



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LARISSA ARAÚJO DE CARVALHO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPREENDIMENTOS DE
CONSTRUÇÃO CIVIL NO DISTRITO FEDERAL: análise das
ações e dificuldades de implementação**

Brasília – DF

2011

LARISSA ARAÚJO DE CARVALHO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPREENDIMENTOS DE
CONSTRUÇÃO CIVIL NO DISTRITO FEDERAL: análise das
ações e dificuldades de implementação**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Helena
Araújo Costa

Brasília – DF

2011

Carvalho, Larissa Araújo.

Responsabilidade Social em Empreendimentos da Construção Civil no Distrito Federal: análise das ações e dificuldades de implementação / Larissa Araújo de Carvalho. – Brasília, 2011.

70 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dra. Helena Araújo Costa, Departamento de Administração.

1. Responsabilidade Social. 2. Construção Civil. 3. Dificuldades de implementação. I. Título.

LARISSA ARAÚJO DE CARVALHO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPREENDIMENTOS DE
CONSTRUÇÃO CIVIL NO DISTRITO FEDERAL: análise das
ações e dificuldades de implementação**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Larissa Araújo de Carvalho

Doutora, Helena Araújo Costa
Professor-Orientador

Doutora, Magda de Lima Lúcio,
Professor-Examinador

Brasília, 14 de julho de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus. Agradeço a professora Helena, pela dedicação e apoio nos momentos difíceis. Agradeço aos meus pais pelo incentivo e constante presença. Agradeço a Danilo Bona, seu apoio, ajuda e critica foram fundamentais para a realização deste trabalho.

RESUMO

No contexto da sustentabilidade empresarial a maioria dos estudos foca as ações que devem ser realizadas, os conceitos que devem ser aplicados e as mudanças organizacionais e culturais necessárias para se adaptar a empresa. No entanto, pouco se estuda sobre as dificuldades e barreiras enfrentadas por essas empresas para se alcançar a sustentabilidade. Portanto, este estudo tem o objetivo de identificar as principais barreiras que dificultam ou inviabilizam a efetiva realização de ações de sustentabilidade na construção dos dois empreendimentos da Odebrecht Realizações Imobiliárias em Brasília: Brisas do Lago e Jardins Mangueiral; um empreendimento de luxo e outro de baixa renda. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual foram obtidos dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas e dados secundários por meio de documentos disponibilizados pela empresa. Constatou-se que cada empreendimento traça seu próprio programa de sustentabilidade de acordo com sua realidade, no entanto, as principais dificuldades apontadas nos dois empreendimentos foram similares. As barreiras de maior impacto foram as culturais, entre os empreendimentos e os funcionários subcontratados, a dificuldade de encontrar fornecedores adequados ao modelo de sustentabilidade e a falta de demanda de ações de sustentabilidade por parte dos clientes. Verificaram-se também as dificuldades originadas das limitações orçamentárias, já que um empreendimento é de luxo e outro de baixa renda.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Construção Civil.
Dificuldades de implementação.

LISTA DE TABELAS

Quadro 01 – Tripé do Desenvolvimento Sustentável.....	17
Quadro 02 – Modelo de Sustentabilidade Empresarial.....	20
Quadro 03 – Tripé e Contexto Organizacional na Sustentabilidade.....	20
Quadro 04 - Principais dificuldades na implantação dos projetos pilotos PEL e PGM.....	27
Quadro 05 - As barreiras a implementação da produção mais limpa distribuído em classes.....	28
Quadro 06 - Principais vetores de influência de mudanças.....	30
Quadro 07 - As relações entre as empresas e empreendimento deste estudo.....	35
Quadro 08 - Classificação do Brisas do Lago quanto os nove passos do IDHEA.....	47
Quadro 09 - Classificação do Brisas do Lago quanto os nove passos do IDHEA.....	62
Quadro 10 - Relação das ações de cada empreendimento em obrigatorias e voluntárias.....	72
Quadro 11 – Dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos na implementação das ações.....	74
Quadro12 – As barreiras a implementação das ações de responsabilidade dos empreendimentos Brisas do Lago e Jardins Mangueiral.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACV – Análise de Ciclo de Vida

Brisas do Lago – Empreendimento Brisas do Lago

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

IDHEA – Instituto do Desenvolvimento da Habitação Ecológica

Jardins Mangueiral – empreendimento Jardins Mangueiral

OR – Odebrecht Realizações Imobiliárias

PI-Sustentabilidade – Programa Integrado de Sustentabilidade do empreendimento

SIGS-OR – Sistema Integrado de Gestão da Sustentabilidade da OR

Sinduscon – Sindicato da Construção Civil

TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Formulação do problema	10
1.2	Objetivo Geral	10
1.3	Objetivos Específicos.....	11
1.4	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade	14
2.2	Responsabilidade Social Empresarial e dificuldades de implementação....	18
2.2.1	Sustentabilidade e Responsabilidade Social	18
2.2.2	Responsabilidade Social Empresarial na Construção Civil e suas dificuldades	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	30
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	31
3.3	Participantes do estudo.....	34
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	35
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
4.1	Sistema Integrado de Gestão da Sustentabilidade na Odebrecht Realizações Imobiliárias	37
4.2	Empreendimento Brisas do Lago	40
4.2.1	Programa Integrado de Sustentabilidade do empreendimento Brisas do Lago	42
4.2.2	Dificuldades de implementação de ações de responsabilidade do empreendimento Brisas do Lago	52
4.3	Empreendimento Jardins Mangueiral.....	54
4.3.1	Programa Integrado de Sustentabilidade do empreendimento Jardins Mangueiral	56
4.3.2	Dificuldades de implementação de ações de responsabilidade do empreendimento Jardins Mangueiral	68
4.4	Comparação das ações de responsabilidade e das dificuldades de implementação entre empreendimentos.....	70
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	76
REFERÊNCIAS.....		79
APÊNDICES.....		83
Apêndice A – Roteiro de entrevista		83

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações tendem a não se preocupar em atender exclusivamente aos interesses dos acionistas. A noção da visão sistêmica, na qual a organização faz parte de uma rede de causas e consequências muito maior que ela própria, força as organizações a um olhar mais crítico e abrangente sobre seus interesses e os interesses dos diferentes agentes entorno desta. Segundo Ashey (2000) o conceito de responsabilidade social vem consolidando-se como intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado à uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre stakeholders associados direta e indiretamente ao negócio da empresa.

Segundo Donaire (1994), o sucesso do sistema capitalista é visível, no entanto, quando confrontado seus resultados econômicos e monetários com outros resultados sociais, como redução da pobreza, degradação de áreas urbanas, controle da poluição, diminuição das iniquidades sociais, entre outros, verifica-se que há muito a ser conseguido.

Abordagens explicativas tradicionais não têm conseguido explicar a complexidade das inter-relações que estão sendo construídas, substituídas então por abordagens interdisciplinares, como a Abordagem Sistêmica e a Abordagem da Sustentabilidade, que consideram que os vários sistemas - econômico, social, ambiental, político, ético, e outros – estão interligados (PEDROZO; SILVA, 2000).

Na sociedade atual, os valores ligados ao desenvolvimento sustentável e ao respeito às políticas ambientais têm sido institucionalizados nos diversos países pela mídia, pelos movimentos sociais e ambientalistas, pelos órgãos internacionais e pelos governos. Para atender a essas pressões institucionais, surgem novos modelos organizacionais, mais adequados ao novo ciclo que se inicia (BARBIERI et al., 2010).

Embora haja inúmeras barreiras para que algumas práticas sejam de fato adotadas, ao se comprometer com o desenvolvimento sustentável, a empresa deve necessariamente mudar sua forma de atuação para reduzir os impactos sociais e ambientais adversos (BARBIERI et al., 2010).

Os trabalhos acadêmicos tendem a discutir os avanços proporcionados pelas ações de responsabilidade empresarial, tal como visto em Soares (2004), Pedrozo e Silva (2000) e muitos outros. No entanto, pouco se discute acerca das limitações e dificuldades para que este discurso da sustentabilidade seja parte dos processos e rotinas de uma empresa.

Seguindo esta tendência global, a Odebrecht Realizações Imobiliárias é uma das empresas que tem buscado minimizar seus impactos negativos na construção de seus empreendimentos. Entretanto, é comum que dificuldades e limitações surjam a partir da implementação de ações de sustentabilidade. Nesse sentido, este trabalho busca analisar quais são e como a empresa enfrenta tais barreiras e atinge seu objetivo global de sustentabilidade.

1.1 Formulação do problema

Tendo em vista a importância da efetiva realização das ações e práticas de responsabilidade social, pergunta-se: **Quais são as principais dificuldades encontradas pela empresa Odebrecht Realizações Imobiliárias (OR) em implementar ações de sustentabilidade em suas obras de construção civil em Brasília?**

1.2 Objetivo Geral

Estabelecida a pergunta de pesquisa, determina-se o objetivo geral deste trabalho, que é identificar as principais barreiras que dificultam ou inviabilizam a efetiva realização de ações de sustentabilidade na construção dos dois empreendimentos da Odebrecht Realizações Imobiliárias em Brasília: Brisas do Lago e Jardins Mangueiral.

1.3 Objetivos Específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos do estudo são:

- a) Definir os construtos teóricos centrais da pesquisa, a saber: sustentabilidade e responsabilidade social empresarial, bem como aplicações no setor da construção civil;
- b) Descrever a Política e Diretrizes de Sustentabilidade da Odebrecht Realizações Imobiliárias;
- c) Analisar os projetos de sustentabilidade dos empreendimentos e as dificuldades encontradas para execução destes, sob a perspectiva de seus gerentes.

1.4 Justificativa

De acordo com o estudo “Práticas e Perspectivas de Responsabilidade Social Empresarial no Brasil”, realizada pelos Institutos Ethos e Akatu, 79% das empresas entrevistadas implementaram 13 práticas de responsabilidade social e 50% implementaram 22 práticas, de uma amostra de 721 empresas. Nota-se, portanto, uma evolução nas empresas brasileiras quanto ao comprometimento com a responsabilidade social, ainda lenta e direcionada para atender as pressões dos diversos grupos de interesse ou a normas legais e não de acordo com os reais impactos gerados, mas já são passos iniciais para o que será o futuro sustentável.

Percebe-se uma preocupação do meio acadêmico e de Instituições em se averiguar a efetiva realização das ações e práticas de responsabilidade social nas empresas.

A indústria da construção brasileira utiliza o termo *construbusiness* para auxiliar a sua organização política. O conceito corresponde ao macro complexo da construção civil, que inclui a indústria de construção em si e todos os segmentos industriais indiretamente ligados a suas atividades, formando um dos setores de maior

expressão em qualquer economia (JOHN et al., 2001). No Brasil, esta parcela corresponde a 11,6% do PIB 2010 (IPEA, 2010).

A importância de se adaptar o ramo *construbusiness* a padrões de sustentabilidade se eleva quando se avalia os impactos. Respeitando as variações de cada país, a indústria da construção e seus produtos consomem aproximadamente 40% da energia e dos recursos naturais e gera 40% dos resíduos produzidos por todo o conjunto de atividades humanas no mundo (SJOSTROM, 2000, apud John et al., 2001). Cerca de 6% do CO₂ gerado no Brasil é oriundo da descarbonatação do calcário durante a produção de cimento (JOHN et al., 2001). A operação de edifícios consome cerca de 18% do consumo total de energia do Brasil (WRI, 2001).

O *Construbusiness* é considerado uma das atividades que mais geram resíduos e alteram o meio ambiente, em todas as suas fases, desde a extração de matérias-primas, até o final da vida útil da edificação, ou seja, até os momentos de manutenção, reforma, ampliação, desocupação e demolição (CARNEIRO et al, 2001; apud FRAGA, 2006). Além disso, o setor da construção civil é um grande consumidor de recursos naturais não-renováveis (RANGEL et al., 1997; WHITAKER, 2001; apud FRAGA, 2006).

A amplitude e impactos do setor não se restringem ao fator ambiental. Economicamente é um gigante, já que 45% dos investimentos realizados, no Brasil, em qualquer nível de atividade, passa pela indústria da construção civil (SINDUSCON, 2011). No âmbito social também se destaca, alcançando recorde histórico ao apresentar um crescimento de 15% em empregos formais, de janeiro a outubro de 2010, gerando mais de 340 mil empregos (SINDUSCON, 2011).

Assim, além de o *construbusiness* ser um setor de grande importância para o desenvolvimento da sociedade como um todo, é também um grande gerador de poluição. Portanto, fica patente que o desenvolvimento sustentável depende da construção sustentável (JOHN et al., 2001). Ademais, o setor da construção, notadamente como um dos mais poluidores e promotores de grandes impactos negativos no meio ambiente, importante ator na geração de emprego e detentor de vultosos investimentos econômicos, mostra-se um setor com enorme potencial, abrangência e necessidade de adaptar-se aos preceitos do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, o fato de ser este um setor tão expressivo e o fato de existir limitada produção acadêmica relacionada ao tema, tornam este trabalho

especialmente relevante, não só para a empresa objeto de estudo como para os demais *players* do setor.

Sendo assim, este trabalho pode contribuir com a OR na identificação das principais dificuldades de execução das ações de sustentabilidade, tornando possível uma avaliação mais criteriosa da situação da sustentabilidade dos empreendimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são conceituados e apresentados os elementos teóricos que norteiam este trabalho. Primeiramente, é abordado o histórico do conceito de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, seguido da conceituação de Responsabilidade Social Empresarial e as dificuldades de implementação destas. Por fim, apresenta-se a Responsabilidade Social Empresarial na construção civil, setor alvo dessa análise.

2.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

Diversos desequilíbrios foram causados pelo modelo de desenvolvimento econômico iniciado pela Revolução Industrial. Mas quando, em 1962, a bióloga Rachel Carson publicou um trabalho intitulado *Silent Spring* abordando a utilização de agrotóxicos por agricultores, esses desequilíbrios ambientais foram expostos para o mundo, de forma que a preocupação com o meio ambiente se tornou mais intensa. (PEDROZO; SILVA, 2000).

Posteriormente, o Clube de Roma, formado por intelectuais e empresários ecologistas, produziu os primeiros estudos científicos sobre preservação ambiental, entre 1972 e 1974, e relacionavam quatro grandes questões que deveriam ser solucionadas para que se alcançasse a sustentabilidade, a saber: o controle do crescimento populacional, o controle do crescimento industrial, a insuficiência da produção de alimentos e o esgotamento dos recursos naturais. (PEDROZO; SILVA, 2000). Neste mesmo período, em 1972, foi realizada a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, em Estocolmo (Suécia).

A partir daí, o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu pela busca de equilíbrio entre duas visões opostas referentes ao crescimento econômico e o meio ambiente, a saber: a visão tecnocêntrica radical, que pregava que a capacidade inventiva do homem somada à capacidade do desenvolvimento econômico de eliminar as disparidades sociais tornava os limites ambientais relativos e os custos

ambientais irrelevantes diante dos benefícios; e a visão ecocêntrica radical, que pregava que os abusos de extração e utilização dos recursos naturais somado aos altos níveis de poluição levariam o mundo a catástrofe diante do fato de que o meio ambiente tem limites absolutos ao crescimento econômico (ROMEIRO, 1999, apud VENZKE; NASCIMENTO; POLEDNA; 2003).

Dessa forma, surgiu o conceito de ecodesenvolvimento que buscava conciliar as duas visões opostas, assumindo que o desenvolvimento tecnológico pode interferir nos limites ambientais, sem ignorar esses limites, e que o crescimento econômico é uma necessidade, mas que este sozinho não elimina a pobreza (VENZKE; NASCIMENTO; POLEDNA; 2003).

Ao final dos anos 80, o conceito assumiu sua forma mais conhecida. A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada em 1983 pela Assembléia Geral da ONU, consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável em 1987, por meio do Relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland. Segundo o relatório: “desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas” (CMMA, 1991, p. 46). No período, os governos signatários se comprometeram a promover o desenvolvimento econômico e social em conformidade com a preservação ambiental (VENZKE; NASCIMENTO; POLEDNA; 2003).

