



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL NA CONSTRUÇÃO CIVIL: CASE DE UMA CONSTRUTORA DO ESTADO DO CEARÁ.

ANDRIELE PINTO DE AMORIM
CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
andriele.pintodeamorim7@gmail.com

MILENA CIRINO CAPELO
CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
milencapelo@gmail.com

**CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL NA CONSTRUÇÃO CIVIL: CASO DE UMA
CONSTRUTORA DO ESTADO DO CEARÁ.**

CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL NA CONSTRUÇÃO CIVIL: CASO DE UMA CONSTRUTORA DO ESTADO DO CEARÁ

Resumo: A criação de valor sustentável abrange diversas partes interessadas tanto no âmbito interno como externo das organizações. Para tanto, este artigo tem por fim verificar as práticas sustentáveis de uma empresa do Ceará, detentora de duas premiações do Prêmio CBIC de Responsabilidade Social. Nesse sentido, foi utilizada uma pesquisa qualitativa e descritiva por meio de um estudo de caso. Os resultados do estudo mostram que a adoção de práticas sustentáveis tem criando valor para a empresa. Os dados evidenciam então que, a empresa é uma organização sustentável, que tem conseguido se manter em um mercado restrito e competitivo, pois tem obtido resultados satisfatórios da inovação de suas práticas construtivas e engajamento em práticas de responsabilidade social.

Palavras-chaves: Construção civil. Gestão ambiental. Responsabilidade social.

SUSTAINABLE VALUE CREATION IN CONSTRUCTION: A CASE OF CONSTRUCTION OF THE STATE OF CEARÁ

Abstract: The sustainable value creation covers various stakeholders both year internally and external organizations. Therefore, this article aims to verify the sustainable practices of a Ceará company, which owns two awards of CBIC Award for Social Responsibility. Accordingly, a qualitative and descriptive by a case study was used. The study results show that the adoption of sustainable practices is creating value for the company. The data show then that the company is a sustainable organization, which has managed to remain in a restricted and competitive market, it has achieved satisfactory results of innovation practices and their constructive engagement in social responsibility practices.

Keywords : Construction. Environmental management. Social responsibility.

1 Introdução

No contexto da Organização das Nações Unidas (ONU), o termo desenvolvimento sustentável foi definido por meio da Comissão de Brundtland. O termo expõe que o compromisso da geração atual, tendo em vista o uso responsável de recursos, prevê que a geração de amanhã tenha as suas necessidades satisfeitas (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988).

As reflexões sobre o desenvolvimento sustentável levou os países à reflexão sobre o modelo tradicional de geração de riqueza. Dessa forma, o confronto das empresas com essa nova visão de desenvolvimento, propôs que estas repensassem seus processos, objetivando a integração das expectativas das diversas partes interessadas, juntamente ao interesse por lucro de seus proprietários.

Nesse contexto, a gestão ambiental, bem como a responsabilidade social, passaram a se tornar variáveis pertinentes no processo de tomada de decisão dos dirigentes das empresas. Na gestão contemporânea, o uso responsável dos recursos naturais, a busca pela qualidade de vida dos colaboradores, bem como sua valorização; respondem positivamente a ideia de que a responsabilidade social não se limita somente ao pagamento de salários, geração de lucros e cumprimento de requisitos legais (FREEMAN, 1984, *apud* ANDRADE, WEESRMA E RIBEIRO, 2015).

Dessa forma, a estratégia das empresas passou a integrar a responsabilidade socioambiental, se desdobrando em práticas de inovação sustentável que proponham a redução de impactos negativos no meio ambiente e na sociedade, enquanto gera-se criação de valor para os agentes internos e externos.

O setor da construção de edifícios enquadra-se no ramo da construção civil, setor que englobam uma cadeia produtiva complexa, o que justifica sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Por outro lado, além de gerar a ocupação profissional de uma grande parcela de mão de obra com baixa escolaridade, as atividades construtivas geram diversos danos ao meio ambiente e conseqüentemente a sociedade (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2009).

Perante essas considerações, este estudo visa à verificação de valor sustentável por uma empresa que atua no setor de construção, localizada no Estado do Ceará, por meio da integração de práticas de gestão ambiental e de responsabilidade social.

Esse estudo surgiu da seguinte problemática: dado a importância do setor construtivo em níveis econômicos e sociais, como o setor tem criado valor sustentável por meio de práticas de ações voltadas para a gestão ambiental e responsabilidade social?

Espera-se que a partir desse estudo haja uma contribuição para a sociedade ao propor a reflexão sobre a gestão sustentável, por suas empresas, pesquisadores e interessados em geral. De forma específica, o caso da empresa cearense, pode levar ao aprofundamento dos estudos da criação de valor sustentável no setor.

2 Referencial bibliográfico

Diversas práticas são reconhecidas atualmente como alternativas do engajamento das empresas em responsabilidade social. Essas iniciativas estão relacionadas a ações que promovem a preservação ambiental, por meio de controle e prevenção de poluição, através de modelos de produção, normas de gestão ambiental, dentre outras e bem como, ações sociais que promovem o bem estar da sociedade e público interno. Essas práticas interpretam a declaração de Barbieri e Cajazeiras (2012,p.134) sobre responsabilidade social, onde para eles a mesma é “...um meio para alcançar a sustentabilidade empresarial...”.

2.1 Gestão ambiental no contexto da construção

Entende-se gestão ambiental, como um processo administrativo que envolve: planejamento, direção, controle e alocação de recursos, nos níveis estratégico ou operacional, que tem por objetivo a redução, eliminação ou prevenção dos impactos ambientais (BARBIERI, 2007).

Segundo Maurel e López (2013) o gerenciamento dos resíduos é um dos principais aspectos abordados na gestão ambiental da indústria da construção, devido à geração de grande volume advindo das atividades construtivas. Mesmo que estes não representem alta significância na geração de poluição, todas as atividades construtivas afetam direta ou indiretamente o meio ambiente, o que chama a atenção para a importância da gestão ambiental.

Diversos movimentos veem influenciando a indústria da construção para a conscientização sobre o seu papel para a sustentabilidade, o que se denominou de construção sustentável. Assim, tanto por meio de pressões externas, legais ou regulamentadoras é possível identificar várias ações voltadas para a inclusão da construção no rumo do desenvolvimento sustentável (DEGANI, 2003).

Entende-se por construção sustentável toda edificação ou espaço construído em que foram utilizados em seu processo, conceitos e procedimentos relacionados com a sustentabilidade ambiental e que redundam na geração de valores, econômicos e sociais (CASADO, 2011).

A fim de contribuir com a gestão ambiental, a Câmara Brasileira da Indústria da construção, CBIC, lançou o Programa Construção Sustentável (2011), expondo sete temas na disseminação da responsabilidade ambiental para o setor, contemplando:

- Utilização racional da água;
- Maximização da eficiência energética;
- Uso sustentável de materiais e recursos;
- Viabilização do desenvolvimento sustentável por meio de materiais e sistemas;
- Adaptação do ambiente construído às mudanças climáticas e redução de gases de efeito estufa;
- Diminuição dos resíduos;
- Desenvolvimento e valorização do ser humano.

Entretanto, para que a sustentabilidade na construção civil seja efetiva, as empresas devem estar orientadas por três requisitos essenciais: qualidade, não informalidade e inovação. A qualidade estimula a evolução dos processos das organizações, por meio da melhoria contínua. Pressupõe-se que a não informalidade, possibilite a criação de valor para a cadeia produtiva, por exemplo, na profissionalização dos fornecedores. Em relação à inovação, considera-se oportuno a aproximação das empresas com os agentes promotores de inovação, como por exemplo, o meio acadêmico (CORRÊA, 2009).

2.2 Discursão teórica Responsabilidade Social

O entendimento sobre a responsabilidade social no contexto empresarial recebeu diferentes enfoques teóricos na história da Administração. Com isso, observam-se na literatura diversas abordagens sobre a atuação social empresarial.

Carroll (1999) aponta Bowen (1953), como um dos precursores do tema da responsabilidade social na literatura norte-americana. Os objetivos e valores da sociedade deviam ser contemplados nas políticas, nas tomadas de decisão e nas práticas empresariais devendo a responsabilidade social ser encarada como nada menos do que sua obrigação na visão de Bowen.

Porém, mais tarde, Friedman (1970) baseando-se na ideia de que somente as pessoas teriam responsabilidades e que por isso as empresas não tinham responsabilidade social, onde a sua responsabilidade limitava-se a geração de lucro aos seus acionistas. Assim, caso desejassem, atuar em ações sociais os proprietários deveriam usar seus recursos próprios (BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2012).

Em reação a visão da Teoria do acionista, Carroll (1979), propôs uma nova ideia sobre a

responsabilidade social empresarial, onde deixa registrado que: “A responsabilidade social de uma empresa engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem das organizações em um determinado momento” (CARROL, 1979, *apud* OLIVEIRA, 2013, p.55).

Mas, o modelo proposto por Carrol, apresentava algumas limitações o que levou a Schwartz e Carrol a propor outro modelo agora representado por um diagrama de Venn. Nele, a responsabilidade social apresentava três áreas: a econômica, a legal e a ética, onde não havia a possibilidade de uma supervalorização de qualquer uma das áreas em relação às demais, como acontecia com o modelo da pirâmide (PEREIRA *et.al*, 2010).

A Teoria dos *Stakeholders*, também contraria o pensamento de Friedman (1970). No modelo de Freeman (1974), a responsabilidade das empresas vai além do cumprimento da legislação. Para ele, a sociedade apresentava expectativas que não podiam ser satisfeitas somente com a mentalidade das empresas da época. As empresas deviam atender os anseios por melhor qualidade de vida, preservação ambiental e valorização das pessoas dentro e fora do âmbito organizacional.

O modelo proposto por Jonh Elkington (1994), *triple botton line* também é um dos marcos na discursão da responsabilidade social. Nesse modelo o resultado líquido da empresa será alcançado na medida em que as organizações gerenciam as questões sociais e ambientais abrangidas em suas operações haverá ganhos simultâneos em todas as formas de capital que ela dispõe (DIAS, 2012).

Mesmo com todas as discursões e reflexões sobre como as empresas devem agir para serem socialmente responsáveis, ainda não existe um consenso no meio empresarial. Onde a responsabilidade social se incorpora por meio de diversas práticas empresariais que enfocam desde aspectos ligados a filantropia até a associação das suas práticas sociais a atividade fim da empresa (OLIVEIRA, 2013).

Lozano (2009) *apud* Dias (2012) menciona o caráter civil da RS. Para ele os termos se relacionam e o entendimento sobre ele pode mudar de país para país. Nos Estados Unidos, por exemplo, o termo é mais utilizado ao se referir a atividades que não se relacionam diretamente a atividade fim da empresa e que tem por objetivo a atuação no entorno dela tendo como finalidade propiciar uma boa imagem empresarial. Para os europeus, cidadania corporativa e RS são facilmente interligadas e são quase sinônimos.

No Brasil, o entendimento da responsabilidade social se aproxima da ação social empresarial, sendo fortemente reflexo da ideia da não capacidade do governo para resolver todas as demandas sociais e onde caberiam as empresas a atuação em projetos de cunho social. Essas disparidades entre a concepção do que venha a ser responsabilidade social, recebe influência do contexto onde estas surgem, bem como recebe influencia das características dos diferentes setores de negócios. Logo, em países com a predominância de problemas sociais a responsabilidade social se configura geralmente em ações sociais. Porém se for analisado sob o ponto de vista de impacto das atividades no meio ambiente em setores com alto índice de degradação ambiental haverá a predominância de projetos de cunho ambiental (OLIVEIRA, 2013).

A inclusão do meio ambiente e da valorização do colaborador como “parte integrante da empresa” bem como a criação de medidas para a promoção da qualidade de vida no íntimo das empresas ocorreu devido à ampliação do conceito. O uso do termo “Responsabilidade Social Corporativa”, é recente, pois RS se resumia a ideias puramente filantrópicas como doações e contribuições voluntárias (ANDRADE; TACHIZAWA, 2012).

Em outro momento, os autores incluem a questão social das comunidades dentro de outro termo “Responsabilidade Socioambiental”. Para ele, quando as empresas respondem as mudanças em relação ao consumo da sociedade, tornando-se ecologicamente corretas ela está sendo agindo com responsabilidade socioambiental.

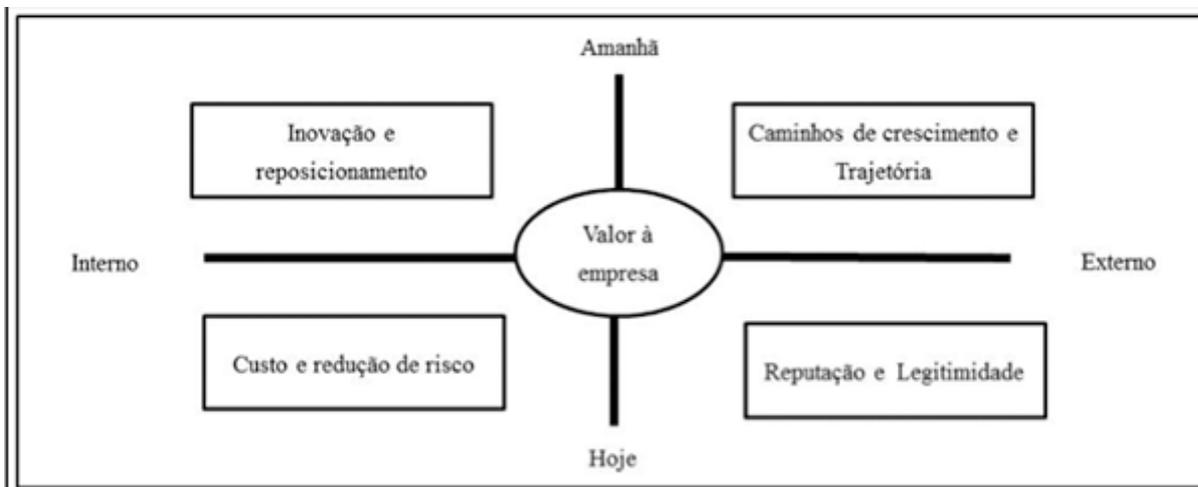
Responsabilidade Social Corporativa (RSC) também é elencada na visão de outros autores que fazem a integração entre as variáveis ambiental, social e econômica. Consideram que ao fazerem essa integração a empresa se baseia nas metas de desenvolvimento sustentável (CLEGG; KORNBERG; PIPTS, 2011). Esses autores também consideram o papel das ONG's para a fortificação do papel social das empresas, promovendo bem estar social.

Portanto, há um crescente interesse sobre o entendimento das empresas sobre a responsabilidade social. Pereira *et al* (2010), realizaram um estudo comparativo a fim de verificar como as maiores empresas da indústria da construção civil da Tailândia, Suécia e Brasil o apresentavam. Os resultados mostram que além da responsabilidade social ser um tema que tem se tornado estratégico para as empresas, os países comunicam a responsabilidade social de formas distintas. Enquanto na Suécia, o foco está na perspectiva ambiental e as empresas da Tailândia na perspectiva econômica, as empresas brasileiras apresentam uma perspectiva social, principalmente relacionando os processos de responsabilidade social aos colaboradores e comunidade, atuando como agentes sociais.

2.3 Geração de valor sustentável

A sustentabilidade organizacional é um desafio para as empresas. Jabbour (2016), reconhece que o principal desafio se concentra na dificuldade de sistematização da gestão socioambiental à gestão econômico-financeira. Ou seja, integrar os benefícios econômico-financeiros aos resultados do gerenciamento ambiental e social. E, apontam o Modelo de criação de valor sustentável de Hart e Milstein (2004), como uma das principais propostas para atender essas lacunas gerenciais.

Harth e Milstein (2004), engloba os três pilares da sustentabilidade em um modelo que visa a identificação de "...expectativas e práticas que contribuam para o mundo mais sustentável e,



simultaneamente, que sejam direcionadas a gerar valor para o acionista”.

Figura 1- Adaptado de Hart e Milstein (2004)

No modelo, a sustentabilidade pode ser alcançada no curto e longo prazo, e as atividades podem ser desenvolvidas tanto interno quanto externo a empresa. De forma usual a empresa deve ter um portfólio de ações para que ela obtenha um bom desempenho no decorrer do seu negócio. Logo, quanto mais a empresa obtenha desempenho de forma simultânea nos quatro quadrantes do modelo, mais ela está gerando valor ao acionista ao longo do tempo. As ações sociais e ambientais estão relacionadas a quatro estratégias: tecnologia limpa (longo prazo); combate a poluição (curto prazo); visão de sustentabilidade (longo prazo) e gerenciamento de produto (curto prazo).

Dessa forma, o desenvolvimento destas ações apresentam motivadores distintos e resultados

provenientes destas no curto e longo prazo. Assim, no primeiro quadrante, tecnologia limpa, as ações são motivadas pela revolução ambiental, tecnologia limpa e marca e redundam em retorno como inovação e reposicionamento. Logo abaixo, o combate à poluição tem como motivador a poluição, consumo e resíduos e resulta na redução de custos, bem como, riscos. No quadrante superior direito, a visão da sustentabilidade é motivada pelo crescimento da população, pobreza e desigualdade, tendo como resultado o crescimento e trajetória. No quadrante inferior, a motivação esta voltada para a sociedade civil, transparência e conectividade, onde a empresa pode obter reputação e legitimidade.

3 Metodologia

Este estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, quanto aos fins, descritiva e quanto aos meios, estudo de caso e documental. Justifica-se o uso do estudo de caso, no trabalho em razão de que o mesmo é reconhecido por áreas diversas das ciências sociais ao pretenderem estudar fenômenos sociais complexos e que buscam uma profundidade (COOPER, 2011; VERGARA, 2013; YIN, 2010;).

Na fase de coleta de dados foram utilizados como instrumento, consulta em duas fontes disponíveis pela empresa. Primeiramente, foram coletadas informações disponíveis no *website* da empresa. Em segundo plano, foram coletados ainda dados referentes ao relatório de gestão da organização do ano de 2014, e publicado em 2015. Ressalta-se o relatório como uma fonte crucial para o foco da pesquisa, pelo fato de ter sido baseado nas diretrizes para publicações de relatórios de sustentabilidade do *Global Reporting Initiative*, GRI.

Para a análise qualitativa foi utilizado o método de análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos. Segundo Bardin (1979), essa técnica representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam à obtenção de conhecimentos relacionados às condições de produção de mensagens e sua recepção.

4 Apresentação e análise dos resultados

A empresa pesquisada atua no mercado imobiliário cearense há mais de 39 anos, tendo atuado no decorrer dos anos nos setores de construção de edifícios residenciais verticais, indústrias e comerciais. Atualmente a construtora tem atuado principalmente na divisão de residenciais verticais, atendendo o segmento de edifícios de alto padrão para classes A e B.

Desde sua fundação a empresa tem se destacado como uma empresa inovadora, sendo uma das primeiras construtoras do Estado do Ceará a implantar a ISO 9001, além de implantar em seus processos construtivos, sistema de produção enxuta associada à práticas sustentáveis. Com mais de 700 mil m² de área construída, os avanços em gerenciamento ambiental e práticas de responsabilidade social tem trago vários prêmios e certificações durante os anos de 2012 a 2016, apresentados no quadro 1:

Ano	Premiação
2010	1º Selo de Pré-certificação para construções sustentáveis LEED (<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>) Core&Shell Versão 3 de 2009- Nível <i>Silver</i> do Brasil para o Edifício Paço das Águas;
2011	Prêmio <i>New Millennium Award</i> , pelo destaque em Qualificação técnica dos seus serviços, como destaque para o nível da sustentabilidade Ambiental pelo Programa Compromisso verde e a certificação LEED;
2012	Prêmio FIEC (Federação das Indústrias do Estado do Ceará) por Desempenho ambiental na categoria Produção mais Limpa; Prêmio CBIC de Inovação e Sustentabilidade na categoria pesquisa com o artigo sobre a filosofia <i>Lean</i> ; Etiqueta PBE Edifica/ INMETRO- Destaque como o primeiro empreendimento do Brasil a obter a Etiqueta Nacional de Conservação de Energia de Projeto Nível A; Prêmio SESI de qualidade do trabalho;
2013	Prêmio contribuintes pela SEFAZ em 2013;

	Selo de acessibilidade Falcão Bauer em 2013.
2014	Prêmio CBIC de Responsabilidade Social 2014 pelo projeto Mutirão do Bem; Prêmio da construção de Responsabilidade Social-SINDUSCON-CE pelo Mutirão do Bem; Paço das Águas - 1º Empreendimento Residencial Multifamiliar do Brasil LEED for <i>Core&Shell</i> Certificado;
2015	<i>International Diamond Prize for Excellence in Quality 2015</i> – Viena, Áustria 2º Lugar do Prêmio AEDI de Responsabilidade Social 2015 – ODM 4 Reduzir a Mortalidade Infantil; Prêmio AEDI de Responsabilidade Social – ODM 6 Combater a AIDS, a malária e outras doenças Prêmio Imóveis: Categoria Comunicação – Campanha “O meio ambiente está agonizan-do”; Lumni Amigo do Clima AC15020 – Compensação das emissões diretas (38tCO2e) de gases de efeito estufa pelo cancelamento voluntário de créditos de carbono no âmbito do MDL; Paço dos Pássaros Amigo do Clima AC15021 – Compensação das emissões diretas (95 tCO2e) de gases de efeito estufa pelo cancelamento voluntário de créditos de carbono no âmbito do MDL;
2016	2º Lugar em Vendas em 2015, pelo Prêmio Flash Imobiliário Lopes Immobilis; Prêmio CBIC de Responsabilidade Social pelo projeto Compromisso verde nas escolas.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

5 Resultados e discurso

5.1 Práticas de gestão ambiental utilizadas na empresa

A sustentabilidade ambiental está ligada ao modelo de gestão da empresa através da filosofia *Green*, envolvendo diversas práticas de construção limpa e iniciativas que integram o Programa Compromisso verde, que objetiva a minimização dos impactos ambientais negativos das ações da empresa, advindos da extração de recursos, emissões de gases e impactos urbanísticos. A seguir são elencadas as principais práticas voltadas para a gestão ambiental da empresa:

- Projeto de gerenciamento de resíduos sólidos

O plano de gerenciamento de Resíduos sólidos foi implantado na empresa em 2005, baseado nas normas do CONAMA 307. O processo está dividido nas fases de segregação dos materiais, acondicionamento, coleta, transporte e destinação final. Com o gerenciamento dos resíduos, a empresa acompanha a redução de desperdícios dos empreendimentos.

- Programa Compromisso Verde

O Programa Compromisso Verde, foi criado em 2009 e envolve diversas ações de preservação ambiental. Uma das ações desse programa é o objetivo da construtora de plantar uma árvore para cada m² de terreno adquirido por ela. As mudas de plantas são plantadas em terrenos e áreas previamente estudadas e que apresentam desmatamento. Além disso, o programa engloba a doação de mudas para a sociedade. Atualmente a empresa ultrapassa o número de mais de 50.000 mudas de plantas doadas ou plantadas, contribuindo com a qualidade do ar da cidade de Fortaleza.

- Construção enxuta

A produção enxuta é resultado de várias práticas do sistema Toyota de Produção, *just in time*, implementadas nos canteiros de obras, aplicando a filosofia da produção limpa por meio de várias ferramentas. A empresa utiliza no planejamento e controle de obras:

1. PCP hierarquizado – planejamento e controle de produção de longo, médio e curto prazo;
2. Gerenciador de kanbans de argamassa;
3. Kanbans de estoque mínimo e de material;
4. Andon – medida de autonomia;
5. Projeto de *layout* dos canteiros.

A construção enxuta esta relacionada ao Sistema *lean* da qualidade da empresa, que é

resultado da união do sistema ISO 9001 da empresa com esse sistema. A importância da adoção desse sistema de produção para a construtora, está no alinhamento de suas práticas com a sustentabilidade ambiental, ao reduzir desperdícios e beneficiar economicamente a empresa com a diminuição de custos. Em 2012, o uso desses sistemas permitiu a construtora o prêmio da Federação das Indústrias do Estado do Ceará, por promover a produção mais limpa.

- Práticas sustentáveis nos canteiros de obra

Desde 2009 a empresa programou nos projetos dos empreendimentos diversas práticas que visam à redução de recursos naturais. As práticas envolvem a utilização de equipamentos sustentáveis, medidas de promoção de reciclagem e de reaproveitamento de resíduos. Como resultado dessas práticas e ainda a integração de outras específicas, um dos empreendimentos da empresa recebeu a certificação LEED, consolidando a empresa em um mercado de *green building*. Além dessa certificação, a empresa foi a primeira construtora do Brasil a obter a Etiqueta Nacional de conservação de Energia do INMETRO de Projeto nível A, para áreas comuns, por um de seus empreendimentos.

- Projeto escritório verde

Com o objetivo de compartilhar aos colaboradores a cultura de sustentabilidade, a empresa criou o projeto escritório verde, abrangendo o escritório central da empresa e das obras. O projeto tem por objetivo desenvolver práticas internas voltadas para a racionalização do consumo de recursos como energia e materiais de consumo, bem como promover a consciência ambiental dos colaboradores no ambiente externo da empresa. Até 2014, a empresa já havia enviado cinco toneladas de lixo eletrônico ao Ecoletas, responsável pelo descarte correto desses resíduos. Além disso, o projeto abrange outras práticas como o não uso de copos descartáveis e o uso de papel reciclado nos seus documentos.

5.2 Práticas de responsabilidade social: comunidade e colaboradores

A empresa está engajada em promover práticas de responsabilidade social, tanto externamente quanto internamente, tendo criado diversos projetos e programas para atender as demandas sociais da comunidade do entorno dos seus empreendimentos e de seus colaboradores. Essas práticas são compartilhadas nos diversos setores da empresa e é resultado da visão estratégica da empresa, tendo apoio da sua alta direção e disseminação de uma forte cultura de responsabilidade social na organização.

No que se refere a ações internas, a empresa tem desenvolvido várias ações para o estímulo à prática sustentáveis. Em nível do escritório central, a construtora tem adotado a substituição de copos descartáveis por não descartáveis. Outra prática adotada no escritório é o uso de papel reciclável, além do esforço de conscientização sobre o correto desligamento de aparelhos.

A busca pela melhoria do bem estar dos colaboradores, promovidos pela gestão de pessoas da empresa, tem resultado em diversos benefícios que abrangem além da qualidade de vida no ambiente de trabalho, a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, em todos os níveis da empresa, além da melhoria das moradias das residências dos colaboradores da base operacional. Muitas dessas ações são promovidas através do Programa Ser do bem, que visa disseminar práticas saudáveis como as de exercícios físicos.

Em relação às práticas externas, a empresa tem mantido uma boa relação com a comunidade através de ações de melhoria do entorno das obras, além da disseminação de educação ambiental nas escolas e melhoramento do ambiente da cidade, por meio da doação e plantação de plantas.

A fim de facilitar a visualização dessas práticas, essas foram resumidas no quadro 2:

Quadro 2 – Práticas de responsabilidade social da construtora

Público	Programas e ações
Externo	<p>Adoção e manutenção de espaços públicos; (destaca-se a recuperação de uma lagoa da cidade e adoção de uma praça tradicional em um bairro nobre de atuação da empresa);</p> <p>Projeto ser do bem – desenvolvimento de ações de promoção de saúde, educação ambiental e qualidade de vida à comunidade;</p> <p>Projeto Compromisso Verde nas escolas – disseminação de consciência ambiental nas escolas públicas de Fortaleza (Projeto premiado pela CBIC em 2016);</p>
Interno	<p>Programa Mutirão do Bem- ação social voltado para os colaboradores da base operária que visa a reforma de suas casas (Projeto premiado, como melhor projeto de responsabilidade social da construção civil, pela CBIC em 2012).</p> <p>Espaço do Bem – espaço equipado com mesas, cadeiras, jogos etc, no interior das obras que visa a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho;</p> <p>Palestras sobre prevenção de doenças- ocorrem no ambiente das obras e visa a disseminação de informações referente a doenças sexualmente transmissíveis, drogas, cancer de mama etc. (Prêmio AEDI de Responsabilidade Social – ODM 6 Combater a AIDS, a malária e outras doenças)</p> <p>Biblioteca itinerante – incentivo a leitura no canteiro de obras;</p> <p>Programa Letra Viva- oportunidade para a conclusão do ensino básico no ambiente do canteiro de obras (a empresa além desse serviço dispõe material escolar e refeição para os colaboradores frequentarem as aulas no fim do expediente).</p> <p>Kit escolar – oferta de material escolar para filhos de colaboradores em idade escolar;</p> <p>Kit maternidade- oferta de materiais de higiene pessoal para as colaboradoras e esposas de colaboradores;</p>

Fonte: autoria própria (2016)

- **Geração de valor sustentável para a empresa**

Ao analisar as práticas de gestão ambiental e responsabilidade social da empresa, conforme o modelo de Hart e Milstein (2003) pode-se verificar que a mesma tem conseguido criar valor sustentável nos quatro quadrantes, como visto a seguir:

Tecnologia limpa

Ao analisar as práticas da empresa, pode-se verificar que a mesma tem inovado no uso de tecnologias verdes. O modelo de gestão da empresa fundamenta-se no seu Sistema *lean* de qualidade, onde propõe além da aplicação dos conceitos *lean* na construção, a integração do capital humano, meio ambiente, inovação e tecnologia aplicadas por meio do BIM-*Building Information Model*.

A inovação nos processos por meio do uso da inovação, por meio do BIM, ocorreu em 2012 quando a mesma desenvolveu a análise dos modelos dos edifícios em 3D em parceria com algumas organizações. A empresa acredita que além de ser uma oportunidade de redução de desperdícios, a tecnologia vem ser um grande impulsionador para a busca da sustentabilidade ambiental, propostas pelas filosofias de construção enxuta e sustentável.

Os resultados de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) nos últimos anos na empresa têm gerado resultados para a empresa. Um dos resultados para a construtora foi à conceituada certificação internacional Leed (*Leadership in Energy and Environmental Design*) para um dos seus empreendimentos. Outro resultado foi o levantamento de várias práticas sustentáveis que começaram a ser aplicadas nos projetos, mesmo que não tenham como meta a certificação.

O trabalho em estudos internos feitos pelo comitê de P&D gerou ainda o pioneirismo no Estado do Ceará na publicação de inventário de Gases de Efeito Estufa (GEE), tendo inicialmente sido quantificado os gases de uma das obras, várias lições e oportunidades de melhoria foram identificadas. O inventário resultou na identificação de oportunidades de melhorias, com isso a empresa estabeleceu mais precisão em seus controles do consumo de energia, combustíveis e materiais das obras e colocou com uma de suas metas anuais a

preparação de um inventário anual que abrangerá as emissões de todas as operações da empresa.

Ao verificar essas estratégias voltadas para a tecnologia limpa, percebe-se que a empresa tem conseguido desenvolver competências sustentáveis do futuro. Com isso, conforme Hart e Milstein (2004), a empresa pode se beneficiar tanto na sua capacidade inovativa, bem como, no reposicionamento no mercado de empreendimentos sustentáveis, gerando valor frente aos seus concorrentes e com isso, conforme proposto pelo modelo; criando valor sustentável para seus acionistas.

Combate à poluição

A empresa também gera valor no quadrante esquerdo inferior (combate a poluição), pois agrega diversas práticas de controle de poluição que são resultado da disposição de resíduos da construção no ambiente. Dessa forma, os processos de gerenciamento ambiental resultam na redução de desperdícios de insumos das obras e consumo de água. Os resultados para a empresa advindos dessas práticas são redução de custos, por menos resíduos gerados e aperfeiçoamento do controle do consumo de materiais nos canteiros de obras.

A minimização de resíduos é resultado da integração do sistema *just in time* nas obras da construtora. Esse sistema tem gerado dentre outros resultados uma melhor transparência dos processos das obras, permitindo uma melhor comunicação dos processos e com isso a diminuição de desperdícios de materiais.

A estratégia de combate a poluição não só minimiza resíduos, mas também a emissão das operações. Em relação a essa ação, a empresa tem aperfeiçoado seus relatórios de emissão de gases de efeito estufa (GEE), resultando em estratégias mais eficientes para a minimização de impactos ambientais. Os investimentos em P&D da construtora resultaram na publicação do Inventário de GEE de suas obras, e a empresa se tornou a pioneira no estado do Ceará na publicação desse inventário.

Com a certificação ambiental de um dos empreendimentos da empresa foram resultados diversas lições aprendidas que culminaram na criação do Manual *Green* – canteiro de obras que auxilia os colaboradores na incorporação de ações de baixo custo. E, a aproximação da empresa com acadêmicos a empresa tem obtido ganhos ao desenvolver estudos *in loco* que podem resultar em práticas que podem ser incorporadas aos processos construtivos.

A atuação da empresa nesse quadrante resulta na criação de melhores índices de eficiência ecológica, gerando redução de custos e de riscos à sua gestão (JABBOUR, 2016).

Visão de sustentabilidade

Em relação ao quadrante superior à direita (visão de sustentabilidade) a empresa está criando valor, pois tem procurado atender as demandas não satisfeitas relacionadas à diminuição da pobreza e desigualdade social. Conforme, os autores as organizações devem traçar estratégias que visem atender as necessidades dos menos favorecidos e com isso a empresa pode obter ganhos ao possibilitar o crescimento em nichos de mercado para populações com baixa renda. A empresa tem gerado valor junto às comunidades promovendo educação ambiental, despertando as futuras gerações para o desenvolvimento sustentável e com isso gerando consumidores com consciência ambiental. O projeto compromisso verde nas escolas de Fortaleza contribui para o aumento de áreas verdes nas instituições de ensino e cidade, onde a empresa é responsável pelo plantio das mudas e as escolas pela manutenção das árvores. A visão da empresa através desse projeto foi reconhecida pela CBIC em 2016, pela a atuação em responsabilidade socioambiental perante a sociedade.

Como explicam Hart e Milstein (2004), a atuação na base da pirâmide da sociedade pode gerar valor sustentável para a empresa ao gerar valor para esse público. Assim, os impactos do investimento em projetos voltados para a educação ambiental, podem trazer benefícios para a empresa no longo prazo ao desenvolver consumidores responsáveis socialmente.

Gerenciamento de produto

Para Hart e Milstein (2004), a geração de valor através da estratégia de gerenciamento de produto procura a integração dos diversos *stakeholders*, resultando na melhoria de reputação e legitimidade. Percebe-se dessa forma, que a empresa enquadra-se nesse quadrante. Essas estratégias estão voltadas integram o público interno, sociedade, clientes e fornecedores da construtora.

Em relação ao público interno, a empresa tem desenvolvido vários programas e ações voltadas para a promoção do bem estar social dentro e fora do ambiente de trabalho. Um dos projetos que tem gerado maior repercussão e legitimidade perante seu público interno e entidades representantes do setor é o “Mutirão do Bem”. A iniciativa da empresa de reformar as casas dos colaboradores da base operacional é um dos projetos mais consolidados de responsabilidade social da construção civil segundo a CBIC, que reconheceu o esforço da empresa. A empresa além desse projeto tem se esforçado para desenvolver seus colaboradores da base operacional em relação à promoção de educação e desenvolvimento pessoal e profissional.

No âmbito da sociedade, a empresa tem se engajado em atender as novas demandas sociais, voltadas para uma maior conscientização em relação ao meio ambiente. Com isso, promove diversas ações por meio do projeto “Ser do Bem” voltadas à comunidade nos entornos de suas obras, além da criação e revitalização de espaços voltados para o bem estar social. Destaca-se aqui a criação de um bosque, em parceria com a prefeitura de Fortaleza, nas proximidades de uma de suas obras, voltados para o bem estar social.

Em relação aos clientes, a implantação de processos e práticas sustentáveis gera valor para os clientes na redução de gastos no consumo de água e luz, dentre outros benefícios, como o bem estar provocado pelas ações citadas acima.

Em relação aos fornecedores, a empresa tem atuado no sentido de profissionalizar a sua cadeia produtiva. Atualmente, a empresa conta com um Manual de Compras sustentáveis que orienta as compras da empresa.

O resultado obtido pela a empresa tem proporcionado são uma maior transparência e legitimidade de suas ações, por meio de certificações para o setor. Além disso, a empresa começou a publicar seu relatório de gestão com base no GRI, demonstrando seus resultados ambientais, sociais e econômicos. Outros resultados são o reconhecimento das ações perante a sociedade e que contribuem para o seu desenvolvimento.

6 Considerações finais

A adoção de práticas sustentáveis, desdobradas em práticas ambientais e de responsabilidade social, tem gerado a criação de valor sustentável para a construtora analisada. Pode-se considerar que a empresa é uma organização sustentável, pois, tem conseguido se manter em um setor com demanda restrita e marcado pela alta competitividade. Viu-se que a empresa também é ambientalmente sustentável e responsável socialmente, gerando ganhos para a sociedade e colaboradores por meio de suas práticas, incorporando em suas atividades inovações sustentáveis e projetos estratégicos de promoção do bem estar social.

O resultado da pesquisa vem comprovar que, empresas que agregam a sustentabilidade como valor em seus negócios obtém retorno não só em ganhos econômicos como o desempenho em vendas e satisfação de clientes, mas também criação de valor para a sociedade e colaboradores. O estudo apontou que a empresa estudada tem demonstrado um bom desempenho em vendas (2ª melhor em vendas em 2015 pelo Prêmio Flash Imobiliário Lopes Immobilis), e também outros resultados corporativos como alto nível de satisfação dos colaboradores, onde seu último estudo de clima mostrou que 80% dos colaboradores apontaram que tem orgulho de trabalhar na empresa e reconhecimento perante o setor da construção civil em nível regional e nacional.

Pode-se inferir a partir do estudo que a evolução das práticas da empresa que a empresa pode

continuar crescendo em criação de valor sustentável para seus acionistas, clientes, colaboradores e sociedade e se legitimando cada vez mais como uma empresa inovadora, se tornando um referencial para o setor construtivo.

As evidências apresentadas por este estudo, pode contribuir de forma prática, para a reflexão de acadêmicos e gestores sobre a importância do gerenciamento socioambiental para a criação de valor das organizações. Além disso, estimula ao questionamento sobre a necessidade da efetivação de práticas sustentável tanto interno quanto externo às empresas, buscando um investimento equilibrado. E, não menos importante, chama a atenção para a gestão de empresas do setor imobiliário, para a necessidade de continuarem o exemplo da empresa apresentada, como uma forma de compensar os impactos sociais e ambientais do setor.

Referenciais

ABDI. AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. Estudo panorama setorial da construção civil. Brasília: 2009.

ANDRADE, R. J. C; WEERSMA, L. M; RIBEIRO, E. C **Análise dos propósitos de práticas de responsabilidade social empresarial de indústrias cearenses participantes do prêmio SESI de qualidade no trabalho.** Revista Gestão em Análise, Fortaleza, v.4. n.2, p.152-165, julh –dez.2015. Disponível em: <http://unichristus.edu.br/programas-e-financiamentos/revista-de-gestao-em-analise-regea/> .Acesso em: 25.08.2016.

ANDRADE, R.O.B; TACHIZAWA, T. **Gestão socioambiental: estratégias na era da sustentabilidade.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BARBIERI, J.C. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumental.** 2. Ed. São PAULO: Saraiva 2007.

BARBIERI, J.C; CAJAZEIRAS, J.E. **Responsabilidade social e empresa sustentável: da teoria à prática.** São Paulo: Saraiva 2012, p.134.

BARDIN, L. **A análise de conteúdo.** Lisboa: Ed. 70, p.42, 1979.

C. ROLIM ENGENHARIA. Disponível em: <www.crolim.com.br> Acesso em: 19.08.2016.

C.ROLIM ENGENHARIA. **Relatório de gestão:** baseado nas diretrizes para relatos de sustentabilidade da Glogal Reporting Initiative.Fortaleza: 2014.

CARROL, A. B. A. **three-dimensional conceptual modelo f corporate performance.** Academy of Management Review, United States, v.4,p.17-25, Oct.1979.

CASADO, M.O **Crescimento da construção sustentável no Brasil.** São Paulo: 2011.

CBIC. CAMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Disponível < <http://www.cbic.org.br/> > Acesso em: 12.08.2016.

CLEGG, S; KORNBERGER, M; PITSIS, T. **Administração e organizações:** uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011

COOPER, D.S; P.S. S **.Método de pesquisa em Administração.** 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011, p 186.

CORRÊA, L.R. **Sustentabilidade na construção civil.** Monografia: (especialização em construção civil) Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2009.

DEGANI, Clarisse Menezes. **Sistemas de gestão ambiental em empresas construtoras de edifícios.** Dissertação: USP, Mestrado em Engenharia Civil, 2003.Disponível em

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-28082003-161920/.../dissertacao.pdf>>
Acesso em: 26. de agosto de 2016.

DIAS, R.D. **Responsabilidade Social: fundamentos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

HART, S.; MILSTEIN, M. **Criando valor sustentável.** *Rae Executivo*, v.3, n.2, p. 65-79, 2004.
Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34820/33619>.> Acesso em: 29.08.2016.

JABBOUR, A. B. S Sousa; JABBOUR, C. J.C. **Gestão ambiental nas organizações: fundamentos e tendências.** São Paulo: GEN/ATLAS, 2016.

MAUREL, LOPEZ. **Study on Environmental Management Systems in construction.**

Disponível em:

<<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23841/Study%20on%20EMS%20in%20construction%20companies.pdf?sequence=2&isAllowed=y>> Acesso: 25.08.2016

MENEZES, U.G. WINK, A.G; DIAS, V.V. **A inovação tecnológica sustentável e a geração de valor sustentável na indústria química.** *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v.6, n.3,p.114-139, jul-set. 2010.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social.** 2ª. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PEREIRA, B.A; WOTTRICH, V.H; DALMORO, M.; et.al. **A comunicação da responsabilidade social empresarial (RSE) na Suécia, Tailândia e Brasil: uma abordagem comparativa em Empresas de Construção Civil.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n55/03.pdf>> Acesso em: 23 de janeiro de 2016.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14º ed. São Paulo: Atlas 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.