



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FLAVIENE MORAIS DIAS**

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA ESG EM UMA  
CONSTRUTORA**

**FORTALEZA**

**2022**

**FLAVIENE MORAIS DIAS**

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA ESG EM UMA  
CONSTRUTORA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

**Orientador(a):** Prof. Dr. Felipe Gerhard.

**FORTALEZA**

**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

D541p DIAS, Flaviene Moraes.  
O processo de implementação de um sistema ESG em uma construtora / Flaviene Moraes DIAS. - 2022.  
21 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Felipe Gerhard.

1. Políticas ESG. 2. Meio ambiente. 3. Social. 4. Governança. 5. Construção civil. I. Título.

CDD 658

**FLAVIENE MORAIS DIAS**

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA ESG EM UMA  
CONSTRUTORA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso Bacharelado em Administração do Centro Universitário Christus - Unichristus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

**Orientador(a):** Prof. Dr. Felipe Gerhard.

Aprovada em: 07 de julho de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Felipe Gerhard  
Orientador

---

Prof. Ms. Caio Victor de Paula Sousa  
Membro da Banca

---

Prof. Ms. Thiago Matheus de Paula Sousa  
Membro da Banca

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA ESG EM UMA  
CONSTRUTORA**  
THE PROCESS OF IMPLEMENTING AN ESG SYSTEM IN A CONSTRUCTION  
COMPANY

Flaviene Morais Dias<sup>1</sup>  
Felipe Gerhard<sup>2</sup>

**RESUMO**

O presente estudo objetiva analisar as propriedades e características de políticas de ESG (meio ambiente, social e governança) em uma construtora. Para tal, foi realizado um estudo de natureza qualitativa de fins exploratórios em uma empresa do ramo de construção civil. O estudo foi dividido em duas pesquisas, realizadas de forma concomitante, quais sejam: observação participante e entrevista estruturada. No primeiro estudo, de caráter imersivo, a pesquisadora acompanhou as ações organizacionais no contexto de pesquisa por seis meses. No segundo estudo, realizado por meio de entrevistas estruturadas, foram coletadas informações de 12 colaboradores, as quais foram analisadas através do software Iramuteq. Como principais descobertas, observamos que a implementação e execução de políticas ESG dentro de uma organização é um processo em que todas as partes da empresa devem estar envolvidas e alinhadas. Ademais, é nas pequenas atividades do dia a dia da empresa que é possível se adequar às ideias de responsabilidade socioambiental e governança. Ao final, as limitações e as sugestões de pesquisas futuras são apresentadas.

**Palavras-chave:** Políticas ESG; Meio ambiente; Social; Governança; Construção civil.

**ABSTRACT**

The present study aims to analyze the properties and characteristics of ESG policies (environment, social and governance) in a construction company. To this end, a qualitative study of exploratory purposes was carried out in a company in the construction industry. The study was divided into two investigations, carried out concurrently, namely: participant observation and structured interview. Firstly, in an immersive study the researcher followed the organizational actions in the research context for six months. Complementarily, 12 structured interviews with employees were carried out with. The collected data were analyzed using the Iramuteq software. As key findings, we observed that the implementation and execution of ESG policies within an organization is a process in which all parts of the company must be involved and aligned. Furthermore, it is in the small day-to-day activities of the company that it is possible to adapt to the ideas of socio-environmental responsibility and governance. At the end, limitations and suggestions for future research are presented.

**Keywords:** ESG Policies; Environment; Social; Governance; Construction.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário Christus – Unichristus.  
E-mail: flydias@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor do Curso de Administração do Centro Universitário Christus – Unichristus.  
Email: coordadmead@unichristus.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

O interesse associado às preocupações ambientais, sociais e de governança nas organizações têm suscitado cada vez mais ações estratégicas de empresas em diferentes ramos. Isso fica claro ao observarmos o crescimento da relevância da sigla ESG (*Environment, Social, and Governance* – Meio Ambiente, Social e Governança Corporativa) nas corporações, conciliando os conceitos de responsabilidade socioambiental ao desempenho econômico-financeiro (HUANG, 2021).

Vários autores encontraram uma relação positiva entre a adoção de ESG e o desempenho financeiro, especialmente no longo prazo. Em pesquisa realizada por Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), os autores analisaram o desempenho de 90 empresas que adotaram políticas ESG desde a década de 1990. Os resultados mostram que essas empresas obtiveram melhor desempenho no mercado de ações e melhor desempenho financeiro do que empresas que não adotaram as políticas ESG ou não estiveram ativamente engajadas nessas questões. Ademais, ao levar em consideração os fatores ESG, essas empresas demonstraram ser capazes de identificar oportunidades de ações que o mercado ainda não observou.

Para se ter uma visão mais ampla sobre este assunto, Friede, Busch e Bassen (2015) analisaram mais de 2.000 trabalhos neste contexto. Os autores mostram que cerca de 63% dos trabalhos reivindicam uma relação positiva entre fatores ESG e desempenho de finanças e apenas 8% dos estudos encontraram correlação negativa. Adicionalmente, a adoção de políticas ESG tem causado impacto salutar à maioria das instituições, além de alinhá-las às boas práticas para investimentos responsáveis.