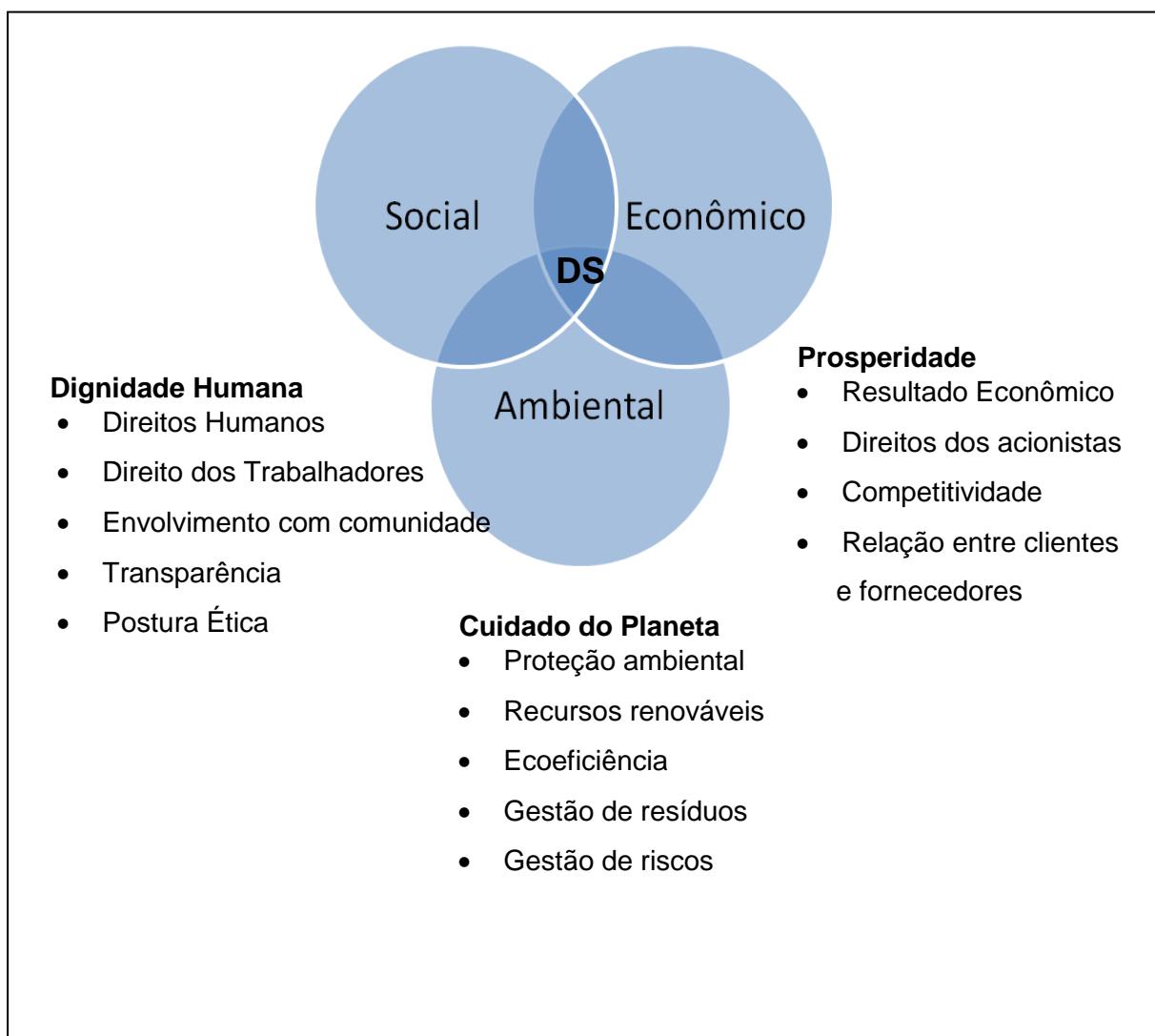
Os documentos produzidos pelo Clube de Roma e o Relatório Brundtland sobre o desenvolvimento sustentável sofreram fortes críticas por creditar a situação de insustentabilidade do planeta ao descontrole da população e à miséria dos países em desenvolvimento, mas ao mesmo tempo efetuando uma crítica muito branda à poluição ocasionada durante os últimos séculos pelos países desenvolvidos. (PEDROZO; SILVA, 2000).

Em 1992, dando continuidade ao movimento, foi realizada a Conferência Rio 92 ou Eco 92, que elaborou a Agenda 21, traçando estratégias de ação para se alcançar a sustentabilidade. “Entre estes princípios estavam a preservação e o respeito a todos os seres vivos; a preservação da diversidade e vitalidade dos sistemas ecológicos; a preservação dos recursos não renováveis; e a melhoria da qualidade de vida do homem” (PEDROZO; SILVA, 2000).

O desenvolvimento sustentável tem três dimensões interdependentes – econômica, social e ambiental – o chamando tripé do desenvolvimento sustentável. De acordo com Oliveira Filho (2002):

O desenvolvimento sustentável apóia-se no tripé que combina eficiência econômica, justiça social e prudência ecológica como premissas da contração de uma sociedade solidária e justa. As dimensões apontadas pelo conceito de Desenvolvimento Sustentável contemplam o cálculo econômico, o aspecto biofísico e o comportamento sociopolítico, enquanto referenciais, para interpretação do mundo e para possibilitar interferências na lógica predatória prevalecente (OLIVEIRA, 2002).

O quadro a seguir demonstra as interações do tripé do desenvolvimento sustentável:



Quadro 01 – Tripé do Desenvolvimento Sustentável
Fonte: Kraemer (2003)

Além de fazer a conceituação do Tripé do Desenvolvimento Sustentável, é necessário fazer a distinção entre os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. A primeira é a associação de desenvolvimento sustentável à condição de um país que, após atingir um nível de crescimento, se mantém neste ao longo do tempo (RATTNER, 1999 apud ARAÚJO; MENDONÇA, 2009). A segunda apresenta a sustentabilidade como a capacidade de auto-sustento, de auto-provisão, que pode ser mantida por um longo período de tempo para não se esgotar o processo produtivo (PHILIPPI, 2001 apud ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

Nesse sentido, a ISO 26000, norma internacional de responsabilidade social, esclarece a diferença de atuação dos termos acima conceituados no âmbito da sociedade e da organização:

O objetivo do desenvolvimento sustentável é atingir um estado de sustentabilidade para a sociedade como um todo e para o planeta. Não diz respeito à sustentabilidade ou viabilidade permanente de uma organização específica. A sustentabilidade de uma determinada organização poderá ou não ser compatível com a sustentabilidade da sociedade como um todo, a qual é obtida ao lidar-se com aspectos sociais, econômicos e ambientais de uma maneira integrada (ISO 26000).

Dessa forma, este estudo entende que desenvolvimento sustentável e sustentabilidade se apresentam de formas distintas. Desenvolvimento sustentável refere-se ao desenvolvimento da sociedade e economia como um todo, respeitando os âmbitos social, econômico e ambiental. Já sustentabilidade diz respeito à implementação de ações sustentáveis de forma a alcançar um desenvolvimento específico proposto.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial e dificuldades de implementação

Neste item serão apresentados a relação entre sustentabilidade empresarial e a responsabilidade social, mostrando sua complementaridade, e como a responsabilidade social tem sido trabalhada na construção civil, assim como as dificuldades que esse setor enfrenta para implementar essas ações responsáveis.

2.2.1 Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Os autores Araújo e Mendonça (2009) entendem que as grandes operadoras do modelo econômico vigente são as organizações privadas, e apóiam Safatle (2006) quando este diz que “o setor privado é a única instituição forte, flexível e internacional que sobrou no mundo”. Neste sentido, o setor privado assume um papel relevante, pois a não participação dos recursos privados leva ao uso não sustentável da biodiversidade que, por sua vez, se esgota e não abastece o processo produtivo (SAFATLE, 2006 apud ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

Colaborando com essa linha Rauski et al (2003) defendem que a questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Para os autores significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos. A responsabilidade social expressa valores éticos que promovam o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo. Segundo Ashley (2001):

Existe uma relação positiva entre comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Pois é uma reação proativa da empresa diante das diferentes configurações mercadológicas, que busca oportunidades geradas por uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero; uma antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo e uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente (ASHLEY, 2001 apud RAUSKI et al, 2003).

Por sua vez, Coral (2002, p. 129) contribui para o entendimento do tema apresentando um modelo de sustentabilidade a ser aplicado pelas empresas:

Modelo de Sustentabilidade Empresarial		
Sustentabilidade Ambiental	Sustentabilidade Econômica	Sustentabilidade Social
Atendimento a legislação	Estratégias de Negócios	Assumir responsabilidade social
Impactos ambientais	Foco	Compromisso com o desenvolvimento de recursos humanos
Produtos ecologicamente corretos	Mercado	Promoção e participação em projetos de cunho social
Reciclagem	Qualidade e custo	Supporte no crescimento da sociedade
Tecnologias Limpas	Resultado	
Tratamento de efluentes e resíduos	Vantagem competitiva	
Utilização sustentável de recursos naturais		

Quadro 02 – Modelo de Sustentabilidade Empresarial

Fonte: Coral (2002)

Já Araújo e Mendonça (2009) apresentam um quadro que relaciona o conceito da sustentabilidade empresarial expressa no quadro de Coral (2002) acima. Os autores aplicam os conceitos ao contexto organizacional, tornando clara a delimitação de cada item do tripé e as diretrizes organizacionais correspondentes:

Tripé e Contexto Organizacional na Sustentabilidade		
TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	
DIMENSÃO AMBIENTAL	Proteção e preservação do meio ambiente, cuidados com os recursos renováveis, gestão de resíduos e gestão de riscos e impactos	Respeitar as limitações naturais, racionalizar recursos não renováveis, potencializar o uso de recursos e manter a biodiversidade
DIMENSÃO ECONÔMICA	Resultados econômicos, direitos dos acionistas, competitividade e relação entre clientes e fornecedores	Desenvolvimento econômico, segurança alimentar, modernização continua e maximização da utilização de recursos

DIMENSÃO SOCIAL	Direitos humanos/trabalhadores, envolvimento com a comunidade, transparência e postura ética	SOCIEDADE	Inclusão social, saúde e segurança, aspectos políticos, aspectos culturais e qualidade de vida
------------------------	--	------------------	--

Quadro 03 – Tripé e Contexto Organizacional na Sustentabilidade

Fonte: Araújo e Mendonça (2009)

Partindo para responsabilidade social empresarial é nítida a evolução do conceito, que inicialmente se baseava em ações filantrópicas e benéficas e, posteriormente, assume práticas trabalhistas e legais e, em seguida, temas como direitos humanos, meio ambiente, combate à corrupção e defesa do consumidor (ISO 26000).

Alguns autores buscaram definir o conceito de responsabilidade social por meio das ações derivadas deste e de seus beneficiários (SERPA; FOURNEAU, 2007). Para Srou (1998):

Uma empresa socialmente responsável mantém parceria efetiva com clientes e fornecedores, gerando produtos de qualidade e assegurando durabilidade, confiabilidade e preços competitivos. Segundo o autor, as organizações devem empreender ações que contribuam para o desenvolvimento da comunidade, via projetos que aumentem o seu bem-estar, além de investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, visando a melhor satisfazer seus clientes, além de preocupar-se ainda com a conservação do meio ambiente, através de intervenções não predatórias e de medidas que evitem consequências externas negativas da atividade da empresa. Ademais, as empresas devem investir no desenvolvimento profissional dos trabalhadores e também em melhores condições de trabalho e em benefícios sociais. Na verdade, este autor identifica três beneficiários das ações da empresa, além de seus clientes: a comunidade, o meio ambiente e o trabalhador, seja ele empregado da própria empresa, terceirizado ou temporário (SROUR, 1998 apud SERPA; FOURNEAU, 2007, p.87).

Seguindo esta linha, Oliveira (1984) estabelece que os grupos beneficiários da responsabilidade social corporativa são cinco: os empregados; os consumidores; os credores e fornecedores; a comunidade; os acionistas, sócios ou proprietários (SERPA; FOURNEAU, 2007).

Corroborando com esses autores, Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2000) defendem que a empresa socialmente responsável é aquela que, considera dimensões legais,

econômicas, filantrópicas e éticas (SERPA; FOURNEAU, 2007). Segundo Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2000):

A dimensão legal diz respeito ao cumprimento das leis e regulamentos estabelecidos pelo governo para garantir padrões mínimos de conduta responsável por parte das empresas. No que tange à dimensão ética, as empresas deveriam perseguir um comportamento considerado íntegro, certo e justo pela sociedade, além do que é exigido por lei. Isto inclui a percepção, por parte das organizações, de valores e expectativas de seus *stakeholders*. Assim, a esfera ética inclui a adoção de princípios e valores que não podem ser postos em risco, nem mesmo em nome do cumprimento de metas internas da empresa. A dimensão econômica refere-se à busca de lucro e retorno aos investidores por parte das empresas. A responsabilidade de natureza econômica leva também à geração de empregos para sustentar o crescimento da organização. Ao destinar recursos humanos e financeiros para melhorar a qualidade de vida da sociedade em geral e, mais especificamente, das comunidades onde opera, a empresa cumpre com sua responsabilidade filantrópica. Preservação do meio ambiente, investimentos em educação e donativos para obras de caridade são algumas demandas sociais que a empresa pode atender (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2000 apud SERPA; FOURNEAU, 2007, p.88).

O Instituto Ethos, organização sem fins lucrativos que tem por missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável define o conceito de Responsabilidade Social Empresarial da seguinte forma:

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Instituto Ethos).

Pelo fato da responsabilidade social derivar das decisões e atividades da organização, a ISO 26000 recomenda que “a responsabilidade social seja parte integrante das políticas; cultura organizacional; estruturas; operações e da principal estratégia organizacional, com responsabilidades e prestação de contas designadas em todos os níveis apropriados da organização, que esteja refletida nos processos decisórios e seja levada em consideração na implementação das atividades” (ISO 26000).

A essência da responsabilidade social na organização é a incorporação de conceitos socioambientais em processos decisórios e se responsabilizar pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, buscando maximizar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Para proporcionar às organizações diretrizes, a ISO 26000 preconiza sete princípios da responsabilidade social, a saber: prestação de contas e responsabilidade, no sentido de impactos significativos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente; transparência, a divulgação de decisões e impactos na sociedade e meio ambiente; comportamento ético, baseado na ética da honestidade, equidade e integridade; respeito pelos interesses das partes interessadas; respeito pelo estado de direito, refere-se à supremacia da lei; respeito pelas normas internacionais de comportamento responsável; respeito pelos direitos humanos, o reconhecimento de sua importância e universalidade.

A responsabilidade social empresarial evoluiu a um nível em que a ISO 26000 alerta para o fato de que as decisões de uma organização afetam profundamente suas relações com outras organizações, sendo preciso, em alguns momentos, trabalhar com as outras organizações para manter suas atividades de responsabilidade social. Essas organizações podem ser pares, concorrentes (evitar conduta desleal), outras partes da cadeia de valor ou parte relevante na esfera de influência da organização.

2.2.2 Responsabilidade Social Empresarial na Construção Civil e suas dificuldades

Em 1973 ocorreu a 1^a Crise do Petróleo, quando os países exportadores de petróleo elevaram muito o preço de seus produtos, forçando o Ocidente, dependente de recursos energéticos, a encontrar opções para seu abastecimento. As nações desenvolvidas se viram obrigadas a rever sua eficiência energética, estratégias de produção e estilo de vida. Na construção civil a crise do petróleo abriu caminho para o desenvolvimento de novos modelos e ferramentas de gestão de processos, como a Análise de Ciclo de Vida (ACV), alterando padrões na própria arquitetura e

construção civil (IDHEA – Instituto para o Desenvolvimento da Habitação Ecológica, 2011)

Com a Rio 92 e a formulação da Agenda 21 surgiram esforços no sentido de sistematização de um modelo que buscasse, por meio das edificações, reproduzir ao máximo as características do meio ambiente natural no ambiente construído e incorporar o conceito de ecologia em seus processos. Esses foram os primeiros passos da Construção Sustentável (IDHEA, 2011).

Na busca por estabelecer forma de se alcançar a sustentabilidade na construção civil o IDHEA – Instituto para o Desenvolvimento da Habitação Ecológica – conceituou a construção sustentável e estabeleceu passos a serem traçados:

Um sistema construtivo que promove alterações conscientes no entorno, de forma a atender as necessidades de habitação do homem moderno, preservando o meio ambiente e os recursos naturais, garantindo qualidade de vida para as gerações atuais e futuras (IDHEA, 2011).

O IDHEA estabelece nove pontos para se alcançar a construção sustentável, a saber:

1. Planejamento sustentável da obra
2. Aproveitamento passivo dos recursos naturais
3. Eficiência energética
4. Gestão e economia da água
5. Gestão dos resíduos na edificação
6. Qualidade do ar e do ambiente interior
7. Conforto termo-acústico
8. Uso racional de materiais
9. Uso de produtos e tecnologias ambientalmente amigáveis.

A indústria da construção é um dos ramos que mais precisam mudar para se tornar sustentável. Em centros urbanos com mais de 500.000 habitantes os processos construtivos são responsáveis por 40% a 70% do volume dos resíduos sólidos urbanos (BLUMENSCHINE, 2004). Matos e Wagner (1999) estimam que nos EUA a construção civil é responsável por 75% do consumo total de materiais (JOHN;

AGOPYAN; SJÖSTRÖM, 2001). Wri (2000) estima que os setores residencial e comercial são responsáveis por 34,5% do consumo de energia total da economia mundial (JOHN; AGOPYAN; SJÖSTRÖM, 2001). Os dados negativos são inúmeros e evidenciam o longo e amplo caminho que a indústria da construção precisa percorrer para alcançar a sustentabilidade.

No entanto, o setor da construção traz benefícios para a sociedade, como a geração de emprego crescente e significativa participação no PIB nacional. No DF foi registrado aumento de 40% na geração de empregos formais nos últimos quatro anos, segundo dados do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Distrito Federal (Sinduscon-DF). No Brasil, a indústria da construção corresponde a 11,6% do PIB de 2010 (IPEA, 2010).

No contexto ambiental a responsabilidade social da indústria da construção tem mudado seus conceitos de produção sustentável. O novo paradigma da produção é chamado de ciclo fechado (Curwell; Cooper, 1998) ou modelo cíclico de produção (Craven et all, 1996). Neste modelo a utilização de todo os recursos empregados é otimizada e a geração de resíduos reduzida a um mínimo reciclável (JOHN; AGOPYAN; SJÖSTRÖM, 2001). A norma ISO 15686-2:2001 define planejamento de vida útil como um processo de projeto que procura garantir, na medida do possível, que a vida útil de um edifício seja igual ou superior à vida de projeto, levando em conta os custos globais (do ciclo de vida) do edifício (JOHN; AGOPYAN; SJÖSTRÖM, 2001).

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) aplicou, em 2011, uma pesquisa de responsabilidade social na construção com duzentas empresas de construção civil em doze regiões metropolitanas, com o objetivo de identificar o nível de conhecimento das empresas da construção sobre conceitos de Responsabilidade Social e mapear as práticas de Responsabilidade Social (baseado na ISO 26000).

