

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
WELLINGTON ROBERTO DE OLIVEIRA

ANÁLISE DAS PRÁTICAS ESG EM CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS DA REGIÃO
DE SÃO CARLOS: UMA NOVA GESTÃO PARA OS STAKEHOLDERS

São Carlos

2022

WELLINGTON ROBERTO DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS ESG EM CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS DA REGIÃO
DE SÃO CARLOS: UMA NOVA GESTÃO PARA OS STAKEHOLDERS**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo Curso de Tecnologia em São Carlos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Rita Tiradentes Terra Argoud

São Carlos

2022

ANÁLISE DAS PRÁTICAS ESG EM CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS DA REGIÃO DE SÃO CARLOS: UMA NOVA GESTÃO PARA OS STAKEHOLDERS.

Wellington Roberto de Oliveira ¹

Ana Rita T. Terra Argoud ²

Resumo

Esta pesquisa teve por objetivo identificar e analisar as práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) consideradas na literatura, analisando quais delas são adotadas e as que mais influenciam na gestão de condomínios residenciais na região de São Carlos - SP, elucidando sua importância para uma nova gestão aos *stakeholders*. A amostra foi composta por 10 condomínios, gerenciados por 07 gestores – síndicos e gerentes prediais. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas e fechadas as quais foram gravadas, transcritas e posteriormente submetidas à análise de conteúdo. Os resultados preteriram as indicações das práticas ambientais, sociais e de governança realizadas na gestão dos entrevistados. Em relação às respostas, constatou-se limitações nas práticas ESG aplicadas nesse ambiente, perante as premissas propostas na literatura. Ademais, concluiu-se que as ações identificadas envolvem os *stakeholders* em todas as esferas, cabendo aos gestores explorarem os impactos positivos dessa participação, pois investir em práticas ESG nos condomínios podem revigorar o desenvolvimento de seus *stakeholders*, uma vez que são eles os principais atores dessa mudança comportamental.

Palavras-chave: ESG (Environmental, Social & Governance); Capitalismo de Stakeholders; Condomínios Residenciais.

Abstract:

This research aimed to identify and analyze the ESG (Environmental, Social, and Governance) practices considered in the literature, analyzing which of them are adopted and how they most influence the management of residential condominiums in the region of São Carlos - SP, elucidating their importance for a new management to stakeholders. The sample consisted of 10 condominiums, managed by 07 managers - trustees and building managers. Semi-structured interviews were conducted, with open and closed questions, which were recorded, transcribed and subsequently maintained for content analysis. The results were used as indications of environmental, social and governance practices carried out in care management. In relation to the responses, there was a restriction on the ESG practices applied

¹ Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC. E-mail: woliveira1014@gmail.com

² Engenheira e mestre em Engenharia de Produção (UFSCar). Doutora em Engenharia Mecânica (USP). Docente da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC. E-mail: ana.terra.argoud@gmail.com

in this environment, given the assumptions proposed in the literature. In addition, it is concluded that involvement, identified actions, stakeholders in all spheres, it is up to managers to explore the positive effects of this participation. Because investing in ESG practices in condominiums can reinvigorate the development of its stakeholders, since they are the main actors of this behavioral change.

Keywords: ESG (Environmental, Social & Governance); Stakeholder Capitalism; Residential Condominium.

1 INTRODUÇÃO

Em 2004 o mundo conheceu de forma compactada as recomendações ESG (*Environmental, Social and Governance*) que foram apresentadas no relatório “*Who Cares Wins*” publicado pelo Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). O então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, reuniu 50 CEOs de 18 instituições financeiras, propondo uma reflexão descritiva sobre os comportamentos das concentrações de questões e ações ambientais, sociais e governamentais nas organizações e seus respectivos impactos na sociedade. Considerando este novo contexto, o escopo do ESG é fortalecer o mercado de investimento e seus atores - analistas, instituições financeiras, empresas, investidores, administradores de fundos de pensão, consultores, reguladores, bolsa de valores, governos e agências multilaterais - transformando a sociedade mais sustentável para seus *stakeholders*. Devido às métricas propostas no relatório, o mercado precisou posicionar-se perante as tendências emergentes que se interconectam com a transparência, ética, gestão de riscos, responsabilidade social, governança corporativa, desenvolvimento sustentável e a criação de valores (COMPACT GLOBAL, 2004).

Embora o termo ESG seja associado inicialmente ao mercado financeiro, atualmente as discussões sobre o tema estão ganhando relevância também em outras ramificações empresariais. Um desses setores é a construção civil e o mercado imobiliário, que visam buscar novos fundos imobiliários e investidores ao aplicarem a agenda ESG em suas organizações.

Porém, a crescente construção de imóveis, em específico os condomínios residenciais (verticais e horizontais), propiciou aos seus compradores a aquisição de um ativo financeiro volátil, pois situações de riscos gerenciais internos e externos desses empreendimentos impacta na percepção dos *stakeholders*, causando assim uma oscilação de valorização e reputação. No entanto, o problema se estende quando se analisa as questões socioambientais

e riscos organizacionais pertinentes as recomendações ESG, uma vez que estas práticas não são medidas atualmente nas administrações de condomínios.

No entanto, observa-se que os estudos e debates sobre as métricas ESG na gestão condominial mantem um norteamento mais tímido podendo causar uma assimetria de gerenciamento, depreciação do imóvel e insatisfação ao longo prazo. O objetivo deste trabalho é identificar as práticas de ESG consideradas na literatura, analisando quais delas são adotadas e as que mais influenciam na gestão de condomínios na região de São Carlos - SP, elucidando sua importância para uma nova gestão aos *stakeholders* contribuindo para a sustentabilidade e a perenidade condominial.