Ao longo das últimas décadas, está em ascensão a quantidade de empresas que está aderindo às políticas de ESG, e com ela o número de pesquisas acadêmicas voltadas ao estudo dos impactos da adoção dessas políticas nas organizações. Trabalhos anteriores têm analisado a relação entre as atividades ligadas à adoção de políticas de ESG a fatores como desempenho financeiro (BĂTAEĂ; DRAGOMIRA; FELEAGĂ, 2020), alcance de metas de desenvolvimento sustentável (WIDYAWATI, 2020). No entanto, são necessários mais estudos voltados ao melhor entendimento do processo de implantação de atividades associadas às políticas de ESG, bem como os impactos desse processo sobre *stakeholders* da empresa (HUANG, 2021).

Além da necessidade destacada, há uma carência na literatura pela análise do processo de implantação do sistema ESG em setores distintos, mas com intensa necessidade do uso de

políticas ambientais e sociais. Esse é o caso da área de atuação da Construção Civil, setor em que a adoção de políticas de ESG está crescendo cada vez mais, alinhando a governança corporativa aos pilares social e de sustentabilidade.

Com base nas acepções apresentadas, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: quais são as propriedades e características das políticas de ESG em empresas do ramo de construção civil? Guiando-se por essa pergunta, o presente estudo objetiva analisar as propriedades e características de políticas de ESG (meio ambiente, social e governança) em uma construtora. Como objetivos específicos, busca-se: i. identificar os principais atores e fatores que impactam a implantação do sistema ESG na organização; ii. compreender o papel dos colaboradores e *stakeholders* no processo de implementação.

Este trabalho está estruturado em quatro seções além desta Introdução. Inicialmente, apresenta-se o Referencial Teórico, no qual estão apresentados o traçado histórico dos debates sobre responsabilidade social corporativa, bem como os principais conceitos e informações relacionadas às políticas de ESG. Ato contínuo, descreve-se na Metodologia a forma como foi conduzida a pesquisa quantitativa, por meio do uso da técnica de história oral. A seção Análise dos Resultados detalha a forma como as informações coletadas foram examinadas. Em seguida, apresenta-se a Discussão dos achados, na qual os resultados obtidos são discutidos à luz da literatura. Por fim, a Consideração Final expõe a conclusão e as contribuições deste trabalho, bem como as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A natureza das atividades de responsabilidade social corporativa tem apresentado alterações ao longo dos anos, refletindo as preocupações contextuais específicas de cada época. As primeiras ações das empresas voltadas à responsabilidade social estão associadas a esforços de filantropia. De acordo com Huang (2021), nas décadas de 1920 e 1930 buscava-se atrelar a imagem da organização ao alcance de uma ideia de bem-estar social ainda vaga, razão pela qual os repasses financeiros ainda representavam a principal forma de se operar a responsabilidade social.

A partir da década de 1960, ainda segundo o autor, o conceito se expandiu, trazendo consigo novas possibilidades de ação organizacional. Dessa forma, as empresas passaram a adotar ações mais contundentes e sistemáticas voltadas às esferas social e ambiental. Uma preocupação constante passou a ser o entendimento sobre o papel da empresa na sociedade

(CARROLL; SHABANA, 2010). Dessa forma, na década de 1970, os debates sobre Responsabilidade Social Corporativa se concentraram em questões como pobreza, desenvolvimento e distribuição de renda. Os papéis sociais entre empresas e sociedade mudaram, desencadeando a participação de organizações nos movimentos ambientais, preocupações com segurança do trabalho e regulamentação governamental (HUANG, 2021).

No entanto, o foco crescente do mercado em sustentabilidade e desenvolvimento social persistiu dando origem ao termo ESG no ano de 2004, em uma publicação do Pacto Global criada em parceria com o Banco Mundial, chamada *Who Cares Wins* (Ganha quem se importa). Surgiu de uma provocação lançada pelo secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU, 2004) Kofi Annan a 50 CEOs de grandes instituições financeiras sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança nos mercados de capitais. Mais recentemente, em 2019, a rede de organizações formada para o alcance desse objetivo já contava com mais de 3.000 signatários e mais de 1 milhão de ativos sob gestão bilhões. No mesmo ano, os Princípios do Investimento Responsável (PRI) cresceu cerca de 20% em todo o mundo (PACTO GLOBAL, 2021).

A pandemia de Covid-19 também acelerou e estabeleceu os padrões ESG como centrais para as discussões sobre sustentabilidade empresarial. As empresas que implantaram políticas estruturadas de ESG buscaram formas de minimizar os impactos causados ao nosso planeta, respeitando o meio ambiente, procurando contribuir para a construção um mundo melhor, valorizando o ser humano e procurando sempre melhoria dos processos internos, levando em consideração a transparência de suas contas e a diminuição do impacto dos seus riscos. Com efeito, o foco em questões ambientais, sociais e de governança nos mercados financeiros passou a ajudar as empresas a se tornarem mais sustentáveis e oferecer melhores resultados para a sociedade.

## **2.1 Conflitos Relacionados às Políticas ESG**

As empresas que implantaram com sucesso o modelo ESG tendem a captar maior número de investidores com potencial econômico, uma vez que estes buscam investir em organizações sólidas e com visão a longo prazo (CAPPUCCI, 2018). Na visão do investidor, a adoção de uma política ESG por uma organização é a sua garantia de que o seu capital está investido em um local seguro e com o mínimo de riscos por conta de ações irresponsáveis por parte da organização, gerando assim maior credibilidade para a instituição que decide aplicar seus investimentos.