A pesquisa apontou que 58% delas promovem trabalhos na área, com destaque para aquelas localizadas nas regiões Norte e Nordeste; 24% desenvolvem ações de forma estratégica, o que implica dizer que atendem a cinco ou a todos os seguintes critérios abaixo; 36% têm ações regulares (atendem a três ou quatro destes critérios) e outras 40% ações pontuais (respondem até dois critérios). Os critérios utilizados foram os seguintes:

- A empresa inclui as ações sociais em seu planejamento estratégico
- A empresa avalia suas ações sociais
- A empresa divulga suas ações sociais
- A empresa aumentou em 2011 seus investimentos em ações sociais, em comparação a 2010
- A empresa tem pelo menos uma pessoa trabalhando 20h na área de Responsabilidade Social
- A empresa contrata consultores em Responsabilidade Social para apoiar e/ou aprimorar suas ações sociais

Ainda segundo a pesquisa do CBIC, as ações de saúde predominam entre as respostas das empresas com atuação pontual (53%). As atividades de sustentabilidade e proteção do meio ambiente predominam nas empresas de ações sociais regulares (86%). E a educação é a área de trabalho mais significativa entre as empresas de ação social estratégica (86%).

Segundo pesquisa realizada por Tachizawa e Pozo (2007), com 483 empresas brasileiras, evidenciou-se uma preponderância de ações de proteção ambiental nas empresas industriais (75,8%), seguida por ações de educação (44,7%), ações comunitárias (31,1%) e ações de saúde (22,3%).

De acordo com dados apresentados pela pesquisa do CBIC e a pesquisa de Tachizawa e Pozo (2007), podemos interpretar que os focos principais de ação das empresas de construção são de proteção ambiental e educação.

De acordo com Blumenschein (2004), a dificuldade em desenvolver soluções viáveis e ágeis a um dos maiores desafios da sustentabilidade empresarial, a cadeia produtiva da indústria da construção, está relacionada a diferentes fatores e aspectos, entre eles a falta de integração dos agentes relevantes do setor público, do setor privado e do setor de pesquisa; a falta de integração dos instrumentos de gestão (legais, econômicos e sociais); as complexidades inerentes ao processo construtivo e ao processo de gestão de ações de sustentabilidade; e a necessidade de fortalecer a pesquisa relativa ao tema.

No estudo de Blumenschein (2004), em que se implanta o Programa Entulho Limpo (PEL) e o Programa de Gestão de Materiais (PGM) como projeto-piloto envolvendo

diversos atores (públicos, privados e do terceiro setor) em empresas de Brasília e Goiânia, identificaram-se as principais dificuldades enfrentadas durante todo o processo, desde o planejamento até a execução. O quadro 04 apresenta essas dificuldades:

Dificuldades de implementação de ações de responsabilidade
Blumenschein (2004)
Dificuldades colocadas por empresas concessionárias públicas (fornecedores de água e energia)
Falta de produtos sustentáveis no mercado
Desconhecimento por parte de fornecedores do grau de sustentabilidade de seus produtos
Falta de investimento em pesquisa e desenvolvimento
Entraves desnecessários impostos pela Legislação Urbana
Falta de uma política de fortalecimento dos Sistemas de Inovação e de Aprendizado
Desconhecimento (por parte do setor produtivo) de legislação ambiental pertinente.
Imaturidade de instituições que não conseguem compartilhar recursos e méritos e concentram apenas nos seus interesses e objetivos.
Incapacidade de instituições de manter acordos seja por mudanças constantes de direção (como é o caso de instituições públicas), questões políticas ou imaturidade.
Questões políticas que potencializam a falta de integração de órgãos no setor público.
Negligência do setor público com relação à gestão de resíduos sólidos.
Resistência de engenheiros na implantação do Programa de Gestão Responsabilidade Social Corporativa.
Resistência da diretoria de empresas construtoras na implantação do Programa de Gestão Responsabilidade Social Corporativa.
Dificuldade em envolver a mão-de-obra no projeto, principalmente a mão-de-obra terceirizada.

Quadro 04 - Principais dificuldades na implantação dos projetos pilotos PEL e PGM

Fonte: BLUMENSCHINE (2004)

Dessa forma, fica clara a existência de um conjunto de empecilhos que limitam o desempenho de programas de sustentabilidade em empresas brasileiras, inclusive do Distrito Federal.

Ainda nessa linha, em um estudo sobre a implantação da Produção Mais Limpa no estado do Rio de Janeiro são citadas as barreiras na implementação desta ação de acordo com relatórios do setor de Produção e Consumo Sustentável da United Nation Environmental Program – UNEP (2002), conforme pode ser visto no quadro 05 abaixo (SILVA et al, 2009).

CLASSE	BARREIRA
Econômica	Indisponibilidade de fundos e custos elevados desses; Falta de política com relação aos preços dos recursos naturais; Não-incorporação dos custos ambientais nas análises de investimento; Planejamento inadequado dos investimentos; Critério de investimento “Ad hoc”, pela restrição de capital; Falta de incentivos fiscais relativos ao desempenho ambiental.
Sistêmica	Carência ou falha na documentação ambiental; Sistema de gerenciamento inadequado ou ineficiente; Falta de treinamento dos funcionários.
Organizacional	Falta de envolvimento dos funcionários; Excessiva ênfase na quantidade de produção em detrimento da minimização dos problemas ambientais, sociais e econômicos; Concentração das tomadas de decisão nas mãos da alta direção; Alta rotatividade dos técnicos; Ausência de motivação dos funcionários.

Técnica	Falta de recursos necessários à coleta de dados; Recursos humanos limitados ou indisponíveis; Limitação ao acesso de informações técnicas; Limitação de tecnologia; Déficit tecnológico; Limitação das próprias condições de manutenção.
Comportamental	Falta de cultura em “melhores práticas operacionais”; Resistência a mudanças; Falta de liderança; Supervisão deficiente; Trabalhos realizados com o propósito de manutenção do emprego; Medo de errar.
Governamental	Política inadequada de estabelecimento de preço dos recursos naturais; Concentração de esforços no Controle “Fim-de-tubo”; Mudanças repentinhas nas políticas industriais; Falta de estímulo para atuar na minimização da poluição.
Outras barreiras	Falta de apoio institucional; Falta de pressão da sociedade para a prevenção da poluição; Limitação de espaço nas empresas para a implementação de medidas de minimização de resíduos; Presença de variações sazonais.

Quadro 05 - As barreiras a implementação da produção mais limpa distribuído em classes
Fonte: UNEP (2002) apud Medeiros et al. (2007).

No entanto, Blumenschein (2004) indica os principais vetores que influenciam positivamente as mudanças e implantação de ações sustentáveis no setor de construção:

Principais vetores de influência de mudanças - Blumenschein (2004)
Existência de um mercado
Imposição de clientes
Pesquisa e Desenvolvimento resultando em novos produtos
Presença de um líder
Influência e fundamentação estrangeira
Possibilidade de aumento de produtividade
Força das parcerias
Forças do Sistema de Inovação, que permite integração de importantes fatores
Forças do Sistema de Aprendizado, que permite o fortalecimento da capacidade de aprender e inovar
Capacidade de influência dos Instrumentos de Gestão Ambiental
A importância da pesquisa integrada

Quadro 06 - Principais vetores de influência de mudanças

Fonte: BLUMENSCHEN (2004)

Torna-se importante ressaltar que as organizações só conseguirão se tornar mais sustentáveis com apoio e suporte, e que “um caminho a ser exercitado é a integração de agentes envolvidos no processo, cada um assumindo sua atuação e todos integrados trabalhando em direção a um objetivo único” (BLUMENSCHEN, 2004). Segundo Blumenschein (2004):

As dificuldades expostas exigem que atores, instrumentos e ações estejam integrados viabilizando o compartilhamento de responsabilidades e recursos. Esta integração requer a estruturação de um sistema complexo, que além de enfrentar as dificuldades inerentes a um número extenso de fatores, enfrenta ainda as barreiras técnicas e de mercado (BLUMENSCHEN, 2004).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a forma como a pesquisa, de caráter qualitativo, será realizada. São apresentados o tipo e descrição geral da pesquisa, a caracterização da organização, dos entrevistados e dos instrumentos de pesquisa, bem como a descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O presente estudo é descritivo, partindo do objetivo de observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los (ANDRADE, 2002 apud RAUPP; BEUREN, 2003).

A natureza das variáveis estudadas é qualitativa, concebendo análises mais profundas e se mostrando como forma mais adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999). Segundo Richardson (1999):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1999).

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso com dois empreendimentos da mesma empresa. Segundo Yin (2001):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.30)

Nesta estratégia a possibilidade de aprofundamento é a vantagem mais marcante, pois os recursos se concentram no caso visado (LAVILLE; DIONNE, 1999). Contribuindo com esta visão, Gil (1999, p.73) afirma que este estudo, de um ou poucos objetos, permite um conhecimento mais amplo e detalhado deste.

O estudo utilizou fontes de dados primárias e secundárias. As fontes secundárias são compostas por documentos e registros da organização. De acordo com Abrão (2002, p.21),

[...] de forma geral, por meio da fonte secundária, a aproximação do pesquisador ao tema em foco é sempre indireta, mediada pelo autor (da fonte em questão) que comenta, analisa criticamente ou apenas expõe aquilo que julga importante ou o que lhe interessa apresentar ao leitor (ABRÃO, 2002, p21)

Os dados de fontes primárias foram obtidos por meio da entrevista semi-estruturada aplicada junto aos responsáveis por sustentabilidade de cada empreendimento, e entrevista aberta aplicada junto aos técnicos da obra Segundo Laville e Dionne (1999), possibilita ao entrevistado formular suas respostas, as quais são enriquecedoras do ponto de vista do completo entendimento da situação pesquisada, assim como permite avaliar a competência do entrevistado para responder à entrevista.

A entrevista semi-estruturada “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante” (TRIVINOS, 1990 apud DUARTE, 2005).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A empresa de estudo é a Odebrecht Realizações Imobiliárias (OR), uma empresa do setor da construção civil, que faz parte da holding Odebrecht S.A. fundada nos anos 90 e atualmente composta por mais de 15 empresas distintas distribuídas por 18 países. A fim de assegurar a unidade de pensamento e ação das pessoas nos diferentes negócios, países e contextos culturais em que atuam, todas as empresas se orientam pela TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht - com base em fundamentos éticos, morais e conceituais (Relatório Anual 2009 da Odebrecht S.A.).

Segundo as informações disponibilizadas no sítio eletrônico da Odebrecht SA, a TEO, centrada na Educação e no Trabalho, valoriza a disposição para servir, a

capacidade e o desejo de evoluir e a vontade de superar resultados. Esta possui alguns direcionamentos para a responsabilidade social, a saber:

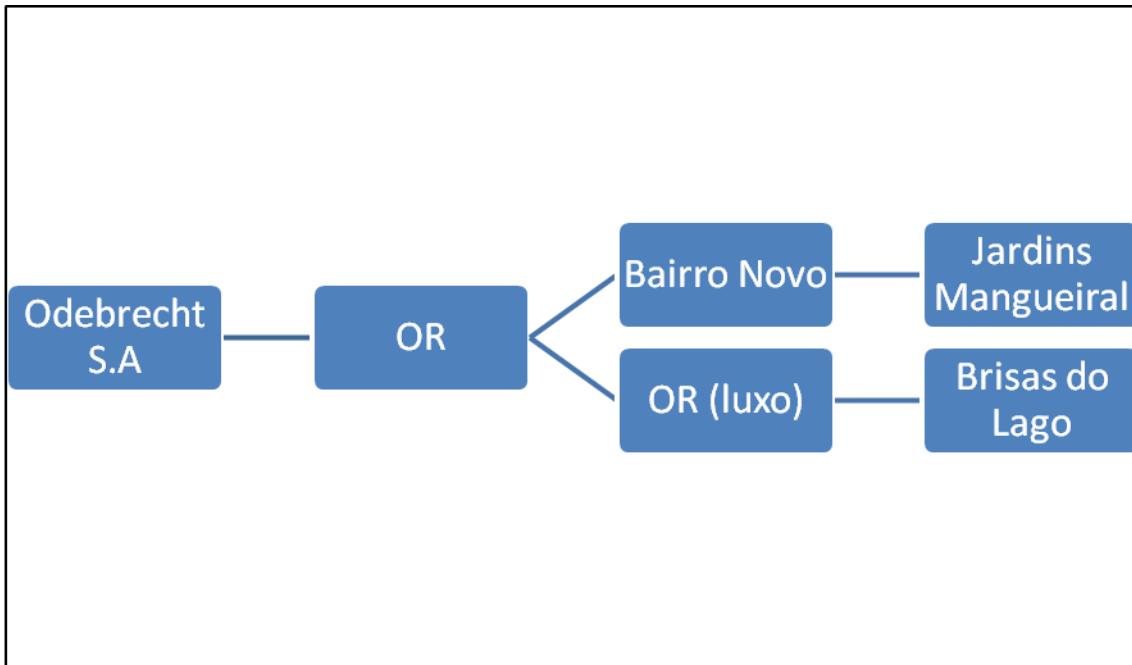
- Satisfazer as necessidades dos clientes com produtos e serviços que resultem na melhoria da qualidade de vida nas comunidades;
- Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, tecnológico e empresarial nos setores e países onde atua;
- Criar oportunidades de trabalho e de desenvolvimento para as pessoas, inclusive reinvestindo os resultados obtidos;
- Gerar riquezas para o governo e para a sociedade, por meio do recolhimento de impostos e encargos e da remuneração aos fornecedores, integrantes e acionistas;
- Assegurar o permanente respeito ao meio ambiente nas ações empresariais.

A contribuição à comunidade é complementada por projetos educacionais e de geração de renda da Fundação Odebrecht (voltada para a educação de jovens no baixo sul da Bahia) e por ações praticadas no âmbito das empresas operacionais. A Organização patrocina também iniciativas culturais (ODEBRECHT S.A., 2011).

Desde 2004, a OR desenvolve empreendimentos residenciais, corporativos, comerciais e turísticos em todo o Brasil, voltadas para o público de renda média alta e alta. Devido ao ciclo de construção a variação do efetivo de funcionários varia muito de mês a mês, mas a média do ano de 2010 foi entorno de quatro mil funcionários (ODEBRECHT REALIZAÇÕES, 2011).

A Bairro Novo, empresa integrante da OR, constrói moradias voltadas para o segmento econômico, atendendo famílias com renda de 0 a 10 salários mínimos, principalmente por meio do programa Minha Casa Minha Vida. Em parcerias com o governo para a construção de grandes bairros planejados, os empreendimentos têm entre um mil e dez mil unidades, agrupadas em condomínios de até 500 casas e apartamentos, incluindo a construção de infra-estrutura completa: de ruas sinalizadas e asfaltadas até escolas e centros comerciais (BAIRRO NOVO, 2011).

A fim de esclarecer as relações existentes entre as empresas e os empreendimentos objeto deste estudo segue quadro explicativo:



Quadro 07: As relações entre as empresas e empreendimento deste estudo
 Fonte: dados da pesquisa

A OR conta com escritórios regionais em Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas e Brasília, contabilizando um total de trinta empreendimentos. A Bairro Novo contabiliza oito empreendimentos, representando entorno de vinte e três mil moradias.

Segundo a própria empresa, a OR é membro fundador do Green Building Council do Brasil. Portanto, é norteada pelo conceito de desenvolvimento sustentável, cumprindo os preceitos da preservação ambiental em todas as etapas de seus empreendimentos (ODEBRECHT REALIZAÇÕES, 2011).

De acordo com a Política de Sustentabilidade da Odebrecht S.A, todas as empresas do grupo buscam adequar-se ao conceito de responsabilidade social empresarial e de sustentabilidade. A OR, seguindo este direcionamento, utiliza-se do Sistema Integrado de Gestão da Sustentabilidade composto pela Política de Sustentabilidade da Organização, que se desdobra em quatro Diretrizes inter-relacionadas: Meio Ambiente; Programas Sociais no Entorno; Saúde Ocupacional e Promoção da Saúde; e Segurança do Trabalho. Cada empreendimento deve ter seu próprio Programa Integrado de Sustentabilidade a fim de alcançar os objetivos traçados pelas diretrizes e política da Odebrecht (Política de Sustentabilidade da OR).

3.3 Participantes do estudo

O estudo contou com a participação dos responsáveis pela implementação de ações de responsabilidade empresarial em cada empreendimento. Também foram consultados dois técnicos, um de cada obra.

A entrevistada do empreendimento Jardins Mangueiral está na empresa há dois anos e, no momento, ocupa o cargo de líder da área de relacionamento com cliente e sustentabilidade da Bairro Novo de Brasília, com as funções de manter o pós-vendas e a entrega das chaves para os clientes e liderar as ações de sustentabilidade ligadas à diretriz de programas sociais com a comunidade. As principais ações dessa diretriz que são de responsabilidade dela são: constituir o condomínio, a associação de moradores e o centro de educação ambiental e cidadania do empreendimento, e manter as ações do programa com a comunidade vizinha. O técnico da obra entrevistado está na empresa há um ano e é técnico de segurança no trabalho, com as funções de assessorar a obra em segurança no trabalho.

A entrevistada do empreendimento Brisas do Lago está na empresa há cinco anos e, no momento, ocupa o cargo de gerente do programa administrativo financeiro da OR de Brasília, com as funções de gerenciar as áreas de recursos humanos, pessoas e organização, relacionamento com cliente, financeiro, sustentabilidade e área da obra (serviços gerais, almoxarifado, segurança do trabalho, saúde e outros). O técnico da obra entrevistado está na empresa há quase um ano e é técnico de segurança no trabalho, com as funções de assessorar a obra em segurança no trabalho.

As escolhas dos gerentes e técnicos foram intencionais, objetivando colher informações mais precisas, pois estes possuem mais contato e compreensão dos projetos, assim como com os resultados e dificuldades de implementação.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A pesquisa realizada com os responsáveis por sustentabilidade utilizou a entrevista semi-estruturada (Apêndice A), que abordou em seu roteiro os principais aspectos do programa integrado de sustentabilidade do empreendimento, a identificação do planejado e realizado e a identificação das dificuldades encontradas neste processo. Nesta entrevista também foram inseridos alguns elementos do referencial teórico deste estudo para embasar as análises posteriores, como o modelo de sustentabilidade empresarial sugerido por Coral (2002) e os nove passos para a construção sustentável do IDHEA, com o objetivo do entrevistado classificar o empreendimento, em cada passo foi explicado os subitens em que baseavam. Da mesma forma, foi apresentado o diagrama do Sistema Integrado da Sustentabilidade da OR, para buscar apreender todos os pontos do programa do empreendimento e onde as dificuldades surgem dentro do próprio sistema.