Pondera-se algumas recomendações ESG para expressar o desenvolvimento da pesquisa, respondendo aos seguintes objetivos específicos: (1) pesquisar ações e práticas aplicadas em condomínios residenciais da região de São Carlos; (2) identificar e analisar a existência de práticas ESG; e (3) constatar quais práticas mais influenciam na gestão dos *stakeholders*.

Além desta introdução, o estudo foi desenvolvido em três pontos. O primeiro ponto tem-se uma breve contextualização sobre os pilares ESG. Em seguida, o segundo ponto analisa a diversidade do ecossistema condominial, ao passo que o terceiro ponto aborda a junção das iniciativas e desafios ESG no que tange a gestão de condomínios. Em suma, são apresentadas as indagações metodológicas, os resultados com suas análises e as considerações finais deste trabalho.

2 OS PILARES DO ESG

O termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) ganhou notoriedade em 2004 quando um conjunto de instituições financeiras - Pacto Global das Organizações Unidas - em parceria com o Banco Mundial, publicou em seu relatório “*Who Cares Wins*” as recomendações e diretrizes sobre as métricas de questões ambientais, sociais e de governança.

As dimensões dessas propostas, segundo o relatório, é incorporar estratégias e condutas ambientais, sociais e de governança intencionalizadas ao mercado financeiro (COMPACT GLOBAL, 2004). Para Boersch (2010), a criação do termo ocorreu para incentivar os agentes financeiros a tomarem decisões de investimentos que se conciliem a melhores práticas de sustentabilidade.

Neste sentido, vale mencionar que o ESG é um indicador de performance não financeiro. Porém, os investidores concordam que o conceito abrange responsabilidade social corporativa e que os pilares do ESG ajudam a ter um panorama de desenvolvimento sustentável que agregue gestão de riscos, valores, sucessos, inovação e lucratividade de curto, médio e longo prazo para a organização (GAO *et al.*, 2021; BAUMGARTNERM, 2013; ROSSIGNOLI *et al.*, 2020).

De acordo com a explanação da GLOBAL COMPACT (2004), as premissas do UNPRI (2019) – Princípios para o Investimento Responsável; Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – e das perspectivas expressadas na literatura, os pilares do ESG podem ser deliberados conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Pilares ESG e suas implicações na prática

| Pilares | Implicações | Práticas | Autores |
|---------------------------|--|---|--|
| Environmental (Ambiental) | Reduzir os impactos ambientais e riscos climáticos | Produtos biodegradáveis; Reuso e reciclagem do lixo eletrônico | Franchetti <i>et al.</i> (2006); Celinski <i>et al.</i> (2011) |
| | Desenvolvimento e uso de tecnologia limpa | Tijolo solo-cimentos; Tratamento de esgoto <i>in loco</i> | Souza <i>et al.</i> (2008); Ferreira (2014) |
| | Energias renováveis e eficiência energética | Energia fotovoltaica e eólica; Pannel de aquecedores solar | Pinho e Galdino (2014); Martins <i>et al.</i> (2017); Fantinelli (2006) |
| | Gestão da produção e operação ecoeficiente | Planejamento de demanda; Controle de estoque; Substituição de produto tóxicos (química verde) | Melo <i>et al.</i> (2011); Dandaro <i>et al.</i> (2015); Lenardão <i>et al.</i> (2003) |
| | Uso consciente da água e matéria prima | Reuso de água; Sistema de cisternas | Mancuso (2003); Ferreira (2014) |
| | Preservação da biodiversidade | Telhado verde; Reflorestamento de plantas nativas; Compostagem orgânica. | Baldessar (2012); Oliveira <i>et al.</i> (2005) |
| | Gestão de resíduos | Logística Reversa; Coleta seletiva e reciclagem do lixo | Guarnieri (2011); Ribeiro (2007) |
| | Redução da emissões de gases de efeito estufa | Comercialização de crédito de carbono; Biocombustível; Veículos elétricos e híbridos <i>plug-in</i> | Goulart <i>et al.</i> (2011); Costa Neto <i>et al.</i> (2000); Vonbun (2015) |
| Social (Social) | Responsabilidade social empresarial | Voluntariado empresarial; Programas e projetos comunitários; Planos de cargo e salário; Assistência social. | Fischer <i>et al.</i> (2001) |
| | Qualidade de vida e saúde no trabalho | Treinamento e desenvolvimento profissional; Ginástica laboral; Programa de saúde mental durante pandemia. | De Marchi (2013); De Lima (2018); Ornell <i>et al.</i> (2020) |
| | Direitos humanos | Liberdade de expressão e comunicação; Saúde da mulher | Farias (2001); Coelho <i>et al.</i> (2009) |