De modo geral, o mercado visualiza a implementação das políticas ESG como uma ação que ressalta a maturidade corporativa. Dentre outros aspectos, a implantação das políticas ESG pode ter como consequência o aumento da confiabilidade por parte dos investidores, a redução dos custos ao se promover um maior controle dos riscos organizacionais e estruturais, melhoria da imagem da instituição, consolidação da credibilidade e confiança institucional por parte da sociedade, e melhoria das estratégias de mercado (CAPPUCCI, 2018).

Especificamente na área de Construção Civil, ressalta-se que o setor tem sofrido sérias críticas por conta da passividade ou morosidade com a qual enfrenta os desafios ambientais. As críticas apontadas levantam dúvidas sobre a aplicabilidade dos princípios ESG ao setor. Dessa forma, questiona-se a impossibilidade de adequação das políticas ESG ao ramo da Construção Civil, uma vez que o modelo de negócios do setor estaria diretamente associado à exploração de recursos naturais e socioeconômicos sem a devida preocupação com a sustentabilidade.

Essa visão está se tornando cada vez mais equivocada à medida que o movimento da cadeia produtiva avança para a adoção de práticas e processos com foco na sustentabilidade. Do ponto de vista das questões ambientais, muitas empresas adotaram referências internacionais na sustentabilidade de seus empreendimentos imobiliários, obtendo certificações como LEED, Aqua, Procel, Edge, Well, Fitwell etc. No setor social, a construção é uma das maiores fontes de emprego e renda, empregando muitas pessoas de grupos sub-representados. Portanto, a cada novo canteiro de obras, aumentam as oportunidades de desenvolvimento econômico da população.

Com o passar dos anos, a implementação das políticas ESG deixará de ser uma opção e passará a ser uma exigência, uma vez que o mercado irá instituir, de forma cada vez mais contundente, a obrigatoriedade de adoção dessas práticas. As empresas que não atenderem a tais requisitos estarão suscetíveis ao fracasso. Mercado, sociedade, legislação e economia estarão comprometidos a valorizar as organizações que realmente estiverem comprometidas com as práticas e valores da política ESG.

## **2.2 Implantação de Políticas ESG**

Apesar da consolidação da importância das políticas de ESG nas organizações, ainda há pouco consenso sobre o modo ideal de se praticar essas políticas no mundo empresarial (CAPPUCCI, 2018). De modo geral, uma proporção pequena de empresas utiliza os fatores do ESG para construir uma proposta de valor mais holística e integrada na organização. A maioria,

no entanto, costuma utilizar essas políticas de forma descompromissada com os princípios da sustentabilidade (CAPPUCCI, 2018).

Razões bem claras podem ser apontadas para explicação desse fenômeno. Em primeiro lugar, a adoção de políticas ESG pela empresa pode ter consequências positivas para o mercado acionista, independentemente se essa adoção será compromissada ou não. Em segundo lugar, com um mercado consumidor cada vez mais ativo e consciente do papel das empresas para o combate aos desafios sociais e ambientais, as políticas ESG fornecem uma resposta para as demandas mais urgentes da sociedade. Na prática, contudo há uma distância ao que é descrito nos relatórios contábeis e ao que é efetivamente realizado pelas empresas (CAPPUCCI, 2018).

A adoção das políticas ESG deve se embasar em um compromisso genuíno de aplicação de seus princípios, do contrário, pode acarretar a desconfiança dos acionistas e demais *stakeholders* a longo prazo (SAKUMA-KECK; HENSMANS, 2014; CAPPUCCI, 2018). Para evitar esse risco, o processo de implantação das políticas ESG deve ser planejado e coordenado entre os diversos setores da empresa. Apesar de aparentemente estar mais associado aos setores produtivos, os princípios social e ambiental devem ser seguidos de forma integrada pelas demais áreas da organização.

De fato, o que convencionou denominar Agenda ESG é composta por uma coleção de ações, as quais destinam-se a promoção da transparência, prestação de contas, relações equitativas e licença social (BERGAMINI JUNIOR, 2021). Para tal, é necessário que haja integração de esforços entre diversas áreas organizacionais. Em conjunto, tais ações voltam-se ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015), os quais se caracterizam como o principal direcionamento das empresas para adequação de suas ações e boas práticas em ESG. Essa relação de proximidade se deve pela confluência de seus objetivos, uma vez que ambos buscam atender a questões de ordem social, ambiental e de governança atuais (PACTO GLOBAL, 2021).

As ações realizadas em âmbito nacional por empresas adeptas às políticas ESG apresentam um amplo alcance e perfis diversificados. De acordo com os participantes da Rede Brasil do Pacto Global (2021), as cinco iniciativas relacionadas às políticas ESG mais praticadas pelas empresas compreenderiam diferentes dimensões e aspectos, as quais podem ser visualizadas no Quadro 1, a seguir.

### Quadro 1 – Principais iniciativas empresariais ligadas às políticas ESG

Posição	Iniciativas Empresariais ESG	%	Dimensão
1	Criação de mecanismos internos de <i>compliance</i> e governança	79%	Interna
2	Gestão de resíduos (reciclagem e reaproveitamento de insumos)	76%	Interna e Externa
3	Criação de comitês e instâncias de governança	68%	Interna
4	Apoio emergencial à sociedade (COVID-19)	61%	Externa
5	Apoio às comunidades do entorno	60%	Externa

Fonte: Adaptado de Pacto Global (2021).

Como é possível observar, as iniciativas podem ser dimensionadas de acordo com a sua proposta de ação. Iniciativas voltadas à própria organização, buscando-se o aprimoramento de processos sistemas de gestão, podem ser classificadas como internas. As ações presentes na Agenda ESG ressaltam a importância das iniciativas voltadas para o aprimoramento de processos internos, com o objetivo de ressaltar a transparência e o combate à corrupção organizacional (BERGAMINI JUNIOR, 2021). Por outro lado, àquelas iniciativas cujas ações voltam-se para a comunidade atribui-se a denominação externa. A importância de se voltar o olhar para o lado social é fundamental para o alcance dos objetivos das políticas ESG (BAID; JAYARAMAN, 2022) que, assim como as ações de cunho ambiental, são imprescindíveis para a sua implantação exitosa. Por fim, caso as iniciativas tenham um duplo caráter, suas ações se caracterizam tanto como internas quanto externas.

Além das iniciativas apontadas no Quadro 1, de acordo com o Pacto Global (2021), outras ações pertinentes também são realizadas de forma recorrente pelas empresas adeptas das políticas ESG. Esse é o caso, por exemplo, do combate aos casos de corrupção, estímulos à inclusão social, criação de fundos para preservação da Amazônia, políticas e incentivo à diversidade, dentre outros.

Na construção civil as iniciativas e ações ainda não são bem conhecidas. Tradicionalmente, os dois setores com maior familiaridade com o conceito de ESG em âmbito nacional são o financeiro e o agronegócio. Esses setores são acompanhados pelos segmentos de energia e alimentos e bebidas (PACTO GLOBAL, 2021). O setor de construção civil não tem se destacado em relação aos demais na adoção das políticas ESG. Essa postura tem eclipsado o registro das ações realizadas no setor em prol dessas políticas.

No entanto, a adoção do modelo de gestão ESG tem sido ressaltada como um passo importante para empresas de diferentes setores dentro do atual sistema de capitalismo de *stakeholders* (BERGAMINI JUNIOR, 2021). Nesse sentido, o entendimento do processo de

implantação de políticas ESG, bem como o levantamento das ações e iniciativas a ela relacionadas, especificamente no setor de construção civil se faz pertinente.

### **3. METODOLOGIA**

Guiando-se pela questão e objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo de natureza qualitativa, de caráter básico ou genérico (MERRIAM, 2009), e de fins exploratórios (VERGARA, 2005). As pesquisas de fins exploratórios, de acordo com Vergara (2016), são utilizadas com maior veemência por estudos de abordagens interpretativistas, uma vez que comumente buscam desvendar aspectos complexos e com pouca ou nenhuma propriedade de generalização. De fato, as pesquisas exploratórias não buscam encontrar resultados definitivos, mas tatear os aspectos iniciais de uma determinada temática (VERGARA, 2016).

A pesquisa foi realizada em uma empresa com mais de 50 anos de atuação no ramo da construção civil sediada na cidade de Fortaleza. Para a realização da coleta e análise de dados no contexto da pesquisa, duas estratégias de pesquisa foram utilizadas de forma concomitante, quais sejam: observação participante e entrevista estruturada. As duas estratégias, bem como os detalhes relacionados ao levantamento de informações e análise dos dados coletados são descritos a seguir.

#### **3.1 Observação Participante**

Observação participante é um modo de pesquisar que insere o pesquisador, em um esforço a longo prazo, no interior da comunidade estudada (MINAYO, 2004; ANGROSINO, 2009). O pesquisador, desse modo, mantém-se em estreita relação com os seus observados, tornando-se parte de sua vida social (MINAYO, 2004). É uma técnica sistemática e planejada de obtenção de dados que implica em fazer uso de todos os sentidos para adquirir conhecimentos claros e precisos sobre o campo de estudo (BARROS; LEHFELD, 1994; MINAYO, 2004; ANGROSINO, 2009)

A imersão no ambiente de estudo, compromisso longitudinal, acúmulo descritivo e detalhado de informações, construção de um retrato mais completo do grupo estudado e tornar-se parte da comunidade pesquisada são os princípios fundamentais da observação participante (MINAYO, 2004; ANGROSINO, 2009). No caso deste estudo, a pesquisadora, a qual compõe o quadro funcional da empresa, possuía acesso direto aos colaboradores e aos processos dos departamentos organizacionais.

Quanto ao tempo de permanência em campo, ademais, o período mínimo de pesquisa para que sejam alçadas informações pertinentes e confiáveis da sociedade deve ser de seis meses (ROSS; KYLE, 1982). Seguindo esse princípio, a pesquisadora permaneceu seis meses aplicando as técnicas de observação em campo, durante os meses de janeiro a junho de 2022. Como resultado, foram coletadas cerca de 80 páginas de documentos (e.g., folders, relatórios, informativos) e realizados mais de 20 diálogos informais com os membros do corpo de colaboradores da empresa.

### 3.2 Entrevista Estruturada e Análise de Conteúdo

Além do envolvimento da pesquisadora com o ambiente da pesquisa por meio da observação participante, aplicou-se um instrumento de pesquisa composto por questões abertas relacionadas ao tema de estudo (Quadro 2). Ademais, foram incluídas no instrumento de pesquisa questões de caráter sociodemográfico (Gênero, Idade, Escolaridade e Área de Formação) e relacionadas à atuação dos entrevistados na empresa (Função na Empresa, Tempo de Empresa, Participação em Cursos/Palestras em ESG).

**Quadro 2** – Roteiro de Pesquisa

Item	Questão
1	Qual o papel do seu setor na política ESG da empresa? Qual o pilar que ele representa com maior ênfase?
2	Como era o ambiente organizacional/ rotina administrativa antes de implantar a política ESG na empresa?
3	Quais os fatores que levaram a empresa a implantar a política ESG?
4	Na sua perspectiva, conte como foi o processo de implantação da política ESG na sua empresa?
5	Para o processo de implantação da política ASG na empresa, qual foi o seu papel na organização/setor?
6	Houve algum conflito ou contradição no processo de implantação da política ESG na organização?
7	Na sua perspectiva, os colaboradores “compraram a ideia” de implantação das políticas ESG? Ouve um discurso coeso da diretoria durante a implantação?
8	Após o processo de implantação das políticas ESG, houve alguma melhoria /mudança (positiva ou negativa) na rotina administrativa ou no resultado da empresa como um todo?
9	Qual foi a consequência (positiva ou negativa) para a sociedade que a implantação das políticas ESG trouxe?
10	Na sua opinião, o que a organização pode desenvolver/melhorar nos pilares ESG?

Fonte: Elaboração própria.

O instrumento de pesquisa foi aplicado de modo digital por meio da ferramenta eletrônica Google Forms durante os meses de abril e maio de 2022. Os participantes estavam envolvidos ou possuíam alguma relação com o processo de implantação ou desenvolvimento do sistema ESG na empresa. Os temas centrais abordados na entrevista foram adequados à função exercida pelo colaborador na empresa. Os pilares que constituem o sistema ESG, quais sejam, meio ambiente, social e governança, foram utilizados para reorientar os temas abordados na aplicação do instrumento. Os nomes dos entrevistados, bem como da empresa pesquisada, foram preservados.

Ao todo, 12 colaboradores participaram da pesquisa. O Quadro 3, a seguir, evidencia as principais informações dos participantes.

**Quadro 3** – Informações dos Entrevistados da Pesquisa

<b>Cod.</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Área de Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
Entrevistado 1	Masculino	37 anos	Pós-Graduação	Administração	Executor de Compras	15 anos
Entrevistado 2	Masculino	40 anos	Graduação	Direito	Encarregado DP	10 anos
Entrevistado 3	Feminino	40 anos	Graduação	Desenvolvimento de Sistemas	Coordenadora TI	7 anos
Entrevistado 4	Masculino	41 anos	Pós-Graduação	Engenharia Civil	Gerente PCP	11 anos
Entrevistado 5	Feminino	33 anos	Pós-Graduação	Administração	Assistente de Sucesso do Cliente	11 meses
Entrevistado 6	Masculino	33 anos	Pós-Graduação	Comunicação Social	Coordenador de Marketing	09 meses
Entrevistado 7	Feminino	40 anos	Pós-Graduação	Contabilidade	Coordenadora Contábil	10 anos
Entrevistado 8	Feminino	28 anos	Pós-Graduação	Engenharia Civil	Assistente de Engenharia	02 anos
Entrevistado 9	Feminino	25 anos	Pós-Graduação	Administração	Analista de RH	01 ano
Entrevistado 10	Feminino	38 anos	Pós-Graduação	Administração	Supervisora	14 anos
Entrevistado 11	Masculino	37 anos	Pós-Graduação	Engenharia Civil	Engenheiro Civil	10 anos
Entrevistado 12	Feminino	36 anos	Pós-Graduação	Engenharia Civil	Assistente de Sucesso do Cliente	09 anos

Fonte: Elaboração própria.

Os dados obtidos foram tratados por meio de uma estratégia metodológica que envolveu a utilização da análise de similitude. A técnica, que se caracteriza como uma análise de conteúdo, busca determinar a estrutura da representação e a relação dos principais significados e unidades semânticas levantados por meio do instrumento de pesquisa. A análise ocorreu por meio do software IRAMUTEQ (*Interface de R pour lês Analyses Multidimensionnelles de*

*Texteset de Questionnaires*), que permite diferentes formas de análises estatísticas sobre *corpora* textuais.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Casos Organizacionais Associados às Políticas ESG

Por meio de conversas informais e levantamento documental, a pesquisadora teve acesso a informações relacionadas a casos específicos em que a empresa buscou colocar em prática as políticas ESG. Alguns desses casos foram analisados em maior profundidade devido à representatividade que representam para o estudo. Esse é o caso do episódio denominado pelos colaboradores da construtora de “grande exemplo de gentileza urbana”, ocasião na qual a empresa construiu uma praça com conceito itinerante, isto é, uma praça temporária instalada em terreno privado para uso público.

O conceito da praça itinerante é oferecer novas possibilidades de lazer às comunidades em que as obras estão inseridas. As cidades ainda têm muito espaço aberto, às vezes murado ou degradado por resíduos. A ideia, de acordo com os próprios colaboradores, é derrubar os muros e proporcionar espaços que incluam paisagismo, iluminação e mobiliário urbano interativo e sustentável e reaproveitamento de descartes de materiais de construção existentes nos galpões das construtoras.

Como ilustra no folder de apresentação do projeto, a praça construída no ano de 2018 em um dos bairros mais nobres da capital, contemplava em sua estrutura: *playground*, *pet place*, bicicletário (*bike fix* – equipamento para pequenos consertos em bicicletas), área dedicada à reciclagem do lixo, com lixeiras com identificação para cada material, diversas opções de *food truck* etc. Para as crianças era disponibilizada programação especial, com apresentações de filmes infantis por meio do conceito de cinema silencioso, na qual eram utilizados fones de ouvidos que proporcionavam uma sessão de cinema. Os ambientes presentes na praça reforçavam o uso criativo deste espaço ao ar livre, proporcionando grande interação com a comunidade local.

Tendo em vista que a praça seria demolida para dar início à construção de um empreendimento de alto padrão em breve, a ideia da construtora, segundo a gerência de projetos, foi proporcionar, em contrapartida, conforto e bem-estar para a população, pois a obra certamente traria alguns transtornos futuros para a vizinhança, como o barulho e movimento de materiais e pessoas.

Ao se analisar o caso da Praça Itinerante, é possível observar que o pilar social do sistema ESG foi atingido. Apesar do empreendimento se caracterizar como uma compensação aos futuros transtornos ocasionados à comunidade, ele cumpriu o papel de proporcionar um espaço urbano de lazer e integração. Obviamente, o aspecto financeiro não foi negligenciado pela empresa, a qual qualificou os custos do empreendimento como um investimento. Isso se comprova, conforme confirmado pelo setor comercial, no sucesso nas vendas de apartamentos. Assim, conclui-se que a empresa utilizou iniciativas diretamente associadas às políticas ESG em harmonia com a perspectiva financeira.

No requisito ambiental das políticas ESG, foi possível constatar que a empresa utiliza de técnicas e ferramentas nos seus canteiros de obras que visam o respeito ao meio ambiente. A ideia, segundo os próprios funcionários, é colaborar para um futuro melhor, com menos poluição e reforçando a sustentabilidade para a geração atual e futuras.

Podemos citar alguns itens que a construtora em questão faz uso como diferenciais sustentáveis na construção dos seus empreendimentos: indicadores de resíduos, consumo de energia e água, emissão de CO<sub>2</sub>; lâmpadas de baixo consumo nas áreas comuns; torneiras com fluxo reduzido 6l / por minuto e chuveiro 8l / por minuto; reutilização da água que sai dos aparelhos de ar-condicionado para um sistema de irrigação da área de paisagismo do condomínio (os aparelhos recebem um dreno que irá captar essa água e armazená-la no subsolo e, no momento certo, esta água será enviada para os irrigadores da área de lazer do prédio); células fotovoltaicas para abastecer o consumo de energia na área de lazer, como o da piscina aquecida; compra de matérias de construção como tijolo e madeira com certificação; utilização de aparelho sanitário com descarga dupla 6l na 1ª descarga e 3l na 2ª descarga; instalação do espaço e-station (espaço que contempla 01 vaga de tomada para carregamento de veículo elétrico ou híbrido).

Ao falamos no pilar de Governança Social, nos referimos, segundo os colaboradores, a um dos mais antigos. Como exemplo de iniciativa presente neste pilar é citada a prestação de contas, que basicamente é o compromisso dos envolvidos na gestão da empresa quanto aos seus atos e consequências.

A empresa utiliza da governança em formato de conselho gestor, com prestação de contas mensais e trimestrais, possui gestão de riscos, criou código de ética para reforçar o *compliance* da instituição, segue as políticas de gestão da qualidade, pois a construtora possui o selo de Certificação ISO 9001. Do mesmo modo, como constam nos relatórios do setor contábil, a empresa passa por auditorias periódicas, internas e externas, buscando sempre

reforçar a transparência em suas contas e maneira de gerir. Isso porque dentre as metas de governança corporativa estão a restauração e a garantia da confiabilidade da empresa aos seus acionistas, sempre com ênfase na eficiência econômica e no bem-estar dos envolvidos.

Em conjunto, as iniciativas apresentadas demonstram uma visão mais madura da organização em relação às políticas ESG, uma vez que não se qualificam como iniciativas filantrópicas pontuais ou como estratégias que buscam essencialmente retornos financeiros imediatos. Ao contrário, combinam aspectos dos pilares ESG, de ordem tanto internas como externas, com a sustentabilidade financeira necessária para garantir com que as iniciativas sejam realizadas de forma perene. Como resultado, tanto a empresa como a sociedade ganham com as ações implementadas.

#### **4.2 Análise de Similitude das Unidades Semânticas**

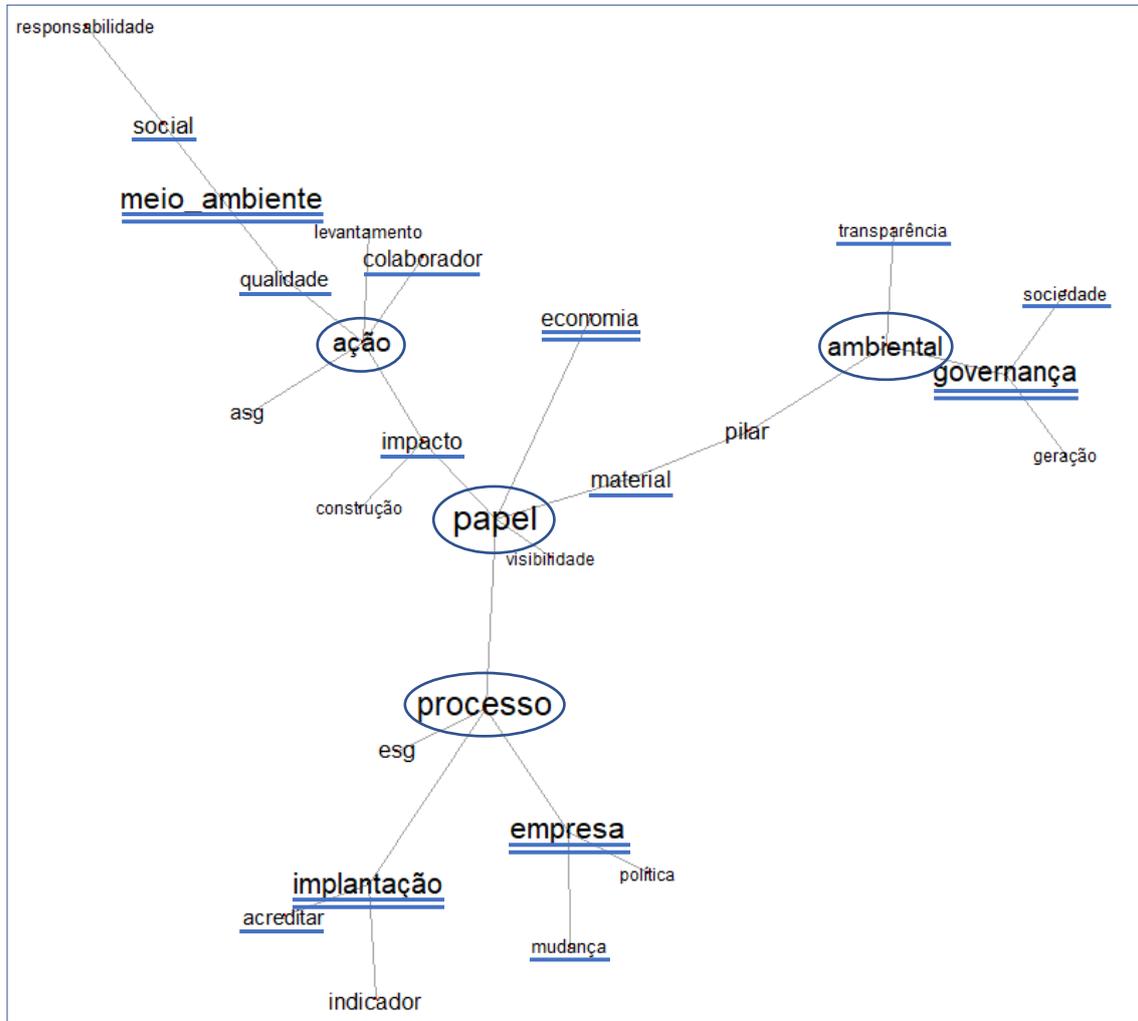
Ao se analisar especificamente as informações contidas no roteiro da entrevista estruturada, é possível observar a existência de relações significativas entre os conceitos centrais emersos na fala dos entrevistados (Figura 1). Tais conceitos demonstram o caráter múltiplo e dinâmico presente nos atributos, ações e iniciativas associados às políticas ESG. Consiste com as dimensões de atuação dessas políticas, i.e., internas, externas ou ambas, a análise de similitude demonstra a interrelação entre elas e o papel realizado pelas ações individuais e organizacional na implementação do sistema ESG.

Como revela a análise, a palavra “papel” posiciona-se ao centro do diagrama. A palavra não pode ser restrita a iniciativas específicas associadas às políticas ESG, uma vez que se caracteriza, de fato, como o fator que dá origem a essas ações. Ao se observar as falas dos entrevistados, destaca-se a importância dos papéis individuais e organizacional como os elementos responsáveis pela implantação dessas políticas. Do mesmo modo, essa ação conjunta é capaz de proporcionar o alcance dos ideais de governança socio-responsáveis para além da visão puramente financeira.

Ligados ao desempenho dos papéis individuais e organizacionais estão conceitos centrais identificados na literatura (e.g., BERGAMINI JUNIOR, 2021; PACTO GLOBAL, 2021; BAID; JAYARAMAN, 2022). Esse é o caso das palavras “ambiental”, “processos” e “ação”. Ao passo que a palavra “ambiental” se refere diretamente à ideia do pilar meio ambiente, a palavra “processo” remete à ideia de mudanças nos fluxos e posturas internas da organização. Por outro lado, a palavra “ação” se conecta à perspectiva de desempenho dos papéis organizacionais para a implementação de medidas ligadas ao “meio ambiente”, à esfera

“social”, à melhoria da “qualidade”, à qualidade de vida do “colaborador” (palavras que se qualificam como unidades secundárias ou periféricas na análise).

**Figura 1** – Análise de similitude



Legenda: ○ Unidades Primárias; = Unidades Secundárias; — Unidades Periféricas.

Fonte: Elaboração própria.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que estudo buscou analisar as propriedades e características das políticas de ESG (meio ambiente, social e governança) em uma construtora, constata-se que o objetivo foi alcançado. Para tal, as análises realizadas tiveram como propósito identificar os casos e os significados centrais associados à dinâmica de internalização e condução das políticas ESG. Desse modo, foi conduzida uma discussão sobre o tema com base em levantamentos realizados por meio das técnicas de observação participante e entrevista estruturada.

Concluímos neste estudo que a implantação de uma política ESG dentro de uma organização é um processo em que todos os setores da empresa devem estar alinhados com o propósito. São nas pequenas atividades rotineiras do dia a dia de uma empresa que é possível se adequar ao pensamento de responsabilidade socioambiental e de governança.

O papel de iniciar a implantação desta política em uma organização deve ser reforçado com a criação de um setor ou equipe que mensure essas iniciativas de cuidado ambiental, de iniciativas sociais com o público interno e externo e o dever da governança, a prestação de contas com todos os que fazem parte da empresa, são papéis de grande importância e relevância para reforçar a maturidade empresarial.

Um comitê de ESG em uma organização seria o responsável por conduzir e perpetuar as iniciativas de sustentabilidade, sociais e de manter um *compliance* ativo. Manter este propósito reforçaria a ideia e aperfeiçoaria as ações de ESG para se tornar exemplo de empresa da qual os investidores e sociedade teriam interesse em fazer parte.

Na pesquisa realizada com os 12 colaboradores, foi ressaltado por unanimidade a grande importância da inserção dos pilares ESG na empresa. Porém, o reforço dessa implantação como um todo na empresa não foi necessariamente divulgado. A maioria das atividades e materiais e/ou processos utilizados na empresa que aderem ao ESG não são comunicados para os colaboradores internos.

Atualmente a importância que o tema ESG é levantado entre o mercado financeiro, é de que apenas as instituições que aderirem a tal prática irão perpetuar como organização na sociedade. Os investidores e público consumidor estão cada vez mais preocupados em aderir ou consumir produtos de uma empresa que leva em consideração o respeito ao meio ambiente, a sociedade e tenha transparência em suas finanças.

Apesar do estudo ter alcançado os objetivos traçados, algumas limitações podem ser apontadas. Tendo em vista que realizamos uma pesquisa com uma quantidade reduzida de funcionários, o estudo seria mais assertivo caso abrangesse um maior número de funcionários. Do mesmo modo, o processo de delimitação do contexto de investigação contribuiu para gerar uma representação específica do objeto de estudo, uma vez que o ambiente de pesquisa ficou restrito a uma única empresa. Para pesquisas futuras, sugere-se a utilização de entrevistas em profundidade com foco nos diferentes papéis desempenhados e vivenciados pelos colaboradores para a implantação e condução das políticas ESG, para que se possa ampliar ainda mais o entendimento sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**: Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BAID, V.; JAYARAMAN, V. Amplifying and promoting the “S” in ESG investing: the case for social responsibility in supply chain financing. **Managerial Finance**, n. ahead-of-print, 2022.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1994
- BĂTAE, O. M.; DRAGOMIR, V. D.; FELEAGĂ, L. Environmental, social, governance (ESG), and financial performance of European banks. **Accounting and Management Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 480-501, 2020.
- BERGAMINI JUNIOR, S. ESG, Impactos Ambientais e Contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 23, n. 80, p. 46-54, 2021.
- CAPPUCCI, M. The ESG integration paradox. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 30, n. 2, p. 22-28, 2018.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility – a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, p. 85-105, 2010.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014.
- FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of sustainable finance & investment**, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.
- HUANG, D. Z. X. Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. **Accounting & finance**, v. 61, n. 1, p. 335-360, 2021.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research**: A Guide to Design and Implementation. San Francisco: John Wiley & Sons, 2009.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco; 2004.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **The millennium development goals report**. New York: United Nations, 2015.

- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. The Ten Principles of the UN Global Compact. 2004. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. Acesso em: 01 mar 2022.
- PACTO GLOBAL. **A evolução do ESG no Brasil**. São Paulo: Rede Brasil do Pacto Global, 2021.
- ROSS, D. D.; KYLE, D. W. Qualitative inquiry: a review and analysis. In: AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION ANNUAL MEETING. January 6-7, 1982, Washington, USA. **Proceedings...** Washington: USA, 1982.
- SAKUMA-KECK, K.; HENSMANS, M. A motivation puzzle: can investors change corporate behavior by conforming to ESG pressures? In: **Institutional investors' power to change corporate behavior: international perspectives**. London: Emerald Group Publishing Limited, 2013.
- VERGARA, S. C. **Projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2016.
- WIDYAWATI, L. A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 2, p. 619-637, 2020.