No modelo de sustentabilidade empresarial sugerido por Coral (2002) o entrevistado foi orientado a marcar quais itens, dentro dos pilares indicados, o empreendimento havia projetado alguma ação e em outra coluna qual realmente realiza. E no quadro dos nove passos para a construção sustentável do IDHEA o entrevistado foi orientado a classificar seu empreendimento em cada passo em uma escala de 0 a 10.

O roteiro da entrevista se baseou nos objetivos deste estudo de identificar o programa de sustentabilidade do empreendimento e as dificuldades de implementá-lo. E com os técnicos foi utilizada a entrevista aberta, com o objetivo de complementar a entrevista realizada com os responsáveis, portanto, foi orientado para completar lacunas ou confirmar informações colhidas nas entrevistas.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Como procedimentos de coleta foram realizados duas entrevistas semi-estruturadas, individuais e presenciais, uma com cada responsável pelo programa de sustentabilidade de cada empreendimento e posteriormente foram transcritas. A

coleta de informações complementares às entrevistas dos responsáveis foi realizada com os técnicos de obra, por meio de entrevista aberta realizada por e-mails e telefonemas, que discutiam as ações de sustentabilidade e as dificuldades em níveis mais detalhados.

As entrevistas foram analisadas a partir do ferramental da análise do discurso. Este é um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido. Analisar o discurso implica considerar tanto o emissor quanto o destinatário da mensagem, bem como o contexto no qual o discurso está inserido. (VERGARA, 2005). Segundo definição de Putnam e Fairhurst (2001):

Estudo de palavras e expressões, incluindo a forma ou estrutura destas palavras, o uso da linguagem no contexto e os significados ou interpretações de práticas discursivas (PUTNAM, FAIRHURST, 2001, p.79 apud VERGARA, 2005).

Esta técnica foi julgada apropriada porque oferece embasamento para que o pesquisador mantenha uma postura crítica ao que lhe é informado nas entrevistas, observando que os gerentes da empresa tendem a ter percepções ligadas ao papel que desempenham na empresa.

Além das entrevistas, foram coletados e analisados dados secundários da organização, por meio de dados disponíveis em meios de comunicação das empresas e documentos disponibilizados para o estudo em questão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são descritos o Sistema Integrado de Gestão da Sustentabilidade na Odebrecht Realizações Imobiliárias e os empreendimentos Brisas do Lago e Jardins Mangueiral. Também são apresentados e analisados seus programas de sustentabilidade, as dificuldades de implementação de ações de sustentabilidade de cada um e o comparativo entre os próprios empreendimentos e os estudos apresentados anteriormente neste trabalho.

4.1 Sistema Integrado de Gestão da Sustentabilidade na Odebrecht Realizações Imobiliárias

O Sistema Integrado de Gestão da Sustentabilidade da Odebrecht Realizações Imobiliárias (SIGS-OR) estabelece a Política de Sustentabilidade da Organização. De acordo com o documento, o compromisso com a sustentabilidade tem por princípio a valorização e melhoria das condições de vida das pessoas; o gerenciamento dos impactos ambientais e dos riscos e perigos identificados nos processos e atividades por meio de tecnologias, materiais, insumos e procedimentos; e a responsabilidade social por meio de adequações nos empreendimentos visando o favorecimento da produção regional. Segundo o Sistema Integrado de Gestão da Sustentabilidade na OR (2010):

A essência conceitual está baseada na promoção do desenvolvimento econômico com valorização da diversidade cultural e da conservação dos recursos naturais, enfatizando o desenvolvimento social, a saúde e a segurança das pessoas. (SIGS-OR, 2010, p.1)

A Política de Sustentabilidade da Organização se desdobra em quatro diretrizes, a saber: meio ambiente, programas sociais no entorno, saúde ocupacional e promoção da saúde, e segurança no trabalho; e estabelece princípios que orientam o gerenciamento e condução de cada diretriz. Essa visão está em conformidade com Coral (2002) em seu modelo de sustentabilidade empresarial, com Araújo e

Mendonça (2009) ao representar o conceito de sustentabilidade dentro do contexto organizacional e com Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2000) em ao defender que a empresa socialmente responsável é aquela que considera dimensões legais, econômicas, filantrópicas e éticas.

A diretriz de meio ambiente tem cinco princípios. O primeiro estabelece que a conformidade legal seja premissa básica. O segundo orienta que se deve avaliar e classificar o empreendimento quanto aos aspectos ambientais e potenciais impactos. O terceiro orienta que se deve identificar os potenciais impactos ambientais com sistemáticas documentadas. O quarto orienta que os empreendimentos devem assegurar os requisitos de consulta a partes interessadas quando exigido em licenciamento ambiental. O quinto orienta que o uso racional e a conservação de recursos naturais, a proteção de ecossistemas, a manutenção da biodiversidade, a minimização de desmatamentos e o respeito às questões culturais regionais devem ser objetivos a alcançar em todas as fases de cada empreendimento.

A diretriz de programas sociais tem quatro princípios. O primeiro orienta que todos os empreendimentos devem desenvolver ações sociais coerentes com suas estratégias, seu porte e outros fatores, como aspectos regionais. O segundo orienta que o foco dos programas sociais deve ser as pessoas, as comunidades e as organizações das regiões do entorno do empreendimento na medida em que esses agentes podem ser os veículos da promoção, conservação e uso sustentável dos recursos naturais, a partir de geração de trabalho e renda e consequente melhoria da qualidade de vida. O terceiro orienta que os programas sociais devem trabalhar os conceitos de mobilização e articulação da comunidade, educação e produção (criação de oportunidade de trabalho e renda). O quarto orienta que os programas sociais devem ser monitorados, avaliados e comunicados com base em indicadores de resultado.

A diretriz de saúde ocupacional e promoção da saúde têm dois princípios. O primeiro orienta que a gestão da saúde ocupacional e da promoção da saúde deve se basear nos requisitos legais e outros requisitos aplicáveis de acordo com os perigos e riscos do empreendimento, e deve ser formalizada por meio de procedimentos. O segundo orienta que essa diretriz deve considerar condições específicas de cada região, devendo constar nos levantamentos iniciais de planejamento dos procedimentos.

A diretriz de segurança do trabalho tem três princípios. O primeiro estabelece planejar, implantar e manter uma gestão de segurança do trabalho compatível com a abrangência, complexidade e magnitude dos perigos e riscos do empreendimento. O segundo estabelece atender aos requisitos das partes interessadas aplicáveis a segurança do trabalho. O terceiro estabelece fomentar o desenvolvimento da cultura de segurança, tendo as obrigações legais como base mínima de atuação.

A implementação dos princípios e orientações dessas diretrizes é feita por meio do Programa Integrado de Sustentabilidade (PI-Sustentabilidade), que é idealizado em cada empreendimento de acordo com sua realidade. O PI-Sustentabilidade tem por base:

- A política de sustentabilidade (diretrizes de meio ambiente, programas sociais no entorno, saúde ocupacional e promoção da saúde, e segurança no trabalho);
- Aspectos ambientais e perigos/riscos dos processos e atividades;
- Demandas sociais da comunidade e outros segmentos da sociedade;
- Requisitos legais, licenças e condicionantes;
- Normas técnicas, estudos e soluções de engenharia e requisitos de projetos sustentáveis;
- Obrigações contratuais, acordos com investidores, clientes, financiadores e outras partes interessadas;
- Objetivos, metas e indicadores dos programas;
- Outros requisitos do sistema, como implantação e operação, acompanhamento e verificação, e análise crítica.

O PI-Sustentabilidade é gerenciado por uma sequência de etapas de um ciclo de planejamento com foco em prevenção, implementação e operação do PI, acompanhamento da eficácia das ações de controle e análise dos resultados, proporcionando a melhoria continua. Segundo o SIGS-OR, o PI-Sustentabilidade deve ser um dos elementos diferenciadores da qualidade e marca da OR, construído em cenário próprio respeitando as especificidades de cada empreendimento.

Dessa forma, não é suficiente apresentar a política de sustentabilidade da OR e suas orientações para cada etapa do programa integrado de sustentabilidade, pois cada empreendimento tem o seu próprio programa.

Tendo isso em vista, apresentam-se as ações e as dificuldades de implementação delas nos dois empreendimentos da OR no DF: Brisas do Lago e Jardins Mangueiral.

4.2 Empreendimento Brisas do Lago

O Brisas do Lago é um empreendimento na categoria hotel residência de luxo, voltado para a classe alta e média alta, localizado a beira do Lago Paranoá em Brasília. O empreendimento conta com 750 unidades autônomas, academia, SPA, espaço gourmet, empório, restaurante, píer, parque aquático, pista de caminhada, entre outros.

Um hotel residência é um condomínio com serviços de hotelaria. Os proprietários das unidades autônomas terão a opção de aderir ao Pool Locativo, locar a unidade de forma independente ou utilizá-lo como apart hotel. O Pool Locativo, geralmente, é um sistema formado pela união de proprietários ou titulares das unidades autônomas, visando à locação e comercialização de apartamentos, administrado por uma empresa especializada.

O empreendimento soma apenas nove meses desde o início da construção e é o primeiro empreendimento da OR em Brasília. Para melhor compreensão, apresentam-se o mapa de localização (Figura 1) e uma imagem da projeção do empreendimento (Figura 2).



Figura 1: – Mapa de localização do empreendimento Brisas do Lago.
Fonte: site Brisa do Lago



Figura 02 – Imagem ilustrativa do empreendimento Brisas do Lago.
Fonte: site Brisa do Lago

4.2.1 Programa Integrado de Sustentabilidade do empreendimento Brisas do Lago

O Brisas do Lago não possui uma área organizacional destinada exclusivamente para sustentabilidade, sendo de responsabilidade do gerente administrativo-financeiro com o apoio dos técnicos de segurança do trabalho, qualidade e enfermagem dentro da obra. Futuramente, ainda este ano, haverá um apoio unicamente de sustentabilidade na obra.

Segundo o entrevistado, não há uma mensuração do valor investido na construção que é destinado para sustentabilidade. Conforme explicado:

“[...] o valor dessas ações está no orçamento geral da construção sem descriminação do que é sustentável ou não. Essas ações não são consideradas custos, mas sim um investimento. Porque existe um retorno financeiro ou em economia, e principalmente um retorno moral, de cultura, de imagem. É um diferencial da Odebrecht, mesmo que não tivesse retorno financeiro seria feito da mesma forma, então nem precisa mensurar.”

Como não há o controle do valor investido nas ações de sustentabilidade, também não há um cálculo do retorno financeiro ou da economia que essas geram. Quando a entrevistada menciona que existe um retorno financeiro ou de economia se refere à sua percepção, mas não se conhece o valor.

Quanto ao valor gerado para o consumidor, a partir das ações de responsabilidade, o entrevistado afirma ainda que o cliente da área imobiliária não se preocupa com essas ações, em geral, “[...] se ele pudesse optar por não ter nenhuma ação no empreendimento, e pagar menos por isso, ele preferiria”.

Quando questionada sobre a prestação de contas do Brisas do Lago a entrevistada explicou que existe um sistema financeiro com contas separadas para cada área e realizam mensalmente o comparativo entre o previsto e o realizado e há controle mensal interno de indicadores das ações de sustentabilidade.

O Programa Integrado de Sustentabilidade do Brisas do Lago, descrito pelo entrevistado, será apresentado de acordo com as diretrizes da política de sustentabilidade da OR.

a) Meio Ambiente

O empreendimento Brisas do Lago, dentre todas as diretrizes, trabalha mais fortemente a de meio ambiente. Algumas ações, devido ao impacto ambiental negativo mais expressivo, possuem regulamentações específicas. Em todas as ações citadas pela entrevistada relacionadas ao meio ambiente estas regulamentações foram atendidas e foram elevadas a um nível acima da regulamentação. Pode-se citar como exemplo a barreira de contenção de terra e água entre a obra e o lago, que conta também com um poço para potencializar a filtragem; e o descarte de resíduos que se baseia da reutilização ou reciclagem, muito além da regulamentação.

Outras ações citadas pela entrevistada foram as medidas tomadas para se reduzir consideravelmente o uso de madeira na obra, como o guarda-corpo e o aluguel de container escritórios para o canteiro e, uma com incremento tecnológico, a fôrma plástica para concretar. E mesmo quando há utilização, a madeira é certificada. O empreendimento conta também com um segundo incremento tecnológico para redução do consumo e desperdício de água, a manta geotéxtil para cura do concreto. Além dessas ações no processo construtivo também foi idealizado no projeto arquitetônico aproveitamentos naturais que reduzissem o consumo de energia. Dessa forma, podemos entender que o Brisas do Lago atende quase todo o contexto organizacional do meio ambiente adotado por Araújo e Mendonça (2009), que estabelece o respeito às limitações naturais (contenção), racionalização de recursos não renováveis (como a madeira, água e energia), potencializar o uso de recursos (reciclagem e reutilização de resíduos) e manter a biodiversidade (não atendido). Podemos inferir também que esta diretriz atende aos grupos beneficiários da comunidade e de consumidores estabelecidos por Oliveira (1984).

Com o objetivo de explicar mais detalhadamente as conclusões acima, cada ação e seus resultados são abordados a seguir.

O terreno do Brisas do Lago é abaixo do nível dos terrenos vizinhos e inclinado para o lago, fazendo com que toda a água da rua passe por ele e desça para o lago. Observando a determinação legal de contenção da terra da obra, desde a etapa do projeto de construção foi idealizado uma barreira no terreno para que os resíduos de terra e a água não descessem para o lago sem ser filtrada. A contenção do terreno conta com a barreira simples, exigida por lei, e um poço que armazena a água por

um período maior de tempo para que a terra decante e a água seja escoada mais limpa. A construção do poço foi uma opção do empreendimento para garantir que a água seja despejada no lago com o mínimo de terra.

Para mensurar a eficiência da contenção e da necessidade de melhorias na técnica foi contratada uma empresa que monitora regularmente a parte do lago que a obra poderia afetar. Segundo o entrevistado:

“[...] o lago está mais limpo agora com a obra do que antes, porque antes a água vinha da rua e passava pelo terreno sem nenhuma proteção pra filtrar”.

Quanto ao tratamento e descarte de resíduos, a legislação regula apenas o descarte de lixo biológico e tóxico, e de terra que deve ser em aterro legal, o restante não tem regulamento de descarte. O empreendimento trabalha com a gestão dos resíduos e acompanhamento da destinação destes. Primeiramente é feito a separação dos resíduos e, afora algumas exceções, eles são doados para reutilização ou reciclagem. Alguns exemplos são os sacos de cimento, papelão e madeira que são doados para uma cooperativa de artesanato reciclado ou reciclagem. Os resíduos que não são doados são as latas de tinta e solvente, tóxicos, que são entregues de volta ao fornecedor para descarte ideal ou reutilização, e o ferro, único resíduo que é vendido porque ainda não encontraram quem recicle para efetuar a doação.

No processo construtivo também existe a preocupação de utilizar o mínimo possível de madeira, e com esta intenção, existem uma série de ações. Entre elas, é utilizada uma cubeta plástica para concretar, guarda-corpo feito em ferro e cabo de aço, e canteiro de obra de containers alugados. A cubeta plástica é como uma fôrma, que molda o concreto para construção das estruturas do edifício, e seu tempo de vida útil é de três a quatro anos, ou seja, duas a três obras. Em uma construção sem este tipo de tecnologia, a madeira é utilizada no lugar formada cubeta, com a diferença que depois de utilizada é descartada, o que torna a quantidade de madeira muito alta. O guarda-corpo é uma estrutura na borda de cada andar do edifício que garante maior segurança aos trabalhadores. Em vez de ser construído em madeira, é construído em ferro e cabo de aço que, após a construção, será vendido para uma empresa de reciclagem. O canteiro de obras é uma estrutura para abrigar as pessoas que trabalham no gerenciamento e administração da obra, o escritório da obra. Em grande parte das obras essa estrutura é feita de madeira, no entanto o empreendimento utiliza containers escritório que são alugados e após o término da

obra serão devolvidos sem deixar resíduos de desmonte ou utilizar madeira. Essas ações, além de reduzir o uso de madeira e por consequência reduzir o corte de árvores, reduzem também o volume de resíduos da obra, e tendem a reduzir a quantidade de gás carbônico emitido pelo transporte da madeira e do resíduo, e a ocupação dos terrenos destinados a descarte de resíduos.

Apesar dessas medidas para redução do uso de madeira, alguns processos construtivos ainda precisam utilizá-la. Porém, os fornecedores são avaliados de acordo com as exigências de certificação da madeira, ou seja, que garantam a origem lícita da madeira.

Ainda no processo construtivo existe a preocupação com a redução do uso de água, por isso utiliza-se a manta geotextil para a cura do concreto. A cura do concreto é a hidratação constante para garantir a resistência e durabilidade, caso contrário, o concreto se torna poroso e suscetível a fissuras. A manta geotextil permite que o concreto seja curado sem desperdício de água, mantendo o concreto molhado por mais tempo, com menos água.

No projeto havia a preocupação com a minimização de consumo de energia do empreendimento e, para tanto, a arquitetura foi projetada com o aproveitamento de ventilação natural e de iluminação natural, sensor de presença para acender e desligar a luz das áreas comuns, entre outros.

Conforme apresentado, o IDHEA estabelece nove passos para alcançar a construção sustentável no pilar ambiental. Nesse sentido, as classificações de 0 a 5 são consideradas ruins e, portanto, têm como legenda a cor vermelha. Já as notas de 6 a 8 são classificações consideradas de boas e representadas pela cor amarela. Por fim, as notas 9 e 10 são consideradas classificações excelentes, e são representadas pela cor verde.

Segue quadro da classificação do Brisas do Lago de acordo com a entrevistada:

Construção Sustentável	Brisas do Lago
1. Planejamento sustentável da obra	Verde
2. Aproveitamento passivo dos recursos naturais	Verde
3. Eficiência energética	Amarelo
4. Gestão e economia da água	Verde
5. Gestão dos resíduos na edificação	Verde
6. Qualidade do ar e do ambiente interior	Verde
7. Conforto termo-acústico	Verde
8. Uso racional de materiais	Verde
9. Uso de produtos e tecnologias ambientalmente amigáveis	Verde

Quadro 08: Classificação do Brisas do Lago quanto os nove passos do IDHEA.

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com as marcações da entrevistada, o Brisas do Lago atende a diretriz de meio ambiente, segundo o IDHEA, quase plenamente, com exceção da eficiência energética, todos os demais itens foram marcados com atendimento excelente.

Cada passo é apresentado conforme seus subitens e a preocupação do empreendimento com eles para buscar a compatibilidade da pontuação dada pela entrevistada com o atendimento a cada subitem, de acordo com o que foi apresentado à pesquisadora.

O passo de planejamento sustentável da obra contempla os subitens de escolha de tecnologias limpas, projeto de arquitetura com pontos sustentáveis, estudo de consumo de matérias e estudo de logística; no entanto, alguns itens como integrar a obra ao meio ambiente, escolha de matérias e estudo de energia não são relatados.

O passo de aproveitamento passivo dos recursos naturais se baseia na arquitetura que deve contemplá-los, no entanto, os pontos de aproveitamento dos recursos não foram suficientes para equiparação com os pontos citados pelo IDHEA.

Quanto ao passo da eficiência energética, foi apresentado na entrevista apenas alguns pontos idealizados na arquitetura, mas na construção não foi apresentado ações previstas pelo IDHEA como conservação e economia, uso de fontes renováveis, controle de emissões e etc.

No passo de gestão e economia de água podemos identificar a redução e economia do consumo com a manta geotextil, a não contaminação da água, mas o item de reaproveitamento não foi mencionado.

O passo de gestão de resíduos da edificação é o mais completo, com área para disposição, redução de resíduos e reciclagem. Este item teria a pontuação justificada.

O passo de qualidade do ar e do meio ambiente, assim como o de conforto termoacústico também tem sua pontuação justificada diante do atendimento a identificação e medidas preventivas de poluentes na edificação (empreendimento entregue), climatização, paisagismo, vedação e outros.

O passo de uso racional de materiais e de produtos e tecnologias ambientalmente amigáveis também se justificam por atender aos subitens de prevenção de matérias de origem nociva, e uso de tecnologias que atendem a ecologia, economia, saúde e às normas brasileiras.

Portanto, com base no que foi apresentado e disponibilizado em documentos para a pesquisadora, apenas cinco itens tiveram suas pontuações justificadas. Isso pode demonstrar uma avaliação comprometida da entrevistada, podendo ser justificada por diversas razões como a falta de conhecimento técnico de sustentabilidade para julgar alguns itens, já que esta não é sua expertise.

b) Programas Sociais

O empreendimento não possui um entorno com necessidades que justifiquem alguma ação na própria região, restringindo seu campo de oportunidades, conforme a política de sustentabilidade da OR e relato da entrevistada. No entanto, o Brisa do Lago realiza quatro ações principais relacionadas a esta diretriz. As taxas devidas ao IBRAM pelas licenças concedidas estão sendo pagas por meio da reforma da Biblioteca do Cerrado. O empreendimento firmou algumas parcerias com cooperativas para doação dos resíduos, sendo esta uma interface com a diretriz de meio ambiente. Outra política da OR que se aplica no empreendimento é a contratação de funcionários, fornecedores e subcontratados na região de atuação do mesmo de acordo com as possibilidades. E, por último, o empreendimento estabelece diversas exigências para contratar fornecedores e subcontratados, como cumprimento da legislação nos diversos âmbitos e certificados. Podemos verificar,

então a atendimento a alguns pontos do contexto organizacional da sociedade de Araújo e Mendonça (2009) nos seguintes: inclusão social (contratação na região e parceria com cooperativas), aspectos culturais (reforma da Biblioteca), aspectos políticos (exigências aos fornecedores), já os aspectos saúde e segurança e qualidade de vida são abordados em outras diretrizes. Podemos inferir também que esta diretriz atende aos grupos beneficiários da comunidade e de credores e fornecedores estabelecidos por Oliveira (1984).

Com o objetivo de explicar mais detalhadamente as conclusões acima, cada ação e seus resultados são abordados a seguir.

O IBRAM apresentou duas opções para pagamento da taxa das licenças necessárias: o pagamento em dinheiro ou a reforma da Biblioteca do Cerrado. Este é um projeto integrante do Núcleo de Acervo Técnico do Centro de Documentação e Comunicação Administrativa do IBRAM, localizada no Parque da Cidade e aberta ao público para acesso à informação e a formação de consciência crítica voltada para a preservação ambiental (IBRAM, 2011). O empreendimento escolheu reformar a Biblioteca do Cerrado por visualizar maior potencial de impacto positivo na sociedade. Até o momento, já foi investido um valor 15% superior àquele da taxa prevista.

O empreendimento tem parcerias com cooperativas das comunidades do entorno de Brasília para doação de materiais e resíduos que possam ser reutilizados e/ou reciclados. Isso tende a estimular a economia local, colaborando com o aumento da fonte de renda e de empregos em comunidades carentes.

Dentro de sua conduta responsável no âmbito social, o empreendimento busca contratar na localidade o máximo possível de fornecedores, subcontratados e funcionários para permitir o desenvolvimento da região. Os critérios de contratação funcionam da seguinte forma:

“[...] nós temos algumas exigências para contratar um fornecedor ou subcontratado que varia de acordo com o produto ou atividade, mas o cumprimento da legislação é o mais importante. Por exemplo, certificados de origem do produto, certificado ambiental, certificado de qualidade, enfim...”.

No entanto, foi deixado claro que o fator financeiro também rege as contratações: “[...] Mas se encontramos um fornecedor adequado às exigências aqui em Brasília,

mas também tem um adequado em São Paulo só que mais barato e nas mesmas condições ou de qualidade melhor e mesmo preço, eu contrato o de São Paulo". Podemos interpretar, então, que a preferência de contratação na localidade do empreendimento é limitada às condições dos concorrentes da mesma, ou seja, somente se a qualidade e o preço forem equiparados com das demais localidades.

Ainda sobre os fornecedores e subcontratados, a entrevistada comenta que em alguns momentos é preciso visitar a empresa fornecedora para avaliar alguns condicionantes de sua contratação e até mesmo ajudá-los a se legalizar e profissionalizar, ensinando a legislação. Como exemplo, pode-se citar: "[...] tem uma empresa de alvenaria aqui (em Brasília) que trabalhava só com pessoa física, então não tinha conhecimento, tamanho suficiente e outras coisas pra atender o Brisa, pessoa jurídica. Mas o dono veio conversar com a gente e pediu uma oportunidade, que ele queria aprender mais e crescer, e nós demos, e estamos ensinando ele. Hoje ele ainda ta [sic] aprendendo, mas já ta [sic] crescendo e ta [sic] nos atendendo bem [...] a gente faz isso porque é um investimento também, quando a gente começar outra obra eu já tenho esse fornecedor que eu já confio no trabalho, que já se adaptou a nossa cultura e ele já sabe como a gente faz."

- Saúde Ocupacional

A diretriz de saúde ocupacional e promoção da saúde possue diversas regulamentações, que segundo a entrevistada são todas atendidas e em alguns casos realiza-se mais que o determinado. Alguns exemplos são as instalações de atendimento, a quantidade de funcionários da equipe, e a quantidade de exames para acompanhamento da saúde dos funcionários da obra. Outras ações são as campanhas e treinamentos em diversos temas, e a parceria com uma empresa de assessoria esportiva e nutricional para os funcionários do escritório. Diante disso podemos interpretar os pontos de saúde e qualidade de vida do contexto organizacional da sociedade de Araújo e Mendonça (2009) são atendidos nesta diretriz. Quanto aos grupos beneficiários de Oliveira (1984) é possível identificar apenas os empregados.

Com o objetivo de explicar mais detalhadamente as conclusões acima, cada ação e seus resultados são abordados a seguir.

O empreendimento possui um ambulatório de primeiros socorros, e equipe de saúde composta por um médico do trabalho, uma enfermeira e um técnico de enfermagem do trabalho. De acordo com a legislação, o empreendimento necessitaria apenas de um médico do trabalho em tempo parcial na obra.

Todos os funcionários que mantêm contato direto com a obra, sendo contrato ou subcontratado, passam por baterias de exames regulares de acordo com as funções e impactos sofridos por cada atividade realizada. Existe legislação que define quais exames devem ser feitos em cada situação. Porém, o entrevistado ressalta que o empreendimento faz mais exames que o obrigatório, de acordo com os seus próprios critérios de segurança.

A equipe de saúde promove campanhas de vacinação, de prevenção de DSTs, de proteção respiratória, campanhas de educação no trânsito e educação sexual. Promove também treinamentos com simulação de resgate e utilização do desfibrilador, por exemplo.

Dentro da Saúde Ocupacional estão inseridos a atenção primária e secundária, porém o foco principal é primária de prevenção e proteção da saúde; e a secundária são os atendimentos ambulatoriais e hospitalar de média complexidade. As ações específicas da Saúde Ocupacional estão subdivididas e diluídas nos onze programas em saúde que são:

- Programa de Inserção de Pessoas com Deficiência e Mobilidade Reduzidas
- Programa de Reabilitação/Restrição ao trabalho
- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- Programa de Ergonomia
- Programa de Proteção Auditiva
- Programa de Proteção Respiratória
- Programa de Atividades Operacionais do Serviço de Saúde
- Programa de Padrões de Saúde Assistencial e Coletiva
- Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de Saúde
- Programa de Emergências Médicas e Primeiros Socorros

- Programa de Controle de Nexo Técnico Epidemiológico

Uma parceria com empresa de assessoria esportiva e nutricional foi firmada, disponibilizando aos funcionários do escritório os serviços por preços bem inferiores ao mercado a fim de estimular a busca pela qualidade de vida.

d) Segurança do Trabalho

De todas as diretrizes esta é a mais regulamentada. E conforme a entrevistada, a diretriz de maior atenção do empreendimento devido às consequências fatais. Portanto, conforme afirmado, as regulamentações são seguidas em sua plenitude, contemplando treinamentos e capacitações. Além disso, é realizada uma introdução a todos os novos funcionários ou subcontratados sobre a segurança empresarial, saúde ocupacional, meio ambiente e cultura; cursos profissionalizantes com certificados e área de vivência para os funcionários da obra. Quanto ao contexto organizacional da sociedade de Araújo e Mendonça (2009) essas ações atenderiam os pontos de segurança e qualidade de vida. Os grupos beneficiários de Oliveira (1984) são empregados, credores e fornecedores (os subcontratados são capacitados também) e acionistas (segurança legal em caso de processos).

Com o objetivo de explicar mais detalhadamente as conclusões acima, cada ação e seus resultados são abordados a seguir.

O empreendimento cumpre rigorosamente a lei de segurança no trabalho, com acompanhamento de dois técnicos de segurança no trabalho e um técnico de qualidade. Alguns exemplos das seguranças regulamentadas são os vestuários correto; equipamentos de segurança corretos; protetores (auricular, capacete, luvas e etc); avisos de utilização, periculosidade e responsáveis de equipamentos e máquinas e muitos outros.

Com a contratação de pessoas novas na obra é realizada uma introdução a cultura Odebrecht para todos os funcionários, contratados ou subcontratados, de duração de um dia. São explicadas as regras de segurança no trabalho (a prevenção é a orientação básica), saúde e meio ambiente.

Os funcionários são capacitados para o manuseio e utilização de ferramentas, equipamentos e maquinários para garantir o aprendizado das regras de segurança no trabalho. São realizados treinamentos de conscientização e de prevenção de acidentes, campanhas de incentivo ao uso de determinados equipamentos.

Diante da falta de qualificação formal da mão-de-obra, uma exigência legal para a contratação, o empreendimento passou a fornecer essa capacitação em cursos certificados (por exemplo: curso de eletricista, de bombeiro hidráulico, etc), tanto entre os subcontratos e os funcionários contratados.

O empreendimento tem também uma área de vivência para seus funcionários com estrutura, muito além da regulamentação legal, com maior área de lazer, jardim e outros.

Ao final, quando perguntado sobre o que pensa acerca do programa de sustentabilidade do empreendimento, o entrevistado pondera que o mesmo está dentro da média de sustentabilidade da organização OR, sem realizar muitos esforços para que isso acontecesse, portanto, considera que o empreendimento está muito bem no quesito sustentabilidade.

Essa informação gera dois questionamentos iniciais: O que seria “muito esforço” e a que nível se elevaria o empreendimento no sentido da sustentabilidade caso fosse realizado muito esforço? Qual seria ao motivo de não ter se empreendido maiores esforços, já que seria possível alcançar melhores resultados?

Podemos interpretar também que os demais empreendimentos da OR não apresentam tantas ações ou tantos resultados, pois um empreendimento que não empreendeu muito esforços obteve uma boa classificação comparativa.

4.2.2 Dificuldades de implementação de ações de responsabilidade do empreendimento Brisas do Lago

Segundo a entrevistada, o Brisas do Lago enfrenta poucas dificuldades de implementação de ações de responsabilidade.

A primeira dificuldade apontada foi a diferença de cultura entre a Odebrecht e as subcontratas de mão-de-obra para a obra. Segundo o entrevistado o nível de educação e profissionalismo não é o desejável e a Odebrecht precisa fazer campanhas de conscientização e treinamentos da necessidade e importância de manter o canteiro limpo, de utilização dos equipamentos de segurança do trabalho, das regras de segurança para utilização de máquinas e equipamentos, entre outros.

A segunda dificuldade apontada foi a dependência governamental, devido a demora da licença da administração do GDF para utilização de parte do terreno que é destinado para maior estrutura aos funcionários da obra, como maior quantidade de armários e vestiários e um espaço de convivência.

O entrevistado do Brisa do Lago respondeu da seguinte forma quando questionado em quais dos pontos da política de sustentabilidade da OR o empreendimento não atendia ou apresentava rendimento inferior:

“[...] A política de sustentabilidade é o básico, o mínimo que o empreendimento tem que fazer. É uma política da empresa que tem que ser seguida por completo, todos esses pontos são abordados em todos os empreendimentos de acordo com a realidade de cada um.”

Mesmo após muita insistência, o entrevistado não conseguiu visualizar mais nenhuma dificuldade com as ações de responsabilidade. Neste momento foi identificado que um dos entrevistados se identificava tão fortemente com a cultura e a empresa que seu julgamento pareceu comprometido para criticar e mesmo para identificar pontos sujeitos à crítica.

No entanto, analisando a entrevista pode-se inferir mais algumas, como a aparente dificuldade de encontrar fornecedores que tenham todos os requisitos atendidos; a ausência de um apoio em sustentabilidade na obra; e a aparente acumulação de funções exercida pelo responsável de sustentabilidade limitando sua dedicação à área e a falta de mão-de-obra especializada.

A ausência de uma área responsável exclusivamente à sustentabilidade parece ser um fator limitante quando o entrevistado diz que tudo foi realizado sem muito esforço. É possível, então, a interpretação de que uma área com essa atribuição empenharia mais esforço e com isso alcançaria ainda mais resultados. Ter uma área responsável por sustentabilidade poderia centralizar as informações para ter mais base para tomada de decisão, guiar as ações de cada frente de forma mais holística, organizar os conhecimentos de sustentabilidade para gerar propostas cada vez mais desafiadoras e outras funções.

Outro ponto que poderia ser questionado como uma dificuldade é a falta de valorização dos atributos de responsabilidade por parte do cliente. O cliente não valoriza essas ações ou o cliente não tem sido comunicado de forma correta? A falta

de demanda dessas ações pelos consumidores não atrasa a evolução desse fator, que tende a aumentar a competitividade no mercado da construção?

Segundo Blumenschein (2004), dois dos principais fatores que influenciam as mudanças do setor para a realização de ações sustentáveis é a existência de um mercado e a imposição dos clientes.

4.3 Empreendimento Jardins Mangueiral

O projeto Jardins Mangueiral é fruto da primeira Parceria Público-Privada (PPP) habitacional do país, construído em conjunto por Bairro Novo e GDF, para pessoas de baixa renda (até 12 salários mínimos mensais e aprovados pela CODHAB). Trata-se de um conceito de moradia em um bairro planejado, com infra-estrutura urbana de água, esgoto, iluminação pública, ruas pavimentadas e urbanizadas com lazer e segurança para os cerca de 30 mil moradores (SITE CODHAB, 2011). Diferentemente do primeiro empreendimento analisado, este é vinculado a um público popular, e não de luxo.

Implantado ao longo da DF-463, em São Sebastião ao lado do Jardim Botânico, o Setor Habitacional Jardins Mangueiral ocupa uma área de 200 hectares, onde serão construídas oito mil unidades habitacionais, divididas em quinze quadras condomoniais, com três tipos de habitação: apartamentos de dois quartos e casas de dois quartos e casa de três quartos (SITE CODHAB, 2011). Para melhor compreensão, apresentam-se o mapa de localização (Figura 3), e uma imagem da projeção do empreendimento (Figura 4) e uma imagem com os modelos das habitações (Figura 5).

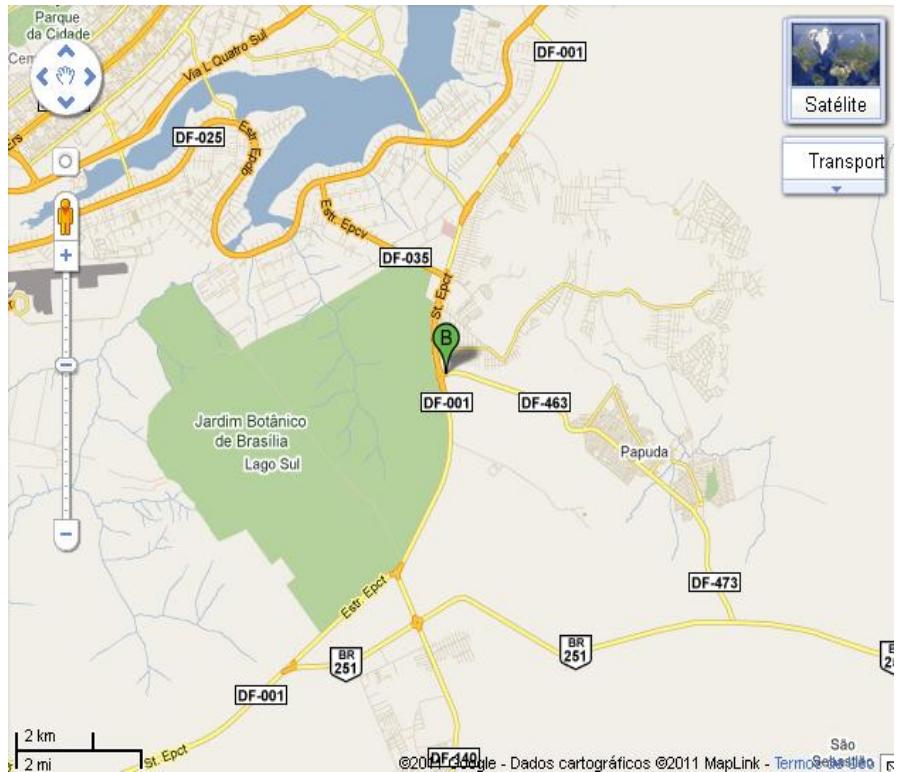


Figura 03 – Mapa de localização do empreendimento Jardins Mangueiral.
Fonte: Site Jardins Mangueiral



Figura 04 – Figura ilustrativa do empreendimento Jardins Mangueiral.
Fonte: Site Jardins Mangueiral



Figura 05 – Imagens ilustrativas do modelo do apartamento e das casas.
Fonte: Site Jardins Mangueiral

O empreendimento soma um ano e meio desde o inicio da construção. A empresa Bairro Novo está construindo as ruas asfaltadas, casas e apartamentos e estrutura de saneamento básico, este último doado para a CAESB. Há outras estruturas idealizadas e que terão espaço reservado para que o GDF as construa, como creches e escolas, posto de saúde, posto policial, centro comercial com padarias, supermercados e farmácias, entre outros (SITE JARDINS MANGUEIRAL, 2011). Segundo o entrevistado, não há uma previsão para a entrada do GDF na construção, mas imagina-se que será de acordo com a demanda dos moradores.

4.3.1 Programa Integrado de Sustentabilidade do empreendimento Jardins Mangueiral

No empreendimento Jardins Mangueiral existe a área de relacionamento com cliente e sustentabilidade, que é mais focada na diretriz de programas sociais. Segundo a entrevistada, a área recebeu 4% do valor total investido para construção do empreendimento, que primeiramente é dividido entre relacionamento com clientes e sustentabilidade, separado os custos administrativos e depois destinado para as ações, que será a construção de um espaço dentro do Jardins Mangueiral destinado

a um dos programas sociais com a comunidade. É importante ressaltar que o empreendimento tem alguns pontos em sustentabilidade já idealizados pelo projeto do produto e projeto da construção que não fazem parte do valor destinado para a área de sustentabilidade, como o processo produtivo limpo; o projeto do bairro considerando segurança, lazer e qualidade de vida com condomínios fechados, praças arborizadas, quadra poliesportiva, playground e equipamentos de lazer e esporte, paisagismo e outros.

Quanto ao valor gerado para o consumidor, a partir das ações de responsabilidade, o entrevistado afirma que

“[...] Todas essas ações não afetam diretamente a decisão de compra do cliente, eles têm certa limitação de conhecimentos para dar o real valor a essas ações, além do perfil de poucas oportunidades de escolha [...], mas acredito que é um benefício a mais oferecido pela empresa e que é notado pelo cliente”.

Quanto à prestação de contas do empreendimento, a entrevistada relata que mensalmente é realizada uma reunião com os acionistas do empreendimento na qual são apresentados os resultados e indicadores dele, incluindo os de sustentabilidade. A OR também tem um controle mensal interno de indicadores das ações de sustentabilidade.

O Programa Integrado de Sustentabilidade do empreendimento Jardins Mangueiral, descrito pelo entrevistado, será apresentado de acordo com as diretrizes da política de sustentabilidade da OR.

a) Meio Ambiente

A diretriz de meio ambiente do Jardins Mangueiral requer maiores cuidados devido aos impactos ambientais negativos de maiores proporções e as ações de redução do impacto mais complexas. Partindo para as ações regulamentadas temos o reflorestamento de 65 mil árvores, a construção de uma estrutura de contenção as águas da chuva, a redução do nível de poeira no ar e a preservação da mata ao redor das nascentes. Segundo entrevistada, todas essas ações estão programadas ou já sendo executadas pelo empreendimento. Os demais pontos são de ações propostas pelo empreendimento: construção de um viveiro no Jardins Mangueiral objetivando o cultivo das árvores do paisagismo e educação ambiental da comunidade, projeto de paisagismo baseado em plantas do cerrado em extinção,

processo produtivo utilizando fôrmas reduzindo o uso de madeira, madeiras certificadas e descarte de resíduos baseado na reutilização ou reciclagem, com orientações além das regulamentadas.

Podemos verificar então, a atendimento a alguns pontos do contexto organizacional do meio ambiente de Araújo e Mendonça (2009) nos seguintes: respeitar as limitações naturais (preservação das nascentes, reflorestamento e lagoa de contenção), racionalizar recursos não renováveis (madeira), potencializar o uso de recursos (reutilização e reciclagem de resíduos) e manter a biodiversidade (preservar as nascentes, viveiro, reflorestamento e lagoa de contenção).

Podemos inferir também que esta diretriz atende aos grupos beneficiários da comunidade e consumidores estabelecidos por Oliveira (1984).

Com o objetivo de explicar mais detalhadamente as conclusões acima, cada ação e seus resultados são abordados a seguir.

No projeto do empreendimento foi destinado um espaço para construção de um Centro de Educação Ambiental e Cidadania, equipamento público comunitário idealizado pela Bairro Novo, no qual será construído um galpão, lojas (maiores explicações na diretriz de programas sociais), e um viveiro de plantas nativas do cerrado. As árvores e plantas do Jardins Mangueiral serão cultivadas em viveiro próprio, com apoio técnico do Jardim Botânico, privilegiando espécies nativas em extinção. Depois de pronto todo o paisagismo dos condomínios, o viveiro (Figura 6) ainda continuará atendendo a outras demandas ambientais da cidade. A intenção do viveiro é de cultivo e venda de mudas de plantas nativas do cerrado para preservá-las, e proporcionar educação ambiental para a comunidade (SITE JARDINS MANGUEIRAL, 2011).

O paisagismo o empreendimento baseou-se em praças verdes e plantas nativas do cerrado, que será realizado de acordo com os condomínios. Cada condomínio tem o nome de alguma árvore do cerrado e em cada um será plantado um bosque da árvore.



Figura 06 – Imagem ilustrativa do Viveiro.

Fonte: Site Jardins Mangueiral

O processo produtivo baseia-se na tecnologia de concreto armado, com uso de fôrmas metálicas para concretar a estrutura das casas e apartamentos. A fôrma metálica é preenchida de concreto e depois de seco é desenformada e pode construir até mil casas, num ritmo de seis casas em cinco dias. Conforme apresentado anteriormente, em uma construção sem este tipo de tecnologia a quantidade de madeira é muito alta. O uso da tecnologia, além de reduzir quase totalmente o uso de madeira na obra e por consequência reduzir o corte de árvores, também reduz consideravelmente a quantidade de resíduos da obra, e tendem a reduz a quantidade de gás carbônico emitido pelo transporte desse resíduo e minimizar a ocupação dos terrenos destinados ao seu descarte.

A obra, assim como no outro empreendimento, ainda precisa utilizar madeira, no entanto, o empreendimento exige que a madeira tenha certificado. Como apresentado anteriormente, isso assegura a legalidade de sua origem.

A Bairro Novo realiza a separação dos resíduos para a coleta seletiva. Alguns resíduos são vendidos para empresas de reciclagem, outros são doados para reutilização ou reciclagem e outros são descartados de acordo com as normas legais. A escolha da destinação de cada resíduo é baseada no potencial positivo que este pode gerar, salvo resíduos com destinação regulamentada.

As latas de tinta são vendidas para uma empresa de reciclagem, pois, devido aos componentes químicos, o tratamento de reciclagem deve ser mais especializado, impossibilitando a doação. Os tonéis utilizados, inicialmente, também eram vendidos

para uma empresa de reciclagem. Atualmente, eles são doados para a Associação de Moradores de São Sebastião para que sejam trabalhados pela comunidade (escrever frases, pintar, grafitar), e se transformem nos lixos públicos da região. Posteriormente serão doados para os condomínios do Jardins Mangueiral.

O empreendimento conta com uma usina de concreto instalada no local da obra, pois a quantidade de concreto necessário compensa o investimento. O objetivo da usina na obra não é de sustentabilidade, mas podem- ser encontrados benefícios ambientais potenciais: a proximidade tende a reduz a quantidade de gás carbônico no transporte do concreto e reduz o desperdício. Além disso, a Bairro Novo monitora e exige que a usina pratique o descarte correto de seus resíduos.

Obviamente, o empreendimento gera impactos ambientais negativos, que são acompanhados e regulamentados pela instituição de competência. Alguns dos impactos de maior representação são: o desmatamento, a erosão do solo, a enxurrada de água que provoca inundações, a redução de água nos lençóis freáticos, o aumento de poeira no ar, a extinção de nascentes, entre outros. O empreendimento executa algumas ações determinadas pelas instituições para reduzir e/ou eliminar a abrangência e consequência desses impactos, a saber: reflorestamento da região, lagoas de contenção de água, controle e redução da poeira no ar, preservação da mata ao redor de nascentes que é auxiliado por uma empresa terceirizada e envolve a comunidade por meio do programa ‘adote uma nascente’, entre outros.

O IBRAM determinou o reflorestamento de 65 mil árvores do cerrado nos limites do bairro e no Jardim Botânico. Também foi determinado que o empreendimento construísse algum mecanismo que contivesse a água, sendo estipulado que apenas um terço da água descesse para as áreas mais baixas em São Sebastião; para tanto foi construído as lagoas de contenção da água que além de combater a inundaçāo da região, devolve a água para os lençóis freáticos. Conforme apresentado, o IDHEA estabelece nove passos para alcançar a construção sustentável no pilar ambiental. Nesse sentido, as classificações de 0 a 5 são consideradas ruins e, portanto, têm como legenda a cor vermelha. Já as notas de 6 a 8 são classificações consideradas de boas e representadas pela cor amarela. Por fim, as notas 9 e 10 são consideradas classificações excelentes, e são representadas pela cor verde.

Segue quadro da classificação do Jardins Mangueiral de acordo com a entrevistada:

Construção Sustentável	Jardins Mangueiral
1. Planejamento sustentável da obra	Amarelo
2. Aproveitamento passivo dos recursos naturais	Amarelo
3. Eficiência energética	Vermelho
4. Gestão e economia da água	Amarelo
5. Gestão dos resíduos na edificação	Verde
6. Qualidade do ar e do ambiente interior	Vermelho
7. Conforto termo-acústico	Amarelo
8. Uso racional de materiais	Verde
9. Uso de produtos e tecnologias ambientalmente amigáveis	Amarelo

Quadro 09: Classificação do Brisas do Lago quanto os nove passos do IDHEA.

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com o quadro, a entrevistada do Jardins Mangueiral marcou apenas dois passos com atendimento excelente, cinco com atendimento bom e dois com atendimento ruim e dois com atendimento excelente.

Cada passo é apresentado conforme seus subitens e a preocupação do empreendimento com eles para buscar a compatibilidade da pontuação dada pela entrevistada com o atendimento a cada subitem, de acordo com o que foi apresentado à pesquisadora.

O passo de planejamento sustentável da obra atende a integração da obra com o meio ambiente, a escolha de tecnologias, estudo de consumo de materiais e estudo de logística, no entanto os itens escolha de materiais, projeto arquitetônico e estudo de consumo de energia não foram contemplados. Este nível de atendimento poderia justificar a classificação.

O passo de aproveitamento dos recursos ambientais atende alguns itens como vegetação, sol e iluminação, mas itens como conforto termo-acústico e climatização não foram atendidos, justificando sua classificação.

O passo de eficiência energética praticamente não atende nenhum item, justificando sua classificação.

O passo de gestão e economia de água atende os subitens de não contaminar, aproveitas de fontes disponíveis (lençóis freáticos da região), no entanto, outros

itens não foram atendidos como o tratamento e redução e controle do consumo, justificando sua classificação.

O passo de gestão dos resíduos atende todos os itens de área para disposição, redução e reciclagem, justificando sua classificação.

O passo de qualidade do ar e do ambiente interior não atende nenhum item, justificando sua classificação.

O passo de conforto termo-acústico atende apenas o item de paisagismo, os demais como vedação, climatização não são atendidos. Este item ainda é pouco atendido para se justificar sua classificação.

O passo de uso racional de materiais atende o item de prevenção do uso de materiais nocivos (tinta a base de água) e justifica sua classificação.

O passo de uso de produtos e tecnologias ambientalmente amigáveis só não atende o item ecológico nos itens de energia e água, justificando sua classificação.

De nove itens, oito parecem ter justificativas às suas classificações. Apesar de ter menor quantidade de passos que atendam de forma excelente ou até bem, a entrevistada parece ter mais conhecimento do assunto de sustentabilidade e por isso, ser mais capacitada para responder ao quadro proposto, do que a entrevistada do Brisa do Lago.

b) Programas Sociais

Esta diretriz é a de maior abrangência e ações do empreendimento. Conforme relatado, antes de se iniciar as obras é realizado um estudo sobre as comunidades vizinhas com o objetivo de se estabelecer relações amigáveis com a próxima comunidade que será instituída. Isso é alcançado por meio de ações sociais junto a comunidade como profissionalização, alfabetização de adultos, atividades pós-escola e outros. Outras ações realizadas ou a se realizar são a construção do Centro de Educação Ambiental e Cidadania que prevê ações sociais junto a comunidade do Jardins Mangueiral, a organização do empreendimento em condomínios e instituição deste e da Associação de Moradores, a ação de reflorestamento junto à comunidade promovendo educação ambiental e a contratação de funcionários, fornecedores e subcontratados da região conforme as possibilidade.

Segundo apontamentos de Araújo e Mendonça (2009) é possível inferir que o empreendimento atende os seguintes itens do contexto organizacional da sociedade: inclusão social (ações junto às comunidades, contratação na região), aspectos políticos (instituição de condomínios e Associação), aspectos culturais (Centro e reflorestamento com educação ambiental) e qualidade de vida (resultados dos condomínios e Associação, do Centro e das ações junto a comunidade), os pontos de saúde e segurança serão abordados mais a frente. Segundo elementos estabelecidos por Oliveira (1984), podemos inferir que esta diretriz atende aos grupos beneficiários da comunidade, de credores e fornecedores, e do consumidor.

Com o objetivo de explicar mais detalhadamente as conclusões acima, cada ação e seus resultados são abordados a seguir.

Conforme a entrevistada, antes do início de qualquer obra da Bairro Novo é realizado um estudo para verificar o que melhor pode ser trabalhado com as comunidades vizinhas a fim de construir um relacionamento amigável e de aceitação com a comunidade nova. Verificou-se que São Sebastião é uma comunidade bem articulada politicamente, com lideranças bem estabelecidas e conquistas junto ao GDF. No entanto, a comunidade também apresenta alto nível de violência entre os jovens, divididos em gangues de bairros rivais.

Com o objetivo de firmar um relacionamento amigável, a área de sustentabilidade da Bairro Novo participa da reunião mensal da Associação de Moradores de São Sebastião, com representantes da comunidade e do GDF, a fim de trabalhar em conjunto com a comunidade. Algumas das ações realizadas em São Sebastião são em parceria com ONGs, e juntos promovem cursos de alfabetização de adultos, cursos profissionalizantes e cursos de artesanato para geração de renda. Este último apresentou resultados comprovados, segundo avaliação das ONGs, de melhora do comportamento das crianças das famílias beneficiadas devido ao maior convívio familiar ao permanecer em casa para ajudar na fonte de renda, e menor tempo nas ruas. Outra ação são as atividades pós-escola para crianças até 18 anos, que também apresentou resultados comprovados de melhora de comportamento das crianças beneficiadas que se mantêm ocupadas com atividades educativas e esportivas. Atualmente a área de sustentabilidade estuda o projeto de formar uma orquestra de jovens em resposta a pedidos da comunidade.

Um dos principais focos de realização da área é o Centro de Educação Ambiental e Cidadania que, como mencionado, contará com lojas de artesanato, um grande galpão e um viveiro de plantas do cerrado. Sua principal função é proporcionar lazer, educação, oportunidades e qualidade de vida para a comunidade. Por meio de parcerias com ONGs e empresas interessadas a comunidade terá acesso a lazer, cursos e aulas diversas como profissionalizantes, informática, inglês, artesanato, reciclagem e outros. Para garantir que o projeto e as finalidades sejam mantidos a Bairro Novo permanecerá junto à administração do Centro e Viveiro por três anos. A intenção é que o Centro se mantenha financeiramente por meio da venda das mudas das plantas, da venda das lojas, do aluguel do galpão, mas quando preciso contará, ocasionalmente, de fundos da Associação de Moradores.

O empreendimento se preocupou em organizar o Jardins Mangueiral em Condomínios fechados, com guarita e controle de acesso, além de uma Associação de Moradores, para que permaneça fiel ao projeto urbano e mantenha a segurança e qualidade de vida da comunidade. Portanto, a área de sustentabilidade do empreendimento faz a instalação de Condomínio para os moradores (faz o estudo de concorrência entre administradoras de condomínios e outras demandas) e permanece junto à administração por dois anos, para garantir que o mesmo se torne ativo junto aos moradores e para disseminar a cultura de manter as características do projeto, tornando o Condomínio importante para que sejam estabelecidas regras. Segundo o entrevistado:

“[...] A nossa obrigação é colocar uma cultura nova pra eles, pois 99% nunca moraram num condomínio fechado, nunca tiveram regras de convivência e no condomínio prevalece o bem coletivo acima do individual [...] para não favelizar [sic] o projeto”.

Outra atribuição do Condomínio mencionada pelo entrevistado seria a instalação de coleta seletiva no bairro (a venda do lixo seria revertida para o condomínio) e a conscientização dos moradores da importância de separar o lixo, entre outras atribuições.

A Associação de Moradores, constituída pelos Condomínios, também será instalada pela área de sustentabilidade, que permanecerá por três anos pelos mesmos objetivos do Condomínio. Conforme explicação do entrevistado, “[...] A Associação proporciona maior representatividade às reivindicações dos moradores junto a

órgãos governamentais ou outras empresas e proporciona também maior controle do bairro para garantir segurança e qualidade de vida para os moradores”.

Algumas das funções sociais previstas da Associação de Moradores são o incentivo a hábitos e práticas sustentáveis, como o uso consciente dos recursos naturais; a redução do consumo de água e energia, a preservação do meio ambiente, a coleta seletiva e reciclagem de lixo, e a redução de despesas do condomínio (SITE JARDINS MANGUEIRAL, 2011). A Associação será mantida financeiramente pela contribuição dos condomínios e também administrará o Centro de Educação Ambiental e Cidadania.

Como mencionado na diretriz de meio ambiente, o empreendimento irá reflorestar 65 mil árvores para compensar o desmatamento da região. O Jardins Mangueiral programou envolver as comunidades na realização do reflorestamento aproveitando a oportunidade para trabalhar educação ambiental. Dessa forma, duas diretrizes, a ambiental e a social, foram integradas em numa mesma ação.

Dentro de sua conduta responsável no âmbito social, o empreendimento busca contratar na localidade o máximo possível de fornecedores, subcontratados e funcionários para permitir o desenvolvimento da região. Também são aplicados critérios de contratação,

“[...] procura-se contratar o fornecedor de acordo com os cumprimentos de legislação, certificados ambientais, de saúde, de qualidade e vários outros”, mas neste empreendimento eles são mais flexíveis para se atender ao fator financeiro (apresentado na etapa de dificuldades).

c) Saúde Ocupacional

A diretriz de saúde ocupacional, por falta de informações, não se estende muito. Conforme no outro empreendimento, todos os funcionários que mantêm contato direto com a obra passam por baterias de exames regulares de acordo com as funções e impactos sofridos por cada atividade realizada, conforme previsto em lei. Quanto às empresas subcontratadas, é exigida a bateria de exames de seus funcionários. O empreendimento promove campanhas de vacinação e prevenção de doenças, além de ginástica laboral com os funcionários da obra.

No contexto organizacional da sociedade de Araújo e Mendonça (2009) no seguinte: saúde e segurança. Quanto aos beneficiários de Oliveira (1984) podemos identificar os empregados e os fornecedores (subcontratados).

Dentro da Saúde Ocupacional estão inseridos a atenção primária e secundária, porém o foco principal é primária de prevenção e proteção da saúde; e a secundária são os atendimentos ambulatoriais e hospitalar de média complexidade. As ações específicas da Saúde Ocupacional estão subdivididas e diluídas nos onze programas em saúde que são:

- Programa de Inserção de Pessoas com Deficiência e Mobilidade Reduzidas
 - Programa de Reabilitação/Restrição ao trabalho
 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
 - Programa de Ergonomia
 - Programa de Proteção Auditiva
 - Programa de Proteção Respiratória
 - Programa de Atividades Operacionais do Serviço de Saúde
 - Programa de Padrões de Saúde Assistencial e Coletiva
 - Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de Saúde
 - Programa de Emergências Médicas e Primeiros Socorros
 - Programa de Controle de Nexo Técnico Epidemiológico
- d) Segurança do Trabalho

Esta diretriz não se diferencia muito do empreendimento do Brisas do Lago. De todas as diretrizes esta é a mais regulamentada. E conforme a entrevistada, a de maior atenção do empreendimento devido às consequências fatais. Portanto, conforme afirmado, as regulamentações são seguidas em sua plenitude, contemplando treinamentos e capacitações. Além disso, é realizada uma introdução a todos os novos funcionários ou subcontratados sobre a segurança empresarial, saúde ocupacional, meio ambiente e cultura; cursos profissionalizantes com certificados parceria com escola em São Sebastião para disponibilizar alfabetização de funcionários da obra. No contexto organizacional da sociedade de Araújo e

Mendonça (2009) essas ações atenderiam os pontos de segurança e qualidade de vida. E os grupos beneficiários de Oliveira (1984) são empregados, credores e fornecedores (os subcontratados são capacitados também) e acionistas (segurança legal em caso de processos).

Com o objetivo de explicar mais detalhadamente as conclusões acima, cada ação e seus resultados são abordados a seguir.

O empreendimento cumpre rigorosamente a lei de segurança no trabalho, com acompanhamento de três técnicos de segurança no trabalho e um técnico de qualidade. Alguns exemplos das seguranças regulamentadas são os vestuários correto; equipamentos de segurança corretos; protetores (auricular, capacete, luvas e etc); avisos de utilização, periculosidade e responsáveis de equipamentos e máquinas e muitos outros.

O empreendimento Jardins Mangueiral compartilha dos problemas de ilegalidade e falta de qualificação da mão-de-obra enfrentadas pelo Brisa do Lago. Em resposta a essa situação foi firmada parceria com o SENAI para oferecer os cursos profissionalizantes certificados. Também são disponibilizados cursos de manuseio de equipamento e máquinas, treinamento de brigada de incêndio e atendimento pré-hospitalar. Também em benefício dos funcionários da obra, o empreendimento firmou parceria com uma escola de São Sebastião para disponibilizar a eles o curso de alfabetização para adultos.

Todos os funcionários e subcontratados participam, ao entrar na empresa de um dia de aulas de introdução e integração sobre segurança no trabalho, saúde, educação ambiental, qualidade, recursos humanos e serviços gerais. Segundo o técnico, a área de vivencia para a mão-de-obra é muito cômoda e se adéqua às exigências legais.

Outra ação do programa social é a conscientização e educação dos funcionários da obra, o empreendimento conta com um técnico de meio ambiente e três técnicos de segurança do trabalho na obra que ajudam na promoção de educação social e ambiental aos funcionários, contratados ou subcontratados, para que realizem a separação dos resíduos para a coleta seletiva. Conforme o técnico:

“[...] se os líderes, mestres e encarregados abraçam a causa, o chão obedece. Felizmente nossos engenheiros são muito aplicados e de cabeça aberta.”

Ao final, quando perguntada sobre o que pensa acerca do programa de sustentabilidade do empreendimento, a entrevistada do Jardins Mangueiral pondera que o mesmo possui recursos limitados por ser de baixa renda, mas que em vista das diversas limitações acredita que o empreendimento está apresenta boas ações a resultados no quesito sustentabilidade.

Nota-se maior esforço deste empreendimento em realizar suas ações de sustentabilidade, apesar de que em muitos se percebe uma situação igual ou de menor resposta do que o outro empreendimento.

4.3.2 Dificuldades de implementação de ações de responsabilidade do empreendimento Jardins Mangueiral

As dificuldades apresentadas pelo entrevistado foram:

- a) A cultura dos moradores e da própria empresa

Existe uma grande dificuldade em ensinar uma nova cultura aos moradores, cultura de respeito ao meio ambiente, de respeito ao bem comum, de respeito com a comunidade. A entrevistada menciona que também existe certa resistência de alguns gestores com as noções de sustentabilidade quando é preciso ajuda de outra área, principalmente quando envolve recursos financeiros, pois é preciso provar o retorno e em muitos casos este retorno não é financeiro ou não pode ser mensurado. Também foi mencionada a dificuldade de entendimento em geral do que é sustentabilidade, o que trabalha e a lógica de forma mais aprofundada, de forma mais técnica.

- b) A dependência e falta de envolvimento governamental

A dependência do GDF se torna uma dificuldade principalmente no envolvimento com as ações sociais com a comunidade e no atraso da construção do Centro de Educação Ambiental e Cidadania. A aprovação para construir já foi concedida, mas é preciso a licença da administração do GDF, que na troca de governos ficou sem equipe suficiente para atender a demanda.

- c) A falta de fornecedores que atendam as exigências

A falta de fornecedores em conformidade com todas as exigências de sustentabilidade força o empreendimento a utilizar fornecedores que não são completamente adequados. Conforme explicação da entrevistada:

“[...] mas ainda é difícil encontrar uma empresa que atenda todos os requisitos, e a obra não vai deixar de continuar porque alguns fornecedores não têm os comprovantes de responsabilidade empresarial”.

d) A falta de mão-de-obra especializada

A falta de mão-de-obra qualificada, tanto no sentido da educação e da cultura de sustentabilidade quanto de profissionalismo, demandam grande esforço do empreendimento para capacitá-los e tentar reduzir essa diferença.

e) A falta de parceiros para comprar os resíduos

O empreendimento consegue capacitar seus funcionários, consegue fazer a separação dos resíduos, mas em alguns momentos é difícil encontrar parceiros para vender resíduos que poderiam ser reutilizados ou reciclados.

f) A limitação orçamentária e

g) A limitação da quantidade de contratação de funcionários para a área de sustentabilidade,

A limitação orçamentária da área de sustentabilidade não permite a contratação de novos funcionários conforme apontado no item “g”, e ambas as dificuldades restringem as ações da área de sustentabilidade. Essa limitação financeira se deve à característica do empreendimento de baixa renda e à incorreta previsão orçamentária da área, que foi baseada em outro empreendimento de menor proporção.

h) A dificuldade de adequar a rapidez e a produtividade do processo construtivo com os requisitos de segurança, meio ambiente e educação.

O técnico expõe a dificuldade do empreendimento de equilibrar a rapidez da construção, devido a tecnologia de formas do processo de construção, com os requisitos de segurança, de meio ambiente e a educação dos funcionários no mesmo ritmo de construção.

A entrevistada do Jardins Mangueiral confirmou a informação da entrevistada do Brisas do Lago quanto ao cumprimento da programa de sustentabilidade do empreendimento. Ao dar uma resposta parecida ao mesmo questionamento. No entanto, apresentou muito mais dificuldades para implementar as ações que formam a política de sustentabilidade do que o Brisas do Lago.

As questões levantadas, no item das dificuldades do Brisas do Lago, quanto a uma área exclusivamente para sustentabilidade e os questionamento sobre o papel do cliente também se aplicam no contexto do Jardins Mangueiral.

4.4 Comparação das ações de responsabilidade e das dificuldades de implementação entre empreendimentos

Os empreendimentos apresentaram resultados similares aos das pesquisas do CBIC e Tachizawa e Pozo (2007), quanto ao foco de atuação das ações de responsabilidade social. Segundo essas pesquisas os principais focos de atuação das empresas pesquisadas são proteção ambiental e educação, os mesmos identificados no Brisas do Lago e Jardins Mangueiral, salvo este último, que também trabalha a responsabilidade social em programas sociais.

Conforme apresentado, a ISO 26000 recomenda que a responsabilidade social seja parte da política, cultura e estrutura da organização, e da prestação de contas. Podemos perceber que o tema sustentabilidade permeia todas essas áreas no Brisas do Lago e no Jardins Mangueiral. Conforme depoimento de ambos os entrevistados, a política de sustentabilidade é um pilar estratégico e básico do planejamento e construção dos empreendimentos, ou seja, que a política de sustentabilidade da OR é realizada por completo nos empreendimentos. É notável também a presença constante do termo “cultura”, que tem a sustentabilidade como uma de suas bases. Quanto à prestação de contas, ambos também o fazem. A Bairro Novo reúne mensalmente com o conselho de acionista do empreendimento a fim de apresentar os indicadores e resultados, incluindo os indicadores de sustentabilidade. A Odebrecht possuiu um sistema de gerenciamento financeiro do empreendimento no qual existem contas separadas para cada área da construção e realiza mensalmente o comparativo entre o previsto e o realizado. Portanto,

podemos entender que os dois empreendimentos a realizam de forma eficiente esta recomendação da norma.

Outro ponto relatado em ambas as entrevistas é o apoio da matriz com conhecimentos técnicos sobre sustentabilidade, novidades tecnológicas e suporte para implementação das ações de responsabilidade social.

Na entrevista, foi apresentado o Modelo de Sustentabilidade Empresarial de Coral, (2002) para que o entrevistado fizesse um comparativo entre planejado e realizado. Porém, esse quadro mostrou apenas que os empreendimentos vão planejando e realizando todas as ações ao mesmo tempo e sem muita diferenciação do que foi planejado e do que está sendo executado, ou seja, eles buscam implementar tudo que foi idealizado no programa de sustentabilidade do empreendimento.

Sendo assim, o comparativo foi revisado. O novo comparativo escolhido foi a obrigatoriedade legal ou não das ações dos empreendimentos em cada item do tripé do Modelo. Com base nas entrevistas e em documentos as ações de cada empreendimento foram avaliadas e as classificadas. A seguir o quadro da classificação das ações de responsabilidade social dos empreendimentos estudos em obrigatório legalmente e voluntário, baseando no modelo de sustentabilidade empresarial de Coral (2002).

Empreendimento		Brisas do Lago		Jardins Mangueiral	
Tripé da sustentabilidade		Obrig.	Voluntário	Obrig.	Voluntário
Sustentabilidade Ambiental	Atendimento a legislação	X		X	
	Impactos ambientais	X	X	X	X
	Produtos ecologicamente corretos		X		X
	Reciclagem		X		X
	Tecnologias Limpas		X		X
	Tratamento de efluentes e resíduos	X	X	X	X
	Utilização sustentável de recursos naturais		X		X
Sustentabilidade Econômica	Estratégias de Negócios		X		X
	Foco		X		X
	Mercado		X		X
	Qualidade e custo		X		X
	Resultado		X		X
	Vantagem competitiva		X		X

Sustentabilidade Social	Assumir responsabilidade social		X		X
	Compromisso com o desenvolvimento de recursos humanos		X		X
	Promoção e participação em projetos de cunho social		X		X
	Supporte no crescimento da sociedade		X		X

Quadro 10 – Relação das ações de cada empreendimento em obrigatorias e voluntárias.

Fonte: dados da pesquisa

O quadro acima mostra que os empreendimentos realizam ações voluntárias em quase todos os itens do Modelo, com exceção do atendimento à legislação no pilar da sustentabilidade ambiental, por ser em si mesmo algo obrigatório. Nota-se também que todos os pilares são contemplados nos dois empreendimentos. Podemos inferir que isso se deve à política de sustentabilidade da OR, que conforme dito pelas entrevistas é o mínimo que todo empreendimento deve realizar. No item de impactos ambientais percebemos que, nos dois empreendimentos, existem as ações regulamentadas, mas algumas delas foram potencializadas por ações voluntárias. Por exemplo, a barreira de contenção do Brisas do Lago e conta também com o poço de contenção, ou o reflorestamento que obrigatoriamente deve ser feito nas bordas do Jardins Mangueiral e no Jardim Botânico, mas serão plantados bosques dentro dos condomínios com as árvores de seus nomes como planejamento de paisagismo.

No item de tratamentos de efluentes e resíduos verificamos que existe uma regulamentação não muito abrangente, mas que obriga o correto descarte de lixo biológico e tóxico e o despejo de terra em aterros legais. Ambos os empreendimentos trabalham, além disso, a reciclagem e reutilização por meio da doação e venda de seus resíduos evitando assim que sejam descartados em aterros e se tornem apenas lixo urbano, alem disso, podemos interpretar que a doação tende a ajudar as comunidades em relação à fonte de renda na venda desses produtos reciclados ou na economia dos produtos reutilizados.

Conforme exposto por Ashley (2001) esses empreendimentos se antecipam às regulamentações restritivas às ações empresariais do governo e a diferenciação de seus produtos diante de competidores menos responsáveis. Também é possível

identificar nos empreendimentos “uma perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos” (RAUSKI et al, 2003).

O quadro abaixo apresenta de forma simplificada as dificuldade e limitações enfrentadas pelos empreendimentos para implementar suas ações de responsabilidade. Entre as dificuldades apresentadas foi inseridas aquelas identificadas como potenciais pela pesquisadora.

Brisas do Lago	Jardins Mangueiral
Diferença de cultura com as subcontratadas	Cultura dos moradores e da própria empresa
Demora da concessão da licença pela administração do GDF.	Dependência e falta de envolvimento governamental
Falta de fornecedores locais que preencham todas as exigências do empreendimento	Falta de fornecedores que atendam as exigências
Acumulação de funções exercida pelo responsável de sustentabilidade	Falta de parceiros para comprar os resíduos
Ausência da uma área responsável exclusivamente por sustentabilidade	Ausência da uma área responsável exclusivamente por sustentabilidade
Falta de demandas sociais pelos clientes	Falta de demandas sociais pelos clientes
Falta de mão-de-obra especializada	Falta de mão-de-obra especializada
	Limitação orçamentária e limitação da quantidade de contratação de funcionários para a área.
	Dificuldade em adequar a produtividade elevada com os requisitos de segurança, meio ambiente e educação.

Quadro 11 – Dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos na implementação das ações de responsabilidade social

Fonte: dados da pesquisa

Percebem similaridades nas seguintes dificuldades: diferença de cultura nos relacionamentos, dependência do governo, fornecedores locais que atendam às exigências do empreendimento, ausência de uma área responsável exclusivamente por sustentabilidade, falta de mão-de-obra especializada e falta de demanda pelos clientes. Essas semelhanças podem ser interpretadas como problemas que tendem a ser enfrentados pelo setor, já que um empreendimento de luxo e outro de baixa renda os compartilham.

A falta de uma área de sustentabilidade no Brisas do Lago, pode ser comparada com a dificuldade da área de sustentabilidade do Jardins Mangueiral em administrar e implementar tantas ações com apenas duas pessoas, sendo uma delas o próprio líder da área.

Comparativamente com as dificuldades encontradas nos outros estudos apresentados neste trabalho, as dificuldades de cada empreendimento são apresentadas com a mesma classificação do estudo de produção mais limpa de UNEP (2002):

CLASSE	BARREIRA
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação orçamentária – Jardins Mangueiral
Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência da uma área responsável exclusivamente por sustentabilidade – Brisas do Lago e Jardins Mangueiral
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em adequar a produtividade elevada com os requisitos de segurança, meio ambiente e educação – Jardins Mangueiral
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação da quantidade de contratação de funcionários para a área – Jardins Mangueiral • Falta de fornecedores que atendam às exigências - Brisas do Lago e Jardins Mangueiral • Falta de mão-de-obra especializada - Brisas do Lago e Jardins Mangueiral • Acumulação de funções exercida pelo responsável de sustentabilidade - Brisas do Lago
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença de cultura com as subcontratadas – Brisas do Lago • Diferença de cultura dos subcontratados, dos moradores e da própria empresa em alguns momentos – Jardins Mangueiral
Governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Demora da concessão da licença pela administração do GDF – Brisas do Lago e Jardins Mangueiral • Dependência e falta de envolvimento governamental – Jardins Mangueiral
Outros	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de pressão dos clientes e sociedade – Brisas do Lago e Jardins Mangueiral

	<ul style="list-style-type: none">• Falta de parceiros para comprar os resíduos - Brisas do Lago e Jardins Mangueiral
--	---

Quadro 12 - As barreiras a implementação das ações de responsabilidade dos empreendimentos Brisas do Lago e Jardins Mangueiral

Fonte: adaptado de UNEP (2002) apud Medeiros et al. (2007), com dados da pesquisa.

Verificou-se que a área técnica em sustentabilidade apresenta o maior número de dificuldades dos empreendimentos como a limitação da quantidade de contratação de funcionários para a área de sustentabilidade, a falta de fornecedores que atendam às exigências, a falta de mão-de-obra especializada e a acumulação de funções exercida pelo responsável de sustentabilidade. Seguida por outras áreas que apresentam a falta de pressão de cliente e sociedade e a falta de parceiros para compra de resíduos. As demais áreas apresentam praticamente um fator, como a área econômica e sua limitação orçamentária, a área sistêmicas com a ausência de uma área responsável por sustentabilidade, a área organizacional com a dificuldade de implementar ações de segurança, meio ambiente e educação no mesmo ritmo acelerado da produtividade, a área comportamental, com a diferença de cultura entre as subcontratadas, e a área governamental, com a dependência da governo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com relação aos resultados obtidos, considera-se que os objetivos foram alcançados, conseguindo-se então definir os construtos teóricos centrais da pesquisa; descrever a Política de Sustentabilidade da OR; e descrever a analisar o Programa de Sustentabilidade do Brisas do Lago e o Programa de Sustentabilidade do Jardins Mangueiral, assim como identificar suas principais dificuldades de implementação, considerando a perspectiva dos gerentes e técnicos. Para isso, utilizou-se como metodologia a entrevista semi-estruturada e a análise de dados secundários para se chegar às conclusões apresentadas a seguir.

O empreendimento Brisas do Lago apresentou ações de responsabilidade mais voltadas para a dimensão ambiental, apesar de ter ações em todas as dimensões. Nesta dimensão, foi possível identificar que o empreendimento tem grande parte de suas ações em um bom nível de atendimento aos passos para a construção sustentável do IDHEA. Também foi possível identificar que o empreendimento atendeu aos contextos organizacionais do meio ambiente e da sociedade e a todos os grupos beneficiários. Suas ações, em grande parte, são fruto de proatividade do empreendimento, percebido mesmo nas ações regulamentadas, nas quais, normalmente, há algo a mais sendo realizado voluntariamente.

O empreendimento Jardins Mangueiral, diferentemente, apresentou ações de responsabilidade mais voltadas para a dimensão social, mas também executando ações em todas as dimensões. Na dimensão ambiental, foi possível identificar que o empreendimento tem grande parte de suas ações entre o nível ruim e bom de atendimento aos passos para a construção sustentável do IDHEA, não é o ideal, mas pode-se considerar adequado em vista da realidade financeira. E da mesma forma do outro empreendimento, atendeu aos itens indicados nos contextos organizacionais do meio ambiente e da sociedade de Araújo e Mendonça (2009) e a todos os grupos beneficiários de Oliveira (1984). Em paralelo com o Brisas do Lago, suas ações, em grande parte, também são fruto de proatividade do empreendimento, mesmo entre as regulamentadas nas quais, normalmente, também há algo a mais sendo realizado voluntariamente.

O fator cultural da empresa se mostrou muito forte e aparenta ter um pano de fundo na ética dos relacionamentos e infere-se que esse fator é o propulsor das ações e do comportamento sustentável apresentado pelos empreendimentos.

Comparativamente, o Brisas do Lago apresenta menos problemas ambientais a se atentar e menos programas sociais potenciais, enquanto que o Jardins Mangueiral lida com fatores ambientais e sociais mais complexos que exigem um esforço concentrado e contínuo.

Diante das dificuldades apresentadas pelos empreendimentos conclui-se que as semelhanças de ocorrência de algumas barreiras derivam de fatores externos, o que os torna vulneráveis aos mesmos entraves, como a diferença cultural entre as subcontratadas, a dificuldade de se encontrar fornecedores locais adequados, a falta de mão-de-obra especializada e a falta de demandas sociais dos clientes.

As dificuldades apresentadas pelos empreendimentos se encaixaram nas mesmas classes identificadas em estudo semelhante de acordo com a UNEP (2002), são elas: classe econômica, organizacional, técnica, comportamental, governamental e outros. É possível inferir que a área técnica é a mais carente de soluções que a tornem mais viáveis. Sugere-se, então, que está seja a primeira área a ser abordada para redução ou eliminação das barreiras à sustentabilidade dos empreendimentos.

Conclui-se que um dos principais fatores que diferencia os empreendimentos no sentido da sustentabilidade, é o orçamento disponibilizado para investimento nas ações de sustentabilidade. No Jardins Mangueiral o orçamento limita, inclusive, a contratação de mais funcionários para a área de sustentabilidade. Enquanto para o Brisas do Lago, o questão financeira é praticamente superada se apresentados os motivos e resultados de determinada ação que se queira realizar.

Outra dificuldade é a separação das ações em diversas áreas da construção, sem ter uma área específica para onde essas ações se convertam, sendo cada uma tratada de forma diferente em cada área que se encontra.

Baseando-se nas declarações dos entrevistados, conclui-se também que o cliente final do ramo imobiliário ainda não é sensibilizado à importância de valorizar empreendimentos que buscam ser sustentáveis. Como visto, esse fator pode decorrer, inclusive, da falta de comunicação da empresa com seus clientes,

informando-os e obtendo vantagem competitiva a partir de suas ações responsáveis, conforme apresentado por Ashley (2001).

Por fim, recomenda-se o estudo do outros empreendimentos em outras empresas para compará-los e verificar o nível de dedicação destinado a sustentabilidade e barreiras enfrentadas pelas construtoras de Brasília. Com um estudo mais abrangente, em termos de participantes de diferentes construtoras, seria possível também a verificação da relação entre investimento em sustentabilidade e vantagem competitiva no mercado de Brasília.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, J.; **Pesquisa e História**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A.; **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. ENANPAD, Área: Organizações, set. 2000. Disponível em: <http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>. Acesso em 15 maio 2011

BAIRRO NOVO, 2011. Disponível em: <http://www.bairronovo.com/>. Acesso em 26 junho 2011

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C.; **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições**. RAE, São Paulo, v. 50, n. 2, p.146-154, abr./jun. 2010. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902010000200002.pdf. Acesso em 15 maio 2011.

BLUMENSCHINE, R. N. **A Sustentabilidade na Cadeia Produtiva da Indústria da Construção**. UnB-CDS, Doutor, Política e Gestão Ambiental, 2004.

CHAGAS, I. **Trabalho em colaboração: condição necessária para a sustentabilidade de redes de aprendizagem. Redes de aprendizagem. Redes de conhecimento**. Lisboa: Conselho Nacional de Educação. p. 71-82, 2002.

CODHAB 2011 – Disponível em: <http://www.codhab.df.gov.br/> Acesso em 30 junho 2011.

DONAIRE, D. **Considerações sobre a Influência da Variável Ambiental na Empresa**. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 68-77 mar./abr. 1994. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000200008.pdf. Acesso em 15 maio 2011.

DUARTE, J.; **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FRAGA, M. F. **Panorama da Geração de Resíduos da Construção Civil em Belo Horizonte: Medidas de Minimização com base no projeto e Planejamento de**

obras. Escola de Engenharia da UFMG, Programa de pós-graduação em saneamento, meio ambiente e recursos hídricos. 2006

FUNDAÇÃO ODEBRECHT, 2011. Disponível em:
<http://www.fundacaoodebrecht.org.br/index.php>. Acesso em 26 junho 2011

GIL, A. C.; **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed., São Paulo, Atlas, 1999.

IBRAM 2011 – Instituto Brasileiro Ambiental. Disponível em:
<http://www.ibram.df.gov.br/> Acesso em 30 junho 2011.

IDHEA – Instituto para o Desenvolvimento da Habitação Ecológica. Disponível em:
<http://www.idhea.com.br/>. Acesso em 15 maio 2011.

ISO/DIS 26000. Tradução de ISO/TMB WG SR N 172, versão 00 - 19/10/2009.

INSTITUTO ETHOS – Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>. Acesso em 15 maio 2011.

JARDINS MANGUEIRAL, 2011. Disponível em:
<http://www.jardinsmangueiral.com.br/index.html> Acesso em 30 junho 2011.

JOHN, V. M.; SATO, N. M. N.; AGOPYAN, V.; SJÖSTRÖM, C. **Durabilidade e Sustentabilidade: Desafios Para a Construção Civil Brasileira.** WORKDUR, 2011. Disponível em:
<http://durar.pcc.usp.br/artigos/Durabilidade%20e%20Sustentabilidade.pdf>. Acesso em 21 maio 2011.

JOHN, V. M.; SILVA, V. G.; AGOPYAN, V.; **AGENDA 21: uma proposta de discussão para o construbusiness brasileiro.** Antac – Encontro Nacional e I Encontro Latino Americano sobre Edificações e Comunidades Sustentáveis. Canela, 24 a 27 de abril de 2001. Disponível em:
<http://pcc5100.pcc.usp.br/arquivos/Constru%C3%A7%C3%A3o%20e%20desenvolvimento%20sustent%C3%A1vel/Agenda%2021%20CCivil%20-%20evento%20ANTAC.pdf>. Acesso em 15 maio 2011

LAVILLE, C.; DIONNE, J.; **A Construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed, Editora UFMG, 1999.

MEDEIROS, D. D; CALABRIA, F. A.; SILVA, G. C. S.; SILVA FILHO, J. C. G. **Aplicação da Produção mais Limpa em uma empresa como ferramenta de melhoria contínua.** Produção, v. 17, n. 1, p.109-128, abr, 2007.

MENDONÇA, R. R. S. de. **As dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação.** In: Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

NEVES, J. L.; **Caderno de pesquisas em administração.** São Paulo, v.1, nº 3, 2º semestre, 1996.

ODEBRECHT, 2011. Disponível em: <http://www.odebrecht.com/>. Acesso em 25 junho 2011

PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N.; **O desenvolvimento sustentável e a abordagem sistêmica.** REAd ,Ed. 18, v. 6, n. 6, nov-dez, 2000. Disponível em: http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_255.pdf. Acesso em 16 maio 2011

RAUPP, F. M. **Metodologia de Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais.** São Paulo, 2003.

Relatório Anual 2009 da Odebrecht S.A. Disponível em:
<http://www.odebrechtonline.com.br/relatorioanual/2009/2010/06/uma-vida-digna-e-sustentavel-para-todos/?lang=pt>. Acesso em 16 maio 2011

RAUSKIN, E.F.; PIETROVSKI, E.F.; SOBRINHO, E.F.; MÜLLER, F.; MORAES, J.; BENTO, M.; BARBOSA, O.; **Responsabilidade Social: Avaliação da I Feira do Selo Social 2003.** Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, 12 (1) 17-30, jun. 2004

SILVA, L. C.; FRANÇA, S. L. B.; NETO, J.V.; QUELHAS, O. L. G. **Implantação de Produção mais Limpa em Empresas no Estado do Rio de Janeiro.** Revista INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção. V.1, n. 10, dez, 2009.

SOARES, G.M.P.; **Responsabilidade Social Corporativa: por uma boa causa!?** RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2004. Disponível em:
<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1666&Secao=FOR.ESTCRI&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>. Acesso em 25 abril 2008

Tachizawa, T.; Pozo, H.; **Responsabilidade socioambiental no contexto brasileiro: um indicador para avaliar a responsabilidade social e ambiental nas empresas.** IX ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Curitiba, nov., 2007.

UNEP, United Nations Environmental Programme, 2002. Disponível no site: <http://www.unep.fr/scp/publications/details.asp?id=WEB/0038/PA>. Acesso em 25 maio 2011.

VENZKE, C. S.; NASCIMENTO, L. F. M.; POLEDNA, S. R. C. **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. São Paulo - SP. ENGEMA, 10-12 nov, 2003. Disponível em: http://www.portalga.ea.ufrgs.br/des_sust.htm#art. Acesso em 16 maio 2011

VERGARA, S.C.; **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2005.

Política de Sustentabilidade da OR

YIN, R. K.; **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Qual é a sua função na empresa? Como o seu cargo se relaciona com a RSE?
2. Quais são as principais características do empreendimento (público-alvo, destinação, processo produtivo, etc)?
3. Como era o projeto? A Responsabilidade Social/Sustentabilidade estava incluída (materiais, fornecedores, custo, benefícios, processo produtivo, inovação tecnológica, etc)? Qual o percentual financeiro do projeto era alocada para ações de RSE? Qual o percentual do projeto considerava RSE? Como você avalia o projeto em termos de responsabilidade social?
4. No quadro “Modelo de Sustentabilidade Empresarial” Coral (2002) é apresentado os principais focos de cada parte do tripé da sustentabilidade. Marque o que o projeto considerava de cada item. Momento de explicação do que foi marcado.
5. Marque no quadro “Modelo de Sustentabilidade Empresarial” Coral (2002) o que ocorre atualmente na construção do empreendimento. Ao longo da construção tem sido idealizado e inserido outras ações que não estavam no projeto? Se sim, quanto mais isso representa (no incremento das ações e financeiramente)? Por que isso aconteceu?
6. Qual é a relação entre o realizado e o planejado em termos de RSE? Qual é a parcela de ações de RSE que deveriam ter sido implementadas e qual parcela efetivamente foi implementada? Porque isso aconteceu?
7. Qual é a previsão de realização de ações de RSE até o final da construção? Qual a probabilidade de realização? Por quê?

8. O empreendimento aborda todos os pontos do Programa Integrado de Sustentabilidade do Empreendimento da OR? Qual parte é mais desenvolvida, qual parte é menos desenvolvida? Por quê?
9. Classifique em 0 a 10 cada item idealizado pelo IDHEA (Instituto para o Desenvolvimento da Habitação Ecológica) para se alcançar a construção sustentável.
10. Quais são as principais dificuldades enfrentadas em realizar as ações de RSE (áreas: econômica, sistêmica, organizacional, técnica, comportamental, governamental, outras)?

Anexo 1 - “Modelo de Sustentabilidade Empresarial” Coral (2002)

Modelo de Sustentabilidade Empresarial		
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	PROJETO	DURANTE A CONSTRUÇÃO
Atendimento a legislação		
Suporte no crescimento da sociedade		
Impactos ambientais		
Produtos ecologicamente corretos		
Reciclagem		
Tecnologias Limpas		
Tratamento de efluentes e resíduos		
Utilização sustentável de recursos naturais		
SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA		
Estratégias de Negócios		
Foco		
Mercado		
Qualidade e custo		
Resultado		
Vantagem competitiva		
SUSTENTABILIDADE SOCIAL		
Assumir responsabilidade social		

Compromisso com o desenvolvimento de recursos humanos		
Promoção e participação em projetos de cunho social		
Suporte no crescimento da sociedade		

Fonte: Coral (2002)

Anexo 2 - Programa Integrado de Sustentabilidade do Empreendimento (OR)

Anexo 3 – Passos para construção sustentável segundo IDHEA - Instituto para o Desenvolvimento da Habitação Ecológica.

Construção Sustentável - IDHEA	
Passos	Pontuação
1. Planejamento sustentável da obra	
2. Aproveitamento passivo dos recursos naturais	
3. Eficiência energética	
4. Gestão e economia da água	
5. Gestão dos resíduos na edificação	
6. Qualidade do ar e do ambiente interior	
7. Conforto termo-acústico	
8. Uso racional de materiais	
9. Uso de produtos e tecnologias ambientalmente amigáveis	