| | | | |
|-------------------------|--|---|---|
| | Segurança do trabalho | Entrega de EPIs e EPCs; Criação da CIPA (<i>Comissão Interna de Prevenção de Acidentes</i>); Manutenção periódica dos equipamentos; Manuais POP (<i>Procedimentos Operacional Padrão</i>) | Barsano e Barbosa (2018) |
| Social (Social) | Desenvolvimento social e econômico de seus <i>stakeholders</i> | Atividades culturais; Empreendedorismo social. | Gomes e Martinho (2009); Bose (2012) |
| | Gestão de pessoas | Formação de lideranças; Atração, desenvolvimento e retenção de talentos; Feedback corporativo. | Tanure (2007); Peloso e Yonemoto (2010); Missel (2017) |
| | Gestão da diversidade | Programa de inclusão social; Integração cultural; Equidade de gênero; | Albagli (2006); Fonseca (2005) |
| | Investimento responsável | Consumo de produtos sustentáveis; Contratação de serviços qualificados; Investir no desenvolvimento e bem-estar social. | Portilho (2005); Rocha-Vidigal <i>et al.</i> (2012); Midgley (2007) |
| Governance (Governança) | Transparência e ética corporativa | Prestação de contas; Política de compliance; Comunicação organizacional na era digital. | Gimenes (2010); Farias <i>et al.</i> (2018) Kunsch (2018) |
| | Renumeração executiva | Programa de plano de carreira; Plano de renumeração. | Souza <i>et al.</i> (2016); Benedet (2004) |
| | Restruturação e diversidade administrativa | Composição e a diversidade do conselho, diretoria e supervisão. | Prudêncio <i>et al.</i> (2021) |
| | Código de conduta corporativa | Lei Geral de Proteção de Dados | Finkelstein <i>et al.</i> (2020) |
| | Auditoria e independência dos auditores | Planejamento de auditoria com a contratação de contadores, advogados e engenheiros externos. | Caixeta <i>et al.</i> (2016) |
| | Desenvolvimento e gestão sustentável | Aprovação de espaços arborizados; Certificação de processos; Implementação de mini-mercados. | De Aragão (2007); Chavarria Mora (2016); Santos (2021) |
| | Gestão de riscos | Manutenção preventiva e corretiva; Treinamento da Briga de Incêndio; Análise financeira; Aquisição de seguro; | Mariano (2020); Silva (2021); Gazola Junior (2004) |

Fonte: Adaptado pelos autores a partir da GLOBAL COMPACT (2004); UNPRI (2019); BUALLAY *et al.*, (2020); AMEL-ZADEH; SERAFEIM (2018).

Não há uma abordagem padronizada para a aplicação do ESG, pois para Eliwa *et al.* (2021), as instituições podem moldar as práticas além dos fatores micro-organizacionais. Entretanto, essas implicações não estão submetidas exclusivamente ao mercado financeiro, mas também para as organizações que objetivam a qualidade da gestão, inovação, diferencial competitivo e o desenvolvimento sustentável em nível micro e macro (FINK, 2020; MARTINS, 2021).

Viana *et al.* (2022) apontam que a governança é imprescindível nas interações colaborativas do desenvolvimento corporativo e da assertividade das métricas ESG. Neste sentido, ressalta-se que a transparência e divulgação das questões ambientais, sociais e governança corporativa são elementos fundamentais para corroborar as estratégias, o desempenho reputacional e a interação dos *stakeholders* (ATIF; ALI, 2021; LV *et al.*, 2019).

Atualmente, as práticas ESG consistem-se em prover a performance organizacional que diminua os custos e riscos, aumentando o desenvolvimento sustentável através de parâmetros financeiros e não-financeiros. Kocmanova e Simberova (2012, p. 492) enfatizam que “a integração de indicadores ESG é provavelmente a melhor forma de aumentar a participação de mercado de investimentos socialmente responsáveis”.

3 A DIVERSIDADE DOS CONDOMÍNIOS

A crescente procura por moradia coletiva, seja ela condomínio vertical ou horizontal, vem chamando a atenção de um público-alvo bem variável. Este tipo de moradia fechada com lotes coletivos ou individuais, autônomas, devidamente identificadas, contam com área de lazer, garagens, centro de recreação, segurança 24 horas, piscinas e entretenimento (MEIO AMBIENTE, 2011). Sua demanda atualmente se dá por vários fatores pessoais ou financeiros de seus interessados, algo que décadas passadas era associada somente a um grupo específico. De acordo com Barbosa (2011), os condomínios brasileiros são inspirados nos que há nos Estados Unidos, criando assim uma modalidade de habitação no país que não havia até 1920 com os prédios verticais e nos anos de 1970 com os horizontais.

Em decorrência do surgimento e evolução dos condomínios, o setor de construção civil no Brasil necessitou se remodelar e as cidades se viram obrigadas a criarem um planejamento de urbanização. Marques (2015) salienta que é preciso analisar quais processos e ações se devem desenvolver em uma determinada localização. Por sua vez, Castells (2000, p. 203) observa que, “numa sociedade que tem o modo de produção capitalista como dominante, o sistema econômico é o sistema dominante da estrutura social e, por conseguinte, o elemento produção está na base da organização do espaço”, afirmando a importância do sistema econômico no desenvolvimento do espaço urbano e social.

Para Lefebvre (2002), essa conformidade transforma a urbanização da cidade, potencializando a centralização de uma diversidade. Os dados divulgados nas Tabelas 1 e 2, elaboradas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) durante a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD, 2016-2019) ilustram o

processo da expansão urbana principalmente na representatividade da construção de condomínios - verticais e horizontais – no país.

Tabela 1: Número de moradores e tipo de domicílio (2010)

| Domicílios particulares – Ano 2010 | | |
|---|-------------------------------|--|
| Moradores | Tipo de domicílio | |
| Total | Condomínios Verticais - casas | Condomínios Horizontais - apartamentos |
| 57.324.185 | 1.018.492 | 6.157.162 |

Fonte: IBGE (2010)

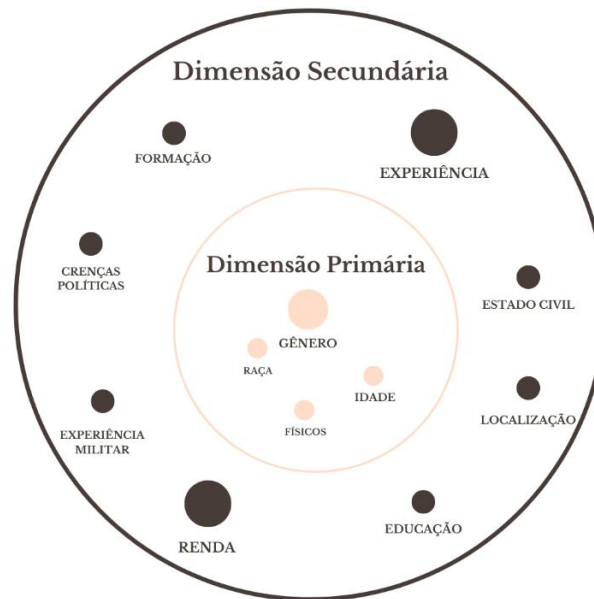
Tabela 2: Domicílios e Moradores, por tipo de domicílio (2016-2019)

| Domicílios e Moradores, tipo de domicílio por ano | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| Ano | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Total de Moradores | 67.213.000 | 68.018.000 | 69.419.000 | 70.646.000 |
| Apartamento | 8.257.000 | 8.993.000 | 9.650.000 | 10.095.000 |

Fonte: IBGE (2010); PNAD (2016-2019)

Conforme levantamento da Associação Brasileira de Síndicos e Síndicos Profissionais (ABRASSP, 2017), os condomínios no país movimentam anualmente mais de R\$ 165 bilhões de reais. Viver em condomínio se tornou algo rentável e agradável por haver vários padrões e requisitos não encontrados em bairros convencionais. Apesar disso, morar em condomínio exige habilidades interpessoais, por ser um ambiente de diversidade e complexidade social. Gómez-Mejía *et al.* (1998, p. 116) conceituam que a diversidade “refere-se a características humanas que fazem as pessoas diferentes umas das outras”, conforme demonstrado na Figura 1. Para Loden e Rosener (1991), existem duas dimensões para agrupar essas diferenças individuais.

Figura 1: Dimensões da diversidade



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Loden e Rosener (1991).

Na Figura 1, a Dimensão Primária refere-se às características sobre quais as pessoas têm um controle parcial ou nenhum, ou seja, são fatores biológicos. A Dimensão Secundária inclui características adquiridas, abandonadas ou modificadas durante sua vivência por meio de decisões e esforços deliberados.

Neste contexto, o conceito de diversidade assimila-se com a diversidade cultural encontrada nos condomínios residenciais. Diante disso, Cox Jr. (1994, p. 6) afirma que a diversidade cultural se refere à representatividade de um sistema social de pessoas que compartilham vínculos culturais distintas.

Ainda de acordo com a UNESCO (2002, ART. 1), a diversidade cultural pode ser definida como:

[...] Essa diversidade manifesta-se na originalidade e na pluralidade das identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é tão necessária para o gênero humano como a diversidade biológica o é para a natureza. Neste sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras.

Ademais, Ferdman e Sagiv (2012) apresentam que a inclusão dessas diversidades traz ao ambiente valorização e autenticidade, tanto no nível individual quanto no grupo. A

experiência de conexão e participação englobam a compreensão das diferenças promovendo a consciência, a aceitação e a inclusão (ALBAGLI, 2006).

Desta maneira, Lefebvre (2001) retrata que a vivência urbana mesmo que em ambiente “restrito”, oportuniza os encontros e desencontros, conhecimentos e reconhecimentos da conduta humana, a singularidade e a coletividade. Gerenciar essa diversidade em condomínios exige de seus gestores, moradores, funcionários e prestadores de serviços uma ampla complexidade que implica planejamento, estratégia, flexibilidade, gestão de processos e pessoas de modo a potencializar as vantagens e mitigar as desvantagens. Considerando que o conjunto dessas habitações seja residencial ou comercial, elas são compostas por uma micro sociedade de *stakeholders* – proprietários, inquilinos, administradores, síndicos, funcionários, visitantes, investidores, fornecedores, entre outros - que dispõem de uma gama de diversidade, quando essa bem-administrada agrega valor diferenciado e vantagem competitiva sustentável (KING; FOWLER; ZIETHAML, 2002).

4 AS INICIATIVAS E OS DESAFIOS ESG PARA OS GESTORES E SEUS STAKEHOLDERS

O acolhimento das práticas ESG nos últimos anos ganhou ponderações estratégicas nas organizações preocupadas com seu posicionamento corporativo. Quando grandes empresas como a BlackRock, Johnson & Johnson, Apple e entre outras, assinaram em 2019 uma Declaração de Propósito, comprometeram priorizar a responsabilidade social corporativa, o desenvolvimento sustentável e os investimentos socioambientais – projetos sociais e ambientais, preservação ambiental e ações sociais. Com isso, iniciou-se uma rápida discussão e implementação sobre a importância do tema nas demais organizações pelo mundo, que começaram a investir em fundos ESG – empresas que tenham boas práticas corporativas. Idowu e Leal Filho (2009) ponderam que as empresas devem mensurar as questões econômicas, ambientais e sociais, a fim de inquietar efeitos antagônicos na governança e intensificar os benefícios operacionais como forma de responsabilidade social empresarial.

Porém, é preciso entender que a conscientização e inclusão de práticas ESG nas empresas demandam da valorização e representatividade de seus *stakeholders* para a organização. Observa-se que o desenvolvimento dos pilares ESG só ocorre quando se dá legitimidade aos *stakeholders*. Freeman (1984) considera que o objetivo de uma companhia é atender aos interesses do seu conjunto de *stakeholders*. Nessa perspectiva, há uma divisão

defendida por Clarkson (1994) que propõe uma classificação dos *stakeholders* para as organizações:

- 1) *Stakeholders* Primários – aqueles que possuem contratos, ações, investimentos, clientes, fornecedores, consumidores, funcionários e prestadores de serviços;
- 2) *Stakeholders* Secundários – aqueles cuja relação não se mantêm um contrato, comunidade, ONG, governo, município, escolas, hospitais e outros.

Ao classificar as partes interessadas, o gestor permite identificar as estratégias apropriadas para cada grupo dentro da organização. O sucesso de qualquer projeto, processo, vendas e ações, dependerá de como a empresa gerenciará seu relacionamento com os diversos públicos inseridos no ambiente organizacional (FREEMAN, 2004; MACHADO JR, 2011). Portanto, o desenvolvimento das práticas ESG deve ocorrer de forma inclusiva entre questões ambientais, sociais e governança, visando a responsabilidade das empresas gerando valores, lucros, gestão de risco e a expansão da diversidade e inclusão. Algo que Freeman e Phillips (2002) chamam de o capitalismo de *stakeholder*.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (2017) enfatiza a necessidade de classificar as pesquisas conforme seus objetivos gerais. Para esse propósito, deliberou-se pela abordagem qualitativa de caráter descritiva, pois ela é designada pela flexibilidade e da interpretação da realidade social (LAKATOS; MARCONI, 2011). Esse tipo de pesquisa dispõe-se caracterizar o aprofundamento da compreensão de uma população, amostra, contexto ou fenômeno. Também podem identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2017). Nesse estudo, optou-se pela pesquisa de campo, de acordo com Gil (2017), consiste no objetivo de angariar informações e conhecimentos pertinentes ao propósito da pesquisa. O trabalho tem por finalidade especificar e analisar as práticas ESG utilizadas nos condomínios residenciais – verticais e horizontais – na região de São Carlos, SP.

O processo de coleta dos dados ocorreu mediante entrevistas semiestruturadas (Apêndice), aplicadas através de perguntas abertas – requer uma resposta construída pelo respondente – e fechada – o respondente tem que escolher entre respostas determinadas pelo autor – assim diferenciadas pela formatação das respostas (HILL; HILL, 1998). Para a

roteirização do presente estudo, elaborou-se questões específicas relacionadas aos levantamentos teóricos elucidados no Quadro 1.

A população-alvo foi formada por gestores de condomínios, ocupantes dos cargos de síndico e gerente predial. De antemão, convidou-se 20 profissionais do segmento para participarem do estudo, o contato ocorreu por acessibilidade telefônica e indicação interna – participantes indicaram outros gestores. Decorrente do convite e exposição do trabalho, a pesquisa contou com a aceitação de 07 indivíduos, partilhados nos municípios de São Carlos, Araraquara, Américo Brasiliense e Ribeirão Bonito. Por questões de segurança e princípios éticos, estabeleceu-se confidencialidade da identificação dos colaboradores e seus respectivos condomínios.

As entrevistas foram executadas no período entre 16/11/2022 e 25/11/2022, em circunstâncias apropriadas aos participantes, as interlocuções aconteceram de forma presencial para 04 participantes da cidade de São Carlos e *on-line* aos 03 demais entrevistados através de plataformas digitais – Skype, Google Meet e Microsoft Teams. Para melhor compreensão, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, as respostas foram categorizadas mediante a análise do conteúdo: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) o tratamento dos resultados (Bardin, 2016), a próxima seção contém os resultados e as discussões da pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados estão subdivididos em cinco tópicos, ordenados conforme os dados coletados na entrevista: a) perfil dos entrevistados e caracterização dos condomínios; b) conhecimento sobre ESG, c) questões ambientais; d) responsabilidade social e e) governança corporativa.

5.1 Perfil dos entrevistados e caracterização dos condomínios

No questionário conduzido para a identificação dos perfis, conversou-se com sete profissionais vinculados a gestão de condomínios – síndico e gerente predial. Como garantia da confidencialidade e anonimato dos entrevistados, utilizou-se letras seguidas de números para caracterizar os participantes, “S” – síndico – e “G” – gerente predial – desse modo manteve-se protegida a identidade dos entrevistados. As análises são apresentadas na Tabela 3, verifica-se que 03 gestores são do gênero feminino e 04 do gênero masculino, sendo que a

faixa etária dos entrevistados varia entre 36 e 67 anos. Em relação a formação acadêmica, observa-se que a predominância do grau de escolaridade é ensino superior completo, entretanto, dois administradores possuem ensino fundamental.

Tabela 3: Perfil dos entrevistados

| Gestor | Gênero | Idade | Formação Acadêmica | Cargo | Tempo no cargo | Condomínios gerenciados | Tipos de condomínios |
|---------------|---------------|--------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| G1 | Masculino | 53 | Superior Completo | Gerente Predial | 09 anos | 01 | Casas |
| G2 | Masculino | 36 | Ensino Fundamental | Gerente Predial | 02 anos | 01 | Apartamentos |
| S1 | Feminino | 60 | Superior Completo | Síndica Profissional | 02 anos | 01 | Apartamentos |
| S2 | Feminino | 48 | Ensino Técnico | Síndica Profissional | 03 anos | 02 | Casas (02) |
| S3 | Masculino | 58 | Doutorado | Síndico Profissional | 12 anos | 03 | Apartamentos (02) e Casas (01) |
| S4 | Feminino | 40 | Ensino Fundamental | Síndica Moradora | 06 meses | 01 | Casas |
| S5 | Masculino | 67 | MBA Engenharia | Síndico Profissional | 07 anos | 01 | Apartamentos |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse fato demonstra que, para iniciar como gestor condominial não necessariamente precisa-se ter alguma graduação. Os participantes dessa pesquisa possuem função de destaque em seus condomínios, sendo 05 síndicos e 02 gerentes-prediais, e o tempo de exercício no cargo dos pesquisados varia entre 06 meses e 12 anos. Entre os 10 condomínios gerenciados por esses profissionais, 05 são condomínios residenciais verticais e 05 horizontais. Os condomínios foram localizados e caracterizados na Tabela 4, mediante descrição de seus gestores.

Tabela 4: Localização e caracterização dos condomínios

| Gestores | Localização dos condomínios | Quantidades gerenciados | Classe Social |
|-----------------|------------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| G1 | São Carlos | 01 | A |
| G2 | Américo Brasiliense | 01 | D |
| S1 | São Carlos | 01 | B |
| S2 | Araraquara | 02 | D |
| | | | D |
| S3 | São Carlos | 03 | D |
| | | | C |
| S4 | Ribeirão Bonito | 01 | D |
| S5 | São Carlos | 01 | D |

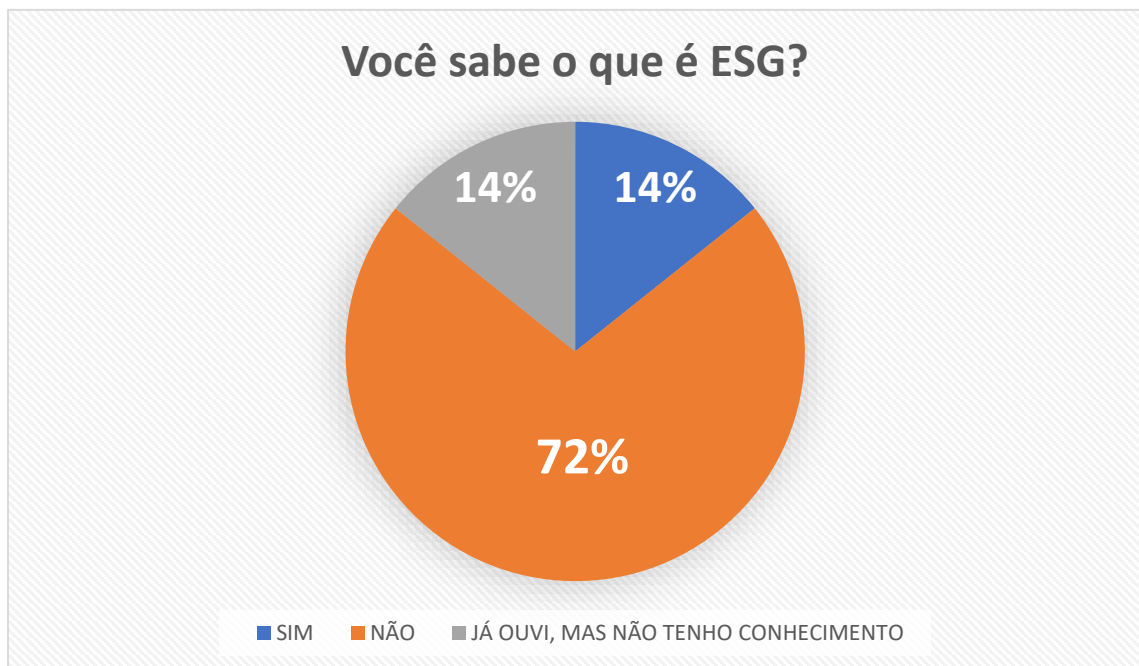
Fonte: Elaborado pelo autor.

Além do mais, estão alocados nas seguintes cidades: 06 em São Carlos, 02 em Araraquara, 01 em Américo Brasiliense e Ribeirão Bonito.

5.2 Conhecimento sobre ESG (*Environmental, Social and Governance*)

Para Alexandrino (2020), a compreensão e praticabilidade do ESG nas organizações derivam da capacidade desenvolvedora econômica e cultural de cada país. O atrelamento do termo ESG ao mercado financeiro dissemina um conhecimento ainda pouco explorado por outros setores. Desse modo, no Gráfico 1 valida-se a percepção dos entrevistados ao serem perguntados "você sabe o que é ESG?"

Gráfico 1: Você sabe o que é ESG (*Environmental, Social and Governance*)?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse contexto, observou-se que cerca de 72% dos gestores de condomínios não sabem, 14% responderam que sim e 14% já ouviram sobre o tema, mas não sabem explicar ou possuem pouco conhecimento. Com quase três décadas de debate, a temática ESG ainda permanece enraizada no mercado financeiro, gerando assim, distanciamento das deliberações sobre o assunto para outros setores do mercado. Partindo dessa análise, ESG deve ser apreciada como uma nova realidade, pois a mudança do comportamento do consumidor reflete conforme as escolhas das organizações (UNGARETTI, 2020; NIELSEN, 2019).

5.3 Environmental – questões ambientais

As necessidades presentes e futuras de se cuidar do meio ambiente corroboram com as práticas ESG, uma vez que, conservar e gerir os recursos naturais requer ações que identifiquem e mitiguem os impactos ambientais. Para De Souza (2002), as organizações precisam integrar as diferentes funções administrativas na gestão ambiental corporativa. Reconhecer os desafios e riscos ambientais existentes demanda das estratégias que buscam transcender uma oportunidade, uma ameaça ou um investimento.

Desse modo, os participantes relataram suas adversidades condominiais em relação às questões ambientais encontradas, de imediato, a gestão de resíduos foi a mais mencionada. Em suma, a Tabela 5, descreve os desafios citados pelos gestores.

Tabela 5: Adversidades ambientais nos condomínios

| Impactos e riscos ambientais | Quantidades de condomínios | Gestores |
|--|-----------------------------------|----------------------------|
| Falha no processo de separação do lixo reciclado/não separação | 10 | G1, G2, S1, S2, S3, S4, S5 |
| Descarte incorreto do lixo na área comum/lazer | 07 | S1, S2, S3, S4 |
| Falta de conscientização/educação ambiental | 07 | G2, S1, S2, S3, S5 |
| Deficiência/falha na coleta seletiva | 06 | G2, S1, S2, S3, S4, S5 |
| Não realiza coleta seletiva | 06 | G1, S2, S4, S5 |
| Demasiado consumo de água coletiva e das áreas comum/lazer | 06 | G1, S1, S2, S3 |
| Entulhos e limpeza inadequada no pós-obra | 06 | G1, S2, S3, S4, S5 |
| Quantidade elevada de resíduos sólidos produzidos | 05 | G2, S1, S3, S4, S5 |
| Inadequação energética das áreas comum/lazer | 05 | G2, S2, S3, S4 |
| Acúmulo de lixo eletrônico e moveis usados | 04 | G2, S1, S3 |
| Descarte incorreto do óleo, pilhas e máscaras | 03 | G2, S1, S3 |
| Descarte incorreto do óleo, pilhas e máscaras | 03 | G2, S1, S3 |
| Ambiente sem arborização, árvores e plantas nativas | 03 | G2, S1, S3 |
| Má gestão da arborização | 03 | S2, S4 |
| Uso de diesel/baterias automotivas em geradores de energia | 03 | S1, S3, S5 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os relatos dos gestores, destaca-se que a falta de planejamento na gestão dos resíduos evidencia uma série de problemas internos e externos. Os síndicos G2, S1, S3, S4, S5 afirmaram sentir dificuldades em elaborar estratégias voltadas a redução da produção de resíduos, bem como, a aprovação da coleta seletiva, uma vez que não possuem espaços adequados e não conhecem catadores de lixo recicláveis ou cooperativas de reciclagem. Já os entrevistados G1, S2, S4 e S5 confirmam que não ter interesse em realizar a coleta seletiva nos condomínios (horizontais), pois cada condômino se responsabiliza pela separação de seus lixos orgânicos e recicláveis. Por outro lado, todos os gestores com exceção do G1, reconhecem ter falhas nos processos de coleta e separação da reciclagem, estando dispostos a revisar e melhorar seus procedimentos. No caso do G1, o condomínio residencial não realiza a coleta e separação de materiais reciclados. Além da gestão de resíduos, outro fator desafiador encontrado foi a falta de conscientização ambiental dos *stakeholders* – síndicos, conselho, moradores, funcionários, prestadores de serviços e administradora. Vários participantes retrataram dificuldade no trabalho educacional proposto para o condomínio. Uns dos reflexos desse descaso são os elevados consumos de água, o descarte incorreto do lixo nas áreas comum, o acúmulo de lixos eletrônicos e o manuseio de entulhos. Da mesma maneira, S1 e S3 enfatizam que há resistência dos moradores a implementar práticas sustentáveis, tais como, liberação de verba para modernização ou troca do sistema de gerador a diesel e adequação energética das áreas comuns.

Cabe mencionar ainda os relatos dos G2, S1 e S3 que convivem em um ambiente sem arborização, árvores e plantas nativas, para eles, a falta desses recursos naturais trazem prejuízos imensuráveis para a qualidade de vida de seus moradores. Apesar disso, a má gestão da arborização também pode causar transtornos irreversíveis – acidentes, desvalorização imobiliária, doenças respiratórias, animais peçonhentos e entre outros – para a reputação condominial, assim exposto por S2 e S4 que gerenciam condomínios horizontais com essa problemática de manutenção precária da jardinagem.

Mediante as respostas anteriores, os entrevistados foram questionados sobre o posicionamento estratégico do condomínio em relações as ações ambientais adotadas que impactam positivamente o ambiente. Diante do principal desafio mencionado - gestão de resíduos – pelos gestores, nota-se que G2, S1, S2, S3 e S4 executaram ações de melhorias nos processos seletivos dos lixos reciclados. Para G1, S3 e S5 o reconhecimento dos processos em desconformidade já demonstra a preocupação do condomínio com o meio ambiente, para os profissionais as medidas preventivas são as principais ações por eles aplicadas. O apoio do

conselho e de moradores também reflete essa preocupação com o bem-estar socioambiental, menciona S3: “Ao identificarmos que produzíamos muitos resíduos sólidos e que nossa coleta seletiva era realizada de forma inapropriada (o catador selecionava os materiais reciclados no local, deixando sujeira e desorganizado), convocamos o conselho e com ajuda de alguns moradores, contratamos uma cooperativa para a seleção dos resíduos e lixos reciclados, o retorno desse investimento sustentável nos proporcionou apoios e arrecadações nas aquisições de equipamentos para outros serviços e projetos.” No entanto, somente alguns gestores sentiram-se confortáveis quanto perguntados sobre o uso de tecnologia e inovação – energia solar, biocombustível, produtos biodegradáveis, aplicativos de coletas seletivas, digitalização de processos administrativos, entre outros - como forma de preservação ambiental. De acordo com S1, S2 e S4, a implementação dessas tecnologias são tratadas pelos condôminos como custos desnecessários e desumanização dos processos, uma vez que a predominância da faixa etária desses condomínios varia entre 60 e 82 anos. Porém, S5 complementa que ao gerenciar um residencial de estudantes conseguiu o aval dos moradores para instalar um novo sistema energético: “No primeiro momento os condôminos ficaram assustados quando apresentei a proposta de instalação dos painéis solares no telhado do salão de festa. Muitos alegaram ser um gasto desnecessário e caro, porém, após a visita de um técnico da empresa instaladora e um laudo do nosso engenheiro, consegui a aprovação e um ótimo financiamento. Hoje somos altamente eficientes na geração de energia renovável para as áreas comuns e lazer, temos ganhos significativos que cobre o pagamento das parcelas. Sem dúvida alguma foi a nossa principal vitória coletiva para o meio ambiente.” Já os gestores G1, G2, S3 e S5 citam que ao modernizaram os processos administrativos – certificação e assinatura digital, boleto digital e demonstrativo *on-line* - constataram aumento na produtividade e redução na produção de resíduos do escritório.

Deste modo, em relação às ações ambientais dos demais entrevistados observa-se na Tabela 6 que G2, S2, S3, S5 optaram em investir na educação ambiental de seus *stakeholders*, incentivados com palestras, jogos recreativos, brindes por metas e cartazes educativos. A síndica S2 relatou ter percebido a evolução comportamental dos proprietários e funcionários após a adoção dessas práticas. Jacob (2003, p. 193) enfatiza a importância dessa prática “(...) a educação ambiental assume cada vez mais uma função transformadora, na qual a co-responsabilização dos indivíduos torna-se um objetivo essencial para promover um novo tipo de desenvolvimento – o desenvolvimento sustentável.”

Tabela 6: Ações ambientais nos condomínios

| Ações ambientais | Quantidades de condomínios | Gestores |
|---|----------------------------|--------------------|
| Investiu em ações educacionais – sinalização, jogos, palestras, comunicados e brindes | 05 | G2, S2, S3, S5 |
| Melhorou os processo de seleção dos materiais recicláveis | 05 | G2, S1, S2, S3, S4 |
| Horta coletiva | 05 | G2, S2, S3, S4 |
| Digitalização de processos administrativos | 05 | G1, G2, S3, S5 |
| Uso de materiais biodegradáveis – plásticos, sacolas, papéis e copos reciclados | 04 | G1, S2, S3 |
| Recuperação e implementação de áreas verdes; manutenção sustentável na jardinagem (sem produtos químicos) | 03 | G1, S1, S3 |
| Treinamento de Briga de Incêndio para os funcionários e moradores convidados | 03 | G1, S3 |
| Instalação e uso de energia solar fotovoltaica, para área de lazer/comum | 02 | S3, S5 |
| Contratação da cooperativa para a coleta seletiva | 01 | S3 |
| Sistema de reuso da água – piscina, chuva e lavanderia | 01 | S3 |
| Uso de tintas e solventes ecológicos | 01 | G2 |
| Depósito de descarte e separação para lixos eletrônicos | 01 | S5 |
| Gerenciamento de obras e manutenção | 01 | G2 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação as demais estratégias dispostas, destaca-se S3, que mais efetuou ações ambientais, sendo essas distribuídas entre os três condomínios que gerencia ao longo de 12 anos na função. Contudo, o entrevistado salienta: “Já enfrentei diversas resistências de moradores, conselho e até das administradoras, dado ao assunto sobre meio ambiente. Muitos consideram o tema irrelevante, por estarem em um ecossistema fechado e que na visão deles não prejudica seriamente o ambiente. O método encontrado foi trabalhar a conscientização deles e a paciência, pois qualquer investimento resultaria em benefícios a longo prazo e não de imediato.”

Elkington (2004) afirma que uma organização sustentável é aquela que equilibra os fatores ambientais, econômicos e sociais, de forma integrada e satisfatória em seus processos. Nesse sentido, os condomínios ainda perpetuam uma compreensão de como inserir suas demandas financeiras e sociais em estratégias ambientais, pois, somente após desse entendimento e inclusão das práticas adotadas, passará a ser uma organização ambientalmente sustentável (GONÇALVES; DE OLIVEIRA, 2017).

5.4 Social – questões sociais

Construir um condomínio socialmente responsável, exige-se de seus *stakeholders* o engajamento e comprometimento de suas ações sociais, tanto dentro e fora desse ambiente. Nessa perspectiva, os entrevistados demonstraram os quesitos sociais mais desafiantes encontrados de acordo com a Tabela 7.

Tabela 7: Problemáticas sociais nos condomínios

| Problemáticas sociais | Quantidades de condomínios | Gestores |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Divergência entre moradores, conselho e funcionários (políticas, ideológicas ou familiar) | 10 | G1, G2, S1, S2, S3, S4, S5 |
| Falhas nos processos de segurança e comunicação | 06 | G2, S2, S3, S4, S5 |
| Saúde mental dos <i>stakeholders</i> pós pandemia | 06 | G1, G2, S1, S2, S3, S4 |
| Barulhos das obras e após as 22h | 06 | G2, S2, S3, S4, S5 |
| Inadimplência das obrigações financeiras com o condomínio | 05 | G2, S2, S4, S3, S5 |
| Pedintes na porta do condomínio | 05 | G2, S2, S3, S4, S5 |
| Problemas de vícios, drogas e armas | 04 | G2, S3, S4, S5 |
| Brincadeira com teor abusivos | 03 | S2, S4 |
| Descumprimento das normas e regulamentos | 03 | S2, S4, S5 |
| Rotatividade de prestadores de serviços e funcionários | 02 | S2, S4 |
| Escassez da mão de obra qualificada | 02 | G1, S1 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

As respostas dos gestores abrangem temas relacionados ao dia a dia dos condomínios, tratados pela maioria como normais e que não afetam o gