as organizações são reativas, com a existência de políticas e declarações escritas sobre a sustentabilidade, mas sem a devida estruturação para a gestão das questões emergentes, especialmente questões sociais e condições laborais. As perguntas gerais podem ser observadas na Tabela 12.

Tabela 12
Perguntas gerais relacionadas à capacidade de resposta

Perguntas gerais relacionadas à capacidade de resposta	Construção	Brasil
Minha empresa possui metas e objetivos relacionados à educação, treinamento e carreira dos trabalhadores.	4,95	5.01
Minha empresa possui metas e objetivos relacionados à responsabilidade ambiental.	4,91	5.27
Acompanhamos o que nossos competidores estão fazendo com relação a produtos e oferta de serviços sustentáveis.	4,7	4.58

Minha empresa possui metas e objetivos relacionados a produtos e serviços sustentáveis.	4,45	4.88
---	------	------

Minha empresa desenvolve produtos e serviços levando em consideração os impactos de seus ciclos de vida.	4,41	4.50
--	------	------

Minha empresa oferece produtos ou serviços que beneficiam o meio ambiente natural.	4,23	4.66
--	------	------

Minha empresa possui metas e objetivos relacionados ao apoio à comunidade.	3,77	4.62
--	------	------

Minha empresa possui metas e objetivos relacionados a direitos humanos dentro da nossa cadeia de suprimentos.	3,75	4.20
---	------	------

Minha empresa possui metas e objetivos relacionados à diversidade.	3,68	4.20
--	------	------

Minha empresa oferece produtos certificados e rotulados como “verdes” ou “amigáveis ao meio ambiente”.	3,66	4.00
--	------	------

Investimos recursos em P&D em novos produtos e serviços sustentáveis.	3,34	4.88
---	------	------

Os produtos e serviços da minha empresa vão de encontro com as necessidades das pessoas e comunidades de baixa renda.	3,05	3.76
---	------	------

Fonte: Elaborada pelo autor.

Áreas priorizadas de apoio à comunidade

Baseando-se na quantidade de recursos investidos em atividades de apoio à comunidade, como dinheiro, tempo, produtos e serviços de doações, as empresas deviam indicar quais foram as três áreas priorizadas

no ano passado. A área que recebe maior atenção das empresas do setor, apontada por 70% dos entrevistados, é o treinamento de trabalho, seguido pela educação, com 35%, e questões ambientais, também com 35%. Na Tabela 13 é possível observar todas as respostas.

Tabela 13
Áreas priorizadas de apoio à comunidade

Áreas priorizadas de apoio à comunidade	Construção	Brasil
Treinamento de trabalho	70%	52%
Não sei	43%	51%
Educação	35%	49%
Questões ambientais	35%	48%
Desenvolvimento econômico	23%	31%
Assistência médica, incluindo nutrição e preparo físico	21%	22%
Moradia acessível	16%	14%
Esportes	13%	10%
Alfabetização	13%	10%
Cuidado de crianças	13%	20%
Artes e cultura	11%	10%
Segurança da comunidade	7%	15%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas

Os respondentes deveriam apontar em que medida as empresas devem estar mais ou menos envolvidas do que atualmente estão na solução de algumas questões de políticas públicas, como mostrado na Tabela 14. Em geral, as empresas da construção apontaram que em todas as questões colocadas deveria haver um envolvimento muito maior das empresas do que ocorre hoje, mas a segurança do produto é a questão na qual deve haver maior envolvimento.

Os resultados sugerem o reconhecimento do empresariado com relação à necessidade de ir além em questões que envolvem a sustentabilidade e o poder público.

Tabela 14

Envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas

Envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas	Construção	Brasil
Segurança do produto	6,23	6.36
Desigualdade social	5,75	5.75
Assistência médica	5,48	5.32
Educação pública	5,46	5.52
Mudanças climáticas	5,32	5.74

Fonte: Elaborada pelo autor.

RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

Esse aspecto avalia o relacionamento da empresa com suas partes interessadas. Em estágios iniciais de sustentabilidade, as empresas possuem comunicação limitada com seus *stakeholders*. Quando há a tentativa de aproximação das partes interessadas, as empresas percebem que não possuem estrutura para atuar com essas novas questões, o que demanda a construção de capacidades internas para lidar com as demandas de seus *stakeholders* (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Para a avaliação do relacionamento das empresas com suas partes interessadas, foram utilizados três blocos de perguntas:

- Suporte a comunidades economicamente desfavorecidas – Qual é o envolvimento da empresa com essas comunidades?
- Práticas laborais – Como a empresa lida com questões que envolvem seus colaboradores e clientes?
- Parcerias – Frente a um problema relacionado à sustentabilidade, a empresa realiza parceria com quem?

No caso da construção e do Brasil como um todo, é possível observar que o diálogo tem sido desenvolvido com *stakeholders* específicos, como os clientes e ONGs, mas a relação fraca na formação de parcerias com outras partes interessadas mostra a necessidade de se avançar nesse aspecto. Em estágios mais altos de sustentabilidade, a percepção de que os problemas são

complexos demais para serem solucionados somente pela empresa leva a organização a realizar parcerias também com escolas, empresas com atividades similares e até mesmo instituições de caridade, o que não é observado nas empresas brasileiras.

O relacionamento com a comunidade de uma forma geral também é uma atividade a ser melhorada, com a capacitação de funcionários com menores salários e compreensão das necessidades das populações de baixa renda. Essa comunicação existente, porém limitada, com os *stakeholders* caracteriza as empresas brasileiras como organizações em um estágio engajado.

Suporte a comunidades economicamente desfavorecidas

Quando perguntadas sobre o envolvimento em questões relacionadas ao suporte a comunidades economicamente desfavorecidas, o destaque é a discussão sobre sustentabilidade fora da empresa com suas partes interessadas. A instalação da empresa em comunidades menos favorecidas economicamente, por sua vez, aparece com a média mais baixa do grupo de perguntas, como apontada na Tabela 15.

Tabela 15
Suporte a comunidades economicamente desfavorecidas

Suporte a comunidades economicamente desfavorecidas	Construção	Brasil
Discutimos sobre sustentabilidade fora da empresa com <i>stakeholders</i> (ex.: fornecedores, consumidores, reguladores, ONGs, etc.)	5,06	4.84
Oferecer programas de treinamento a pessoas em comunidades economicamente desfavorecidas	4,52	3.85
Provisão de oportunidades de treinamento e desenvolvimento para empregados com menor remuneração	3,43	4.74

Comprar de empresas fornecedoras cujas proprietárias são mulheres	2,37	2.37
Comprar de empresas fornecedoras cujos proprietários fazem parte de minorias	2,54	2.52
Contratar pessoas de comunidades mais pobres / menos favorecidas	3,87	3.74
Melhorar as condições em comunidades menos favorecidas economicamente	3,76	4.17
Instalar sua empresa em comunidades menos favorecidas economicamente	2,96	2.98

Fonte: Elaborada pelo autor.

Práticas laborais

Alguns questionamentos relacionados a práticas laborais foram feitos, e são mostrados na Tabela 16. Os dados apontam que grande parte das empresas oferece cobertura de seguro saúde a todos os empregados, inclusive àqueles remunerados por hora. Já a compensação dos trabalhadores por ideias que beneficiam a empresa em termos econômicos, sociais e ambientais é uma ação que ainda precisa ser melhorada nas empresas, assim como o aconselhamento de consumidores sobre escolhas sustentáveis de produtos e serviços.

Tabela 16
Práticas Laborais

Práticas laborais	Construção	Brasil
Nossa empresa oferece cobertura de seguro saúde a todos os empregados, inclusive àqueles remunerados por hora.	5,2	5.28
Apoiamos o balanceamento das práticas laborais para todos os empregados, inclusive àqueles remunerados por hora.	4,98	4.55

Apoiamos o desenvolvimento de habilidades, educação e melhoria na carreira de trabalhadores dos menores níveis hierárquicos da empresa.

4,33 5.16

Compensamos trabalhadores por ideias que beneficiam a empresa em termos econômicos, sociais e ambientais.

4.1 4.2

Aconselhamos nossos consumidores sobre escolhas sustentáveis de produtos e serviços.

4,02 4.23

Fonte: Elaborada pelo autor.

Parcerias

Os problemas ambientais e sociais enfrentados pelas organizações muitas vezes geram a necessidade de construir parcerias para solucioná-las. Solicitou-se que os respondentes apontassem todos os atores com os quais parcerias existem, como apontado na Tabela 17. Os clientes foram indicados por 54% das empresas entrevistadas como os maiores parceiros das empresas, tanto no Brasil quanto no setor da construção, na solução de problemas sociais e ambientais, seguido pelos Fornecedores, apontados por 52% dos entrevistados. As Escolas, por sua vez, são as parcerias menos recorrentes, sendo apontadas por 18% das empresas do setor, logo após as instituições de caridade, assinaladas por 21% da amostra.

Tabela 17
Parcerias

Parcerias	Construção	Brasil
Clientes	54%	54%
Fornecedores	52%	43%
Empresas com atividades similares	30%	27%
ONGs	27%	51%
Governo	23%	47%
Instituições de caridade	21%	26%
Escolas	18%	38%

Fonte: Elaborada pelo autor.

LIDERANÇA

O fator mais importante para a sustentabilidade corporativa de uma empresa é o apoio da liderança (MIRVIS; GOOGINS, 2006). Os líderes incentivam os processos internos e possuem o poder de tomada de decisão; dessa forma, para que as organizações avancem nos estágios de sustentabilidade, é preciso que os líderes estejam à frente desse processo, o que não ocorre de maneira significativa. Além disso, o conselho também não possui uma participação clara nas questões de sustentabilidade, como mostra a Tabela 18.

Tabela 18
Liderança

Liderança	Construção	Brasil
O CEO lidera a agenda da sustentabilidade dentro da empresa.	3,96	4.37
O conselho da minha empresa revê e aprova nosso programa de sustentabilidade.	3,93	4.33

Fonte: Elaborada pelo autor.

BARREIRAS À INCORPORAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

As questões abaixo representam barreiras à incorporação da sustentabilidade. Os respondentes foram questionados em que medida os seguintes itens estão presentes em suas respectivas empresas.

A barreira mais expressiva é a de compreender a sustentabilidade e como deve se dar sua gestão. Já as direções das empresas parecem estar engajadas no tema, e a questão não representa uma barreira expressiva, como mostra a Tabela 19.

Tabela 19
Barreiras à incorporação da sustentabilidade

Barreiras	Construção	Brasil
1 A compreensão da Sustentabilidade em minha empresa é limitada.	4,56	4,28

2	Os gerentes da empresa não enxergam a relevância de atitudes que visem à sustentabilidade.	4,35	3,73
3	Os setores da empresa possuem atitudes que visam à sustentabilidade atuando isoladamente, ou com pouca integração.	4,33	4,03
4	As diferentes equipes não enxergam a necessidade ou valor em trabalhar juntos nos projetos / atitudes / ações que visem à sustentabilidade.	4,28	3,86
5	A interação com os <i>stakeholders</i> externos é limitada, especialmente nos setores sociais e ambientais.	4	3,83
6	A empresa não possui capacidade de atender às demandas de <i>stakeholders</i> externos.	3,95	3,96
7	Os projetos / atitudes / ações que visam à sustentabilidade não estão alinhados com a estratégia corporativa.	3,92	3,38
8	Os projetos / atitudes / ações que visam à sustentabilidade não estão inseridos na cultura da empresa.	3,89	3,53
9	A empresa possui uma posição reativa com relação a questões sociais e ambientais emergentes.	3,8	3,65
10	A direção da empresa não está interessada ou se mostra indiferente ao assunto.	3,76	3,38

Fonte: Elaborada pelo autor.

DESAFIOS À INCORPORAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

As questões abaixo representam desafios à incorporação da sustentabilidade. Os respondentes foram questionados em que medida os seguintes itens são verdadeiros em suas respectivas empresas.

Todos os desafios colocados foram assinalados como relevantes pelos respondentes, mas o desafio mais considerável é o de criar novos produtos através da sustentabilidade. Isso mostra que as organizações do setor têm um foco mais voltado para sua produção e seus produtos do que para gestão, o que compromete o desempenho global das empresas no que tange à gestão da sustentabilidade.

Ao considerar os resultados para todo o Brasil, responder a novas expectativas dos consumidores em questões ambientais e sociais é o desafio mais relevante, como aponta a Tabela 20.

Tabela 20
Desafios à incorporação da sustentabilidade

	Desafios	Construção	Brasil
1	A criação de novos produtos através da sustentabilidade é um desafio em minha empresa.	5,13	4,98
2	Ir além dos requisitos exigidos em lei é um desafio em minha empresa.	4,91	5,10
3	Alinhar os programas e processos que visam à sustentabilidade com a estratégia é um desafio em minha empresa.	4,87	4,89
4	Responder a novas expectativas dos consumidores em questões ambientais e sociais é um desafio em minha empresa.	4,85	5,27

5	Aprofundar o comprometimento com a sustentabilidade é um desafio em minha empresa.	4,81	4,93
6	Fazer com que a estratégia da minha empresa expresse a sustentabilidade é um desafio.	4,78	4,80
7	Mobilizar e conscientizar a liderança sobre a sustentabilidade é um desafio em minha empresa.	4,74	4,85
8	Coordenar as diversas atividades dos setores relacionadas à sustentabilidade é um desafio em minha empresa.	4,74	4,94
9	Fazer com que os funcionários colaborem com os programas e processos estratégicos que visam à sustentabilidade é um desafio em minha empresa.	4,69	4,81
10	Aumentar a interação com experts, fóruns e conferências realizadas por entidades ou profissionais da área de sustentabilidade é um desafio em minha empresa.	4,33	4,57
11	A demanda relativa a questões sociais e ambientais de <i>stakeholders</i> externos é maior do que nossa capacidade em atendê-las.	4,22	4,46

Fonte: Elaborada pelo autor.

No próximo capítulo serão feitas algumas reflexões e avaliações baseadas nos resultados encontrados com a pesquisa. Além disso, algumas perguntas serão relacionadas levando em consideração o que foi apontado nos capítulos dois e três.

CONCLUSÕES

Pelos sete aspectos considerados na avaliação, é possível observar que as empresas se encontram em um estágio no qual a sustentabilidade já é algo muito claro e discutido nas organizações do setor; porém, a aplicação de seus pressupostos, com a criação de metas, políticas e ações que envolvam os *stakeholders* das organizações, ainda precisa ser trabalhada.

A motivação e a intenção estratégica da sustentabilidade no setor estão relacionadas aos ganhos financeiros e de reputação, mas os dados sugerem que não há uma grande interação das atividades da área de sustentabilidade com o restante da organização.

Com relação à transparência, os relatórios de sustentabilidade começam a fazer parte da realidade das empresas consideradas na amostra, mas a qualidade e quantidade dessas informações devem ser aprimoradas. Os resultados apontam que os impactos socioambientais das empresas consideradas na pesquisa não são mensurados e reportados em grande medida, o que compromete a qualidade dos relatórios.

Essas questões demonstram ainda a necessidade de melhoria no relacionamento com as partes interessadas das organizações da amostra. Ao dialogarem com seus *stakeholders*, as organizações percebem a necessidade de ampliar a estrutura para a sustentabilidade, com a criação de metas, mensuração e reporte de impactos, além da formação de parcerias com esses atores. Os achados da pesquisa podem ser relacionados com alguns aspectos apontados nos capítulos dois e três. As reflexões a seguir, apesar de ilustrarem situações encontradas neste trabalho, são apenas algumas das muitas análises possíveis.

Pressupostos do ecodesenvolvimento e o Triple Bottom Line

Como apontado no capítulo dois, o ecodesenvolvimento, hoje considerado como sinônimo de sustentabilidade, perdeu seu tom crítico ao longo das últimas décadas,

ao dar lugar a conceitos parcimoniosos como o de desenvolvimento sustentável e o *triple bottom line* (TBL). Este último, utilizado majoritariamente no meio empresarial, serve como base para o equilíbrio das atividades das organizações, que devem considerar aspectos ambientais, econômicos e sociais. Por não apresentar diretrizes ou pensamentos elaborados sobre como as empresas devem atuar, o TBL dá margem para que as organizações atuem da maneira que lhes for mais conveniente.

Os dados da *survey* aplicada na amostra do setor da construção apontam que essas organizações entendem o que é a sustentabilidade, mas não a aplicam na mesma medida. As empresas da amostra afirmam que é preciso melhorar as condições de suas respectivas comunidades (média 6,07), mas não possuem metas individuais aos gestores relacionadas ao apoio à comunidade na mesma proporção (média 3,00); de forma semelhante, as empresas afirmam que devem proteger o meio ambiente natural (média 6,25), mas também não possuem metas individuais aos gestores relacionadas à responsabilidade ambiental (média 3,52).

Essa dissociação pode ser justificada pela perda do caráter crítico do conceito de sustentabilidade. Os pressupostos claros do ecodesenvolvimento, que apontavam a necessidade de preservação dos recursos naturais e elaboração de um sistema social que garanta emprego, segurança social e respeito a outras culturas, se perderam. Os conceitos atuais não dão ênfase a essas questões, e as organizações não possuem diretrizes claras sobre como atuar para a diminuição de seus impactos socioambientais negativos.

Mais preocupante do que a falta de conhecimentos técnicos e percepções de como aplicar a sustentabilidade, tanto na amostra do setor da construção como a geral, é a própria percepção das empresas de que as organizações, apesar de promoverem a sustentabilidade, não estão realmente comprometidas com a questão (média 6,05). Essa situação vai de encontro com a principal crítica sofrida pelo TBL: por este não apresentar diretrizes e ser essencialmente amplo, há abertura para as organizações construírem um discurso de preocupação com as questões de sustentabilidade, mas não atuarem efetivamente para tal.

Falta de mecanismos regulatórios para atuação das empresas

As organizações com níveis mais baixos de sustentabilidade, como vimos, apresentam um comportamento que visa apenas obedecer às legislações

vigentes. Na pesquisa, as empresas foram questionadas se a sustentabilidade deve ser completamente voluntária, e a amostra do setor da construção discorda (média 3,18). Esse questionamento, além de reforçar a ideia da dificuldade que as organizações da amostra possuem de ir além dos requisitos legais, aponta a necessidade da criação de mecanismos regulatórios relacionados à sustentabilidade. Além disso, as empresas da amostra consideram um desafio ir além dos requisitos exigidos em lei (média 4,91), o segundo desafio mais apontado.

O setor da construção vive hoje um momento no qual suas atividades são estratégicas para o crescimento do País e diminuição das desigualdades; ao mesmo tempo, como vimos, o setor possui uma série de impactos socioambientais que não podem ser desconsiderados. A falta de mecanismos regulatórios para o setor é uma barreira para a diminuição dos impactos negativos observados, e mesmo que algumas empresas já se envolvam em processos de certificação e construção de edifícios verdes, esses processos ainda são vistos como onerosos para o setor.

Algumas iniciativas governamentais, contudo, já podem ser observadas, como a criação da Política Nacional de Resíduos Sólidos. Além disso, alguns municípios como Belo Horizonte, São Paulo e Brasília implantaram recentemente leis sobre disposição de resíduos que influencia diretamente o setor. Essas iniciativas vão de encontro com a percepção da amostra da pesquisa, com a ideia de que a sustentabilidade não deve ser voluntária.

Políticas Públicas e o Programa Minha Casa Minha Vida

O setor da construção tem sido favorecido por diversas políticas públicas, mas mesmo assim a amostra considerada na pesquisa percebe a necessidade de se envolver muito mais nessas questões, especialmente nas discussões acerca da segurança dos produtos (média 6,23) e desigualdade social (média 5,75).

Em um contexto no qual o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV) é a força motriz dos incentivos governamentais para o setor, é preciso avaliar até que ponto a política pública leva em consideração aspectos de sustentabilidade. A demanda das empresas do setor é crescente, e se não houver certo grau de envolvimento relacionado à segurança dos produtos oferecidos e à diminuição da desigualdade social, os próprios objetivos do PMCMV podem se perder.

Outra discussão advinda dessa situação é o comprometimento do setor com a diminuição da desigualdade social observada no País. O PMCMV

é essencialmente realizado em áreas cujos terrenos possuem custos menores, com o objetivo de viabilizar os empreendimentos. Contudo, as empresas consideradas na amostra afirmam não se instalarem em regiões economicamente desfavorecidas (média 2,96). Até mesmo a melhoria das comunidades economicamente desfavorecidas não é considerada uma iniciativa forte das empresas da amostra (média 3,76).

Dessa forma, é possível observar uma contradição entre a atuação e a prática das empresas da amostra. Se, por um lado, diversas organizações se envolvem em políticas públicas para construções populares, por outro lado, essas organizações não possuem iniciativas de diminuição de impactos sociais em suas gestões. Essa situação indica que as empresas consideradas na pesquisa não enxergam o PMCMV como uma oportunidade de discussão e envolvimento em políticas públicas e melhoria das condições de vida de comunidades economicamente desfavorecidas. Em uma discussão mais profunda, realizada por algumas linhas de pensamento da sustentabilidade, poderia ser feita ainda uma reflexão sobre o papel das empresas do setor. Para que essas empresas existem? Qual é o objetivo central de se ter empresas do setor da construção? Essas discussões não fazem parte do escopo deste trabalho, mas servem de oportunidade para reflexões futuras.

Relações trabalhistas

Apesar de não ter sido o principal foco do estudo, alguns questionamentos sobre as relações trabalhistas chamam a atenção na amostra do setor da construção. Com mais de 10 milhões de trabalhadores direta e indiretamente, o setor é um dos principais empregadores do País. Grande parte dessa mão-de-obra trabalha nos canteiros de obra, e são considerados de menores níveis hierárquicos dentro das organizações.

Nesse contexto, a amostra considerada na pesquisa apresentou médias baixas no que tange o apoio ao balanceamento das práticas laborais para todos os empregados, inclusive àqueles remunerados por hora (média 4,98); o apoio ao desenvolvimento de habilidades, educação e melhoria na carreira de trabalhadores dos menores níveis hierárquicos da empresa (média 4,33) também é baixo nas empresas consideradas na pesquisa. Outra questão importante, e que precisa ser melhorada, é a provisão de oportunidades de treinamento e desenvolvimento para empregados com menor remuneração (média 3,43).

Essas questões se tornam ainda mais centrais para o setor quando se considera o problema de escassez

de mão-de-obra observado nas atividades da área. Em um cenário de competição por trabalhadores, aquelas organizações que oferecem oportunidades de desenvolvimento, mesmo para os níveis hierárquicos mais baixos, atraem a atenção dos trabalhadores.

Fatores que impedem a sustentabilidade no setor

Alguns fatores que impedem a sustentabilidade no setor foram apresentados no capítulo três. Na pesquisa realizada com a amostra de empresas do setor da construção, é possível relacionar esses aspectos a alguns resultados apresentados. O primeiro ponto colocado é o fato de a cadeia produtiva do setor ser longa e desarticulada. Na amostra utilizada na pesquisa, alguns questionamentos envolveram os fornecedores dessas empresas. Trabalhar com os fornecedores / vendedores para assegurar que eles operem eticamente (média 6,32) se apresenta como um ponto importante, mas assim como em outros aspectos observados na pesquisa, quando questionadas sobre o que as empresas efetivamente realizam, as médias caem.

Perguntadas se há discussão sobre sustentabilidade com *stakeholders* externos, como fornecedores, clientes e comunidades, a amostra apresenta média relativamente positiva (5,06), e os fornecedores e empresas com atividades similares também aparecem como parceiros importantes para a solução de questões voltadas à sustentabilidade, ocupando o segundo (52%) e terceiro (30%) lugares.

Esses resultados apontam que as empresas consideradas na pesquisa encaram algumas partes de suas cadeias produtivas como parceiras. Contudo, as conclusões se limitam a esse relacionamento inicial com essas partes interessadas, já que as perguntas visavam a gestão, e não questões técnicas como processos de inovação e processos construtivos. Essas questões podem servir de insumo para pesquisas posteriores, mas não fazem parte desse trabalho.

O segundo fator que impede a sustentabilidade no setor é o fato de as organizações possuírem uma cultura que julga ações promotoras de sustentabilidade como onerosas. Esse fator também não é observado na pesquisa realizada com a amostra em questão. A sustentabilidade melhora a reputação e a imagem dessas empresas (média 6,34), as dá vantagens competitivas (média 6,33) e é também importante para os clientes e consumidores dessas organizações (média 5,86).

Além disso, a amostra aponta que a sustentabilidade deve ser uma prioridade das empresas (média 5,96), que

esta faz uma contribuição tangível aos resultados das organizações (média 5,54) e que faz parte das tradições e valores da empresa (média 5,1). Contudo, as mesmas empresas apontam que a sustentabilidade ainda não faz parte de suas estratégias de negócio (média 3,38). Essa incoerência gera questionamentos com relação ao conceito de sustentabilidade que essas empresas adotam, pois ao afirmar que a questão faz parte dos valores e tradições da empresa, não se faz uma relação direta entre a estratégia de negócios.

Uma possível explicação para esse achado é o que foi apontado no capítulo dois: com a desvinculação do conceito de sustentabilidade ao de uma mudança profunda em diversas questões socioambientais, as organizações passam a ter uma percepção simplória da sustentabilidade. Essa situação foi explicitada no começo desse capítulo, e é reforçada pelas questões colocadas aqui. É preciso realizar estudos mais aprofundados, porém, sobre o que vem a ser o conceito de sustentabilidade empresarial para as empresas do setor, e porque este não está explícito na estratégia das organizações. O que é possível concluir, por ora, é que as empresas da amostra não possuem a percepção de que a sustentabilidade é onerosa, e a veem como uma oportunidade de ganhos.

Outro fator apontado como dificuldade para a incorporação da sustentabilidade no sistema de gestão empresarial é a falta de conhecimento prático sobre como implementar medidas de eficiência energética no uso consciente de água e diminuição dos impactos negativos advindos dos materiais e processos. De fato, as empresas da amostra afirmam que os investimentos em P&D são baixos (média 3,34), e também não oferecem de forma significativa produtos certificados como “verdes”, ou ambientalmente amigáveis (média 3,66). O oferecimento de produtos e serviços mais eficientes em gastos energéticos, por sua vez, é uma iniciativa já consolidada (82% da amostra afirmou o fazer), assim como o desenvolvimento de produtos / serviços sustentáveis (52% da amostra afirmou o fazer).

A falta de investimentos em P&D compromete a capacidade dessas empresas de oferecerem e desenvolverem produtos mais eficientes em gastos energéticos, e corrobora ainda a ideia de que há falta de conhecimento prático sobre as questões.

Um quarto fator apontado no capítulo três como dificuldade para a sustentabilidade no setor da construção é a divergência de interesses entre as incorporadoras e construtoras e os consumidores. Esse fator não pode ser verificado diretamente com a pesquisa realizada, já que o foco do estudo é nas empresas do setor. Um fato interessante é que 54% da amostra

aponta os consumidores como os principais parceiros das empresas.

Dessa forma, a pesquisa oferece alguns dados iniciais para a discussão dos fatores que impedem a sustentabilidade no setor da construção; porém, estudos mais aprofundados devem ser realizados, de maneira a verificar a percepção dos diversos elos das cadeias produtivas do setor e também dos clientes, já que esses atores aparecem como centrais para a compreensão dos entraves encontrados no setor hoje. Este trabalho tem como objetivo apenas colocar essas questões e dar insumos iniciais para pesquisas futuras.

O setor da construção e o restante do País

Em todos os resultados observados na pesquisa relacionada ao setor da construção é possível observar também os resultados da pesquisa global, que envolveu a participação de 172 empresas de todas as regiões do País e setores de atividades. Ao comparar de maneira geral os resultados, os achados permanecem os mesmos: as organizações do setor e do País já compreendem diversos aspectos da sustentabilidade, mas possuem ainda a necessidade de melhorar suas estruturas internas, alinhamento estratégico da sustentabilidade e criação de políticas e metas globais e individuais para seus colaboradores. Vale frisar que, mesmo tendo observado os mesmos resultados para ambas as análises, o setor da construção está um pouco aquém do restante do Brasil em praticamente todas as avaliações realizadas pela pesquisa.

As maiores diferenças encontradas entre o setor e o País são relacionadas às iniciativas para a sustentabilidade realizadas por ambas as amostras. Enquanto as empresas do setor da construção consultadas afirmam que a ação mais recorrente é o oferecimento de produtos e serviços mais eficientes em gastos energéticos (82% construção e 49% Brasil), as empresas de outros setores afirmam reduzir custos através de melhorias na eficiência do uso de materiais (50% construção e 76% Brasil). Utilizar a sustentabilidade como diferencial mercadológico também apresenta uma diferença considerável entre as avaliações, enquanto na construção 39% da amostra afirma o fazer, no Brasil como um todo esse valor sobe para 48%.

Com relação à sustentabilidade enquanto uma estratégia, há também diferenças significativas entre a amostra da construção e do restante do País. Enquanto a média do setor da construção é 3,38 para a pergunta “A sustentabilidade faz parte da nossa estratégia de negócios”, para o restante do País esse valor sobe para 5,54. Além disso, a média do setor para o questionamento “A sustentabilidade é parte integral do nosso processo

de planejamento de negócios” é 4,17, para o restante do Brasil esse valor sobe para 4,76.

Com relação à estrutura e transparência para a sustentabilidade, a amostra do setor da construção apresenta também médias consideravelmente mais baixas que o restante do País. A amostra do setor apresenta média de 4,38 para a pergunta “Minha empresa possui alguém ou uma equipe responsável por questões relacionadas à sustentabilidade”, enquanto o restante do País apresenta 5,06. A falta de uma equipe responsável por essas questões se reflete na mensuração e reporte dos impactos das organizações, sejam essas informações relacionadas a questões ambientais, econômicas ou sociais. Em todas as questões relacionadas à mensuração e reporte de informações, as médias para a amostra do setor são consideravelmente mais baixas que aquelas observadas para o restante do País.

Essas divergências são importantes, pois como apontado no capítulo três, o setor possui diversos impactos socioambientais negativos que devem ser levados em consideração na gestão empresarial. Uma vez que a sustentabilidade esteja incorporada na gestão, os

processos e produtos do setor passarão também a levar em consideração aspectos de sustentabilidade. Com as diferenças observadas, a necessidade de se reforçar a necessidade da gestão para a sustentabilidade no setor é apontada, especialmente em questões relacionadas à transparência.

Como as empresas do setor podem avançar na gestão para a sustentabilidade

Em cada estágio de sustentabilidade existem “gatilhos”, que mostram o desenvolvimento das organizações (MIRVIS; GOOGINS, 2006). Em um estágio elementar, o que marca a evolução das empresas é o ganho de credibilidade, enquanto que, no estágio engajado, o principal desafio é a criação de capacidades internas para a solução de questões ambientais e sociais. Já as empresas inovadoras buscam a coerência das atividades da sustentabilidade com as outras áreas da organização, enquanto o estágio integrador tem como meta garantir o comprometimento efetivo de todos na organização. A Figura 7 mostra esse desenvolvimento.

Figura 7
Os “gatilhos” do desenvolvimento



Fonte: MIRVIS; GOOGINS, 2006.

Neste trabalho, em momento algum foi definido o estágio específico do setor da construção, até mesmo pelo fato de que o comportamento da amostra apresenta alguns pontos que ainda precisam ser analisados, como o conceito de sustentabilidade avançado, ao mesmo tempo em que não há estruturas, metas e políticas voltadas ao tema. Contudo, a própria falta desses elementos nas empresas da amostra sugere que as organizações avaliadas se encontram em estágios ainda iniciais de sustentabilidade, como o estágio elementar e engajado. Dessa forma, as organizações do setor ainda precisam melhorar em diversas questões para que sejam consideradas como organizações que se preocupam com a diminuição de seus impactos socioambientais negativos.

O primeiro ponto a ser observado é a necessidade de conscientizar todas as pessoas da organização. De nada adianta ter uma área de sustentabilidade que atua isoladamente, ou sem a devida compreensão do resto da organização. Da mesma forma, de nada adianta um líder conscientizado que demanda metas globais de sustentabilidade para a empresa se seus colaboradores não compreendem a sustentabilidade e como se dá sua gestão. Dessa forma, deve haver um grande processo de conscientização que envolva todas as áreas e setores, com o objetivo de mostrar a sustentabilidade como um tema transversal e estratégico para a organização. Como foi apontado na pesquisa, as empresas da amostra do setor da construção estão abaixo das empresas brasileiras como um todo na

questão de possuir alguém ou uma equipe responsável pela sustentabilidade. Assim, além de conscientizar os colaboradores, é preciso reconhecer a necessidade de colaboradores preparados para lidar com os desafios que a sustentabilidade corporativa representa.

Feito esse processo, é preciso que metas individuais sejam elaboradas, com a ajuda dessa pessoa ou equipe, pois o que se observou é uma disparidade entre a existência de algumas metas para toda a organização e para os gestores individuais. Sem esse acompanhamento e monitoramento da sustentabilidade, as atitudes voltadas ao tema são pontuais nas empresas do setor, como campanhas de reciclagem e algumas melhorias nos canteiros de obra. Contudo, a sustentabilidade requer a melhoria contínua para que as ações e práticas voltadas sejam incorporadas na estratégia das empresas do setor. Com a criação de metas individuais e acompanhamento, espera-se que as organizações passem a monitorar e reportar seus impactos socioambientais de maneira mais robusta do que a observada.

Outro ponto que mostra a necessidade de se estruturar a sustentabilidade internamente são os diversos aspectos relacionados ao tema que impactam diretamente nas atividades das empresas do setor e hoje ainda não são direcionados efetivamente pelas organizações, como direitos humanos e diversidade. Para lidar com esses novos temas, muitas organizações percebem a necessidade de buscar parcerias com outros atores, como escolas, empresas com mesmas atividades e fornecedores. Assim, a realização de parcerias com diversas partes interessadas é uma alternativa para a construção de capacidades internas nas empresas do setor da construção.

Apesar de serem questões que envolvem uma mudança na forma como as organizações atuam, é preciso encarar a sustentabilidade como uma mudança cultural, como apontado no capítulo dois. Para tal, essas mudanças precisam ocorrer de maneira a incorporar a sustentabilidade de maneira gradativa no sistema de gestão empresarial.

Perspectivas e possibilidades futuras

Neste trabalho buscou-se avaliar o estágio da sustentabilidade do setor da construção brasileiro. Com a participação de 56 empresas do setor, foi feita uma *survey* em formato de questionário quantitativo, com 113 perguntas, subdivididas de acordo com as dimensões da sustentabilidade consideradas na abordagem de Cidadania Corporativa.

A necessidade de se avaliar a gestão empresarial vem do fato de que este é o primeiro passo para a diminuição dos impactos socioambientais negativos das organizações. Existem hoje diversas abordagens que trabalham a sustentabilidade, mas como o termo pode ser utilizado de diversas formas, é preciso escolher aquela que mais se encaixa aos interesses da pesquisa. No capítulo dois, algumas das abordagens mais utilizadas no meio empresarial, seja para compreender a sustentabilidade ou para incorporá-la no sistema de gestão, foram apresentadas. Em geral, essas abordagens estão alinhadas com o antigo conceito de ecodesenvolvimento, porém sem o tom crítico que este carrega.

Em geral, as abordagens apresentadas ressaltam a importância de se definir o que é a sustentabilidade para a empresa e a partir daí começar a perceber quais são as partes interessadas que afetam ou são afetadas pelas atividades das organizações. Quando a interação e diálogo com os *stakeholders* se tornam processos intensos, as empresas veem a necessidade de estruturar sua gestão para a sustentabilidade, de maneira a satisfazer as necessidades e demandas dessas partes. Nesse momento, as questões colocadas pelo ecodesenvolvimento, em tese, surgem, e as organizações começam a se questionar sobre o seu próprio sentido de existência. A grande crítica que existe hoje, em parte da literatura especializada, é que, até que as organizações cheguem a esse estágio, ao de questionarem o objetivo de seus negócios e seus impactos no ambiente ao seu redor, um longo caminho existe, e muitas vezes as empresas não possuem as ferramentas necessárias para traçá-lo. Dessa forma, avaliar em qual estágio da sustentabilidade as empresas se encontram pode apontar essas contradições conceituais e técnicas.

No projeto em questão, avaliou-se a gestão para a sustentabilidade das empresas em sete diferentes dimensões, e se partiu do pressuposto de que a mudança da gestão é o primeiro passo para a diminuição dos impactos socioambientais negativos das atividades das organizações.

A avaliação focada no setor da construção se mostra pertinente na medida em que se observam os inúmeros impactos que o setor gera. Ao mesmo tempo em que emprega mais de 10 milhões de pessoas direta e indiretamente no País, se produz uma quantidade enorme de resíduos, se utiliza grandes montantes de recursos naturais e tem a capacidade de modificar os ambientes urbanos de forma significativa. Assim, é interessante observar quais são os aspectos relacionados à gestão da sustentabilidade que o setor está mais avançado e aqueles que ainda precisam ser melhorados.

É importante reconhecer os limites da pesquisa. Apesar de a amostra possuir empresas representantes de todos os estados do País, a amostra está concentrada em empresas do sudeste e com atividades relacionadas à construção de edifícios. Tal situação compromete a generalização prevista em pesquisas quantitativas realizadas com questionários. Isso, contudo, não desqualifica os resultados encontrados na avaliação em formato de *survey*, que permite gerar um quadro adequado para as análises aqui propostas.

Os resultados da amostra sugerem que o setor da construção já compreende a sustentabilidade como uma questão estratégica e importante para a sociedade e meio ambiente natural, mas ainda é preciso construir capacidades internas para lidar com os desafios que a sustentabilidade coloca. Ainda são poucas as políticas, metas e ações para a sustentabilidade observadas na amostra, e as organizações possuem dificuldade na compreensão da incorporação da sustentabilidade. Em comparação com os resultados encontrados no restante do País, o setor apresentou médias um pouco menores em grande parte das questões, sendo o destaque os questionamentos realizados acerca da mensuração e reporte de informações e impactos socioambientais.

Assim, os dados sugerem que, efetivamente, a gestão para a sustentabilidade ainda não é levada em consideração pelo setor. Mesmo com redução de custos e de impactos socioambientais nas fases de concepção e projeto, atividades já conhecidas e disseminadas no setor, as atividades da construção só se tornarão sustentáveis com o foco na gestão e criação de capacidades internas para a superação dos desafios que a sustentabilidade traz.

Diversas oportunidades para pesquisas futuras foram abertas com a pesquisa, como uma avaliação mais profunda acerca dos fatores que impedem a sustentabilidade no setor e a perda do tom crítico do conceito de sustentabilidade e seus reflexos na gestão empresarial. Além disso, análises podem ser feitas ao se cruzar os dados obtidos na amostra, gerando correlações entre as variáveis estudadas.

Neste trabalho, por limitações de tempo e escopo, optou-se por realizar uma avaliação descritiva da situação do setor e seus impactos socioambientais. Pela quantidade de informações coletadas, análises mais profundas são incentivadas a pesquisas posteriores, nas quais utilizem as informações coletadas como ponto de partida.

REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY, FDC. **O Estado da Competitividade Responsável**. 2007. Disponível em: <http://www.accountability.org/images/content/0/9/097/AccountAbility_O%20Estado%20da%20Competitividade%20Responsavel20.pdf> Acesso em: 27 dez. 2012.

ACCOUNTABILITY. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard**. 2011. Disponível em: <<http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF>> Acesso: 30 mar. 2012.

ALMEIDA, Alda Rosana; BOTELHO, Delane. Construção de Questionários. In: **Pesquisa quantitativa em administração**. p. 90-108. 2006

BCCC. **Weathering the storm: the state of corporate citizenship in the united States 2009, 2010**. Disponível em: <<http://www.bccc.net/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=1333>> Acesso em: 6 fev. 2012.

BLUMENSCHNEIDER, Raquel Naves. **Gestão de resíduos sólidos em canteiros de obras**. 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64F99A25E0E56EEF8325777A004F3823/\\$File/Manual%20T%C3%A9cnico%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Res%C3%ADduos%20S%C3%B3lidos%20em%20Canteiros%20de%20Obras.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64F99A25E0E56EEF8325777A004F3823/$File/Manual%20T%C3%A9cnico%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Res%C3%ADduos%20S%C3%B3lidos%20em%20Canteiros%20de%20Obras.pdf)> Acesso em: 27 mai. 2012.

BROWN, Darrel; DILLIARD, Jesse; MARSHALL, R. Scott. **Triple Bottom Line: A Business Metaphor for a Social Construct**, 2006. Disponível em: <<http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/documents/06-2.pdf>> Acesso em: 19 jul. 2011.

BRÜSEKE, Franz Josef. **A Lógica da decadência**. Belém: Cejup, 1996.

CAIXA. **Programa Minha Casa Minha Vida**, 2012. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/habitacao/mcmv/index.asp>> Acesso em: 27 mai. 2012.

CARROLL, Archie B. **Corporate social responsibility: Evolution of a Definitional Construct**, 1999.

Disponível em: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>> Acesso em: 21 nov. 2011.

CBIC. **Desenvolvimento com sustentabilidade** – Construção sustentável, 2011a. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/sites/default/files/Programa-Construcao-Sustentavel.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2012.

CDSC. **O Governo e o mercado da construção sustentável**. Relatório do 2º Encontro da Comunidade de Desenvolvimento do CDSC. 2012a. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/sustentabilidade/construcao/comunidade_desenvolvimento/Documents/2%20Evento%20%202012/relatorio_2_encontro_da_comunidade_de_desenvolvimento_2012.pdf>. Acesso em: 23 maio 2012.

CDSC. **O Governo e o mercado de construção sustentável** – principais desafios. RELATÓRIO DO 3º ENCONTRO DA COMUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO. 2012b. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/sustentabilidade/construcao/comunidade_desenvolvimento/Documents/3%20evento%20-%202012/relatorio_vfinal_3o_cdd.pdf>. Acesso em: 23 maio 2012.

CDSC. **Sustentabilidade no mercado da construção**. Relatório do 1º Encontro da Comunidade de Desenvolvimento. 2011. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/sustentabilidade/construcao/Documents/relatorio_do_1_encontro_da_comunidade_de_desenvolvimento_rev_la.pdf>. Acesso em: 23 maio 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos das organizações**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 1991. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>> Acesso em: 1 dez. 2011.

CURRY, A.; KADASH, N. **Focusing on Key Elements of TQM**: Evaluation for Sustainability, The TQM Magazine, v. 14, n. 4, pp.207-216. 2002.

DAVINHA, VALÉRIA. **A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas**. Tese de Doutorado. UFRRJ, 1999. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/a_convencao_do_desenvolvimento_sustent%20vel_e_as_empresas_eco_comprometidas.pdf> Acesso em: 4 dez. 2011.

DIEESE. **Estudo Setorial da Construção**. 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estPesq56ConstrucaoCivil.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2012.

ELKINGTON, John. **Cannibals With Forks** - The triple bottom line of 21st century business, New Society Publishers, Oxford. 1998.

ELKINGTON, John. **Enter The Triple Bottom Line**. 2004. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>> Acesso em: 1 dez. 2011.

ESQUER-PERALTA, Javier; VELAZQUEZ, Luis; MUNGUÍA, Nora. 2008. Perceptions of Core Elements for Sustainability. In: **Management Decision**, v. 46 p.1027-1038.

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias; SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. **The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management To Business Strategy**. 2002. Disponível em: <<http://www.sustainabilitymanagement.net/public/04%20the%20sustainability%20balanced%20scorecard.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R.E., REED, D.L. **Stockholders and Stakeholders**: a new perspective on corporate governance. California Management Review, 25 (3), 88-106, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2007.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. **Home**. 2012. Disponível em: <<http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/>> Acesso em: 20 out 2010.

GRI. **Home**. 2012. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/Home>> Acesso em: 20 out 2010.

HANSEN, Erik G, GROSSE-DUNKER, Friedrich; REICHWALD, Ralf. **Sustainability Innovation Cube** – A framework to evaluate sustainability of product innovations, 2009. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1440338> Acesso em: 6 fev. 2012.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. 2009

IBGE. **Pesquisa anual do setor da construção** – Análise de Resultados. 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/paic/2009/comentario.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2012.

IMD. **WCY 2012 RESULTS**, 2012. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>> Acesso em: 16 jan. 2013.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos**. 2011. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_

praticas/indicadores/download/IndicadoresEthos_2011_PORT.pdf > Acesso em: 30 mar. 2012.

IPEA. **Sustentabilidade ambiental no Brasil: biodiversidade, economia e bem estar humano**, 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro07_sustentabilidadeambienta.pdf> Acesso em: 27 mai. 2012.

ISAKSSON, Raine; RICKARD, Garvare. "Measuring sustainable development using process models" In: **Managerial Auditing Journal**, Vol. 18 Iss: 8 pp. 649 – 656. 2003.

It Work? 2011. Disponível em: <<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>> Acesso em: 19 jul. 2011.

KARPINSKI, Luiseti Andreis. **Gestão diferenciada de resíduos da construção civil** – uma abordagem ambiental. 2009. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/gestaoderesiduos.pdf>> Acesso em: 28 abr. 2012.

KLEFSÖ, Bengt; BERGQUIST, Bjame; GARVARE, Rickard. **Quality management and business excellence, customers and stakeholders: Do we agree on what we are talking about, and does it matter?** 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1711307>> Acesso em: 30 mar. 2012.

LOUETTE, Anne. **Compêndio para a Sustentabilidade**. Willis Harman House, 2007. Disponível em: <<http://www.compendiosustentabilidade.com.br>> Acesso em: 03 dez. 2011.

MALHORATA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 2001.

MENDES, Luís Augusto Lobão. **Competitividade Responsável**. 2011. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/LuisLobaoMendes/competitividade-responsvel-prof-luis-lobo>> Acesso em: 27 dez. 2012.

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. **Stages of Corporate Citizenship**. 2006. Disponível em: <<http://digilib.bc.edu/reserves/mm902/wadd/mm90201.pdf>> Acesso em: 6 fev. 2012.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997

MOREIRA, José Roberto. Economia política da sustentabilidade: uma perspectiva neo-marxista. In: L. F. C. Costa, R. J. Moreira e R. Bruno (orgs.). **Mundo rural e tempo presente**. Rio de Janeiro: Mauad, 1999.

NATURE. **A Safe Operating Space for Humanity**. 2009. Disponível em: <<http://www.nature.com/nature/journal/v461/n7263/full/461472a.html>> Último acesso em: 2 ago 2010.

PORTER, M; KRAMER, M.R. The big idea: creating shared value. 2011. In: **Harvard Business Review**. Vol. 89, p.62-77.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide**. 1997.

REVIT. **Stakeholder Engagement** – A toolkit. 2011. Disponível em: <http://www.revit-nweurope.org/selfguidingtrail/27_Stakeholder_engagement_a_toolkit-2.pdf> Acesso em: 30 mar. 2012.

RUSINKO, Cathy A. **Using quality management as a bridge in educating for sustainability in a business school**. International Journal of Sustainability in Higher Education, vol 6, n 4, 2005, pg 340-50.

SANTUCCI, Jô. **Sustentabilidade: a construção fazendo a sua parte**, 2007. Disponível em: <http://www.crea.org.br/crea/pags/revista/33/CR33_areatecnica.pdf> Acesso em: 27 mai. 2012.

SCHALTEGGER, S.; BENNETT, M.; BURRITT, R. **Sustainability Accounting and Reporting**. Dordrecht: Springer, 1-34. 2006.

SCHEIN, E. Organizational and managerial cultural as a facilitator or inhibitor of organizational learning. In: **MIT Organizational Learning Working Paper**. 1994.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 1961. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

SINDUSCON. **Guia de Sustentabilidade na Construção**. 2008. Disponível em: <<http://www.ambiente.sp.gov.br/municipioverdeazul/DiretivaHabitacaoSustentavel/GuiaSustentabilidadeSindusConMG.pdf>> Acesso em: 17 mai. 2012.

SLAPER, Timothy F.; HALL, Tanya J. **The Triple Bottom Line: What Is It and How Does**

It Work? 2011. Disponível em: <<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>> Acesso em: 19 jul. 2011.

SOY, S. K. **The Case Study as a Research Method**. University of Texas. 1997. Disponível em <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>> Acesso em 20 abr. 2011.

SPTIZECK, Heiko; CHAPMAN, Sonia. Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. In: **Corporate Governance**, Vol. 12 Iss: 4 p.499-513. 2012.

STAHL, M.J., BOUNDS, G.M.. **Competing Globally Through Customer Value: The Sustainability**, The TQM Magazine, Vol. 14, No 4, pp.207-216. 2002.

SVENSSON, Göran. Sustainable quality management, a strategic perspective. In: **The TQM Magazine**, vol 18, n 1, 2006, 22-29.

TELLO, Rafael; BOECHAT, Claudio; LAURIANO, Lucas Amaral; NUNES, Benedito. Um modelo de ação sustentável focado no mundo contemporâneo. In: **DOM**, n.14. 2011.

UNEP. **Buildings and Climate Change – Summary for Decision-Makers**, 2009. Disponível em: <<http://www.unep.org/sbci/pdfs/SBCI-BCCSummary.pdf>> Acesso em: 7 set. 2011.

USAID, MEASURE EVALUATION. **Tools for Data Demand and Use in the Health Sector**. 2011. Disponível em: <<http://www.minsa.gob.pe/ogei/conferenciaops/Recursos/24.pdf>> Acesso em: 30 mar. 2012.

VALOR SETORIAL. **Construção Civil** – Base sustentável – Foco em novos processos e materiais. Set. 2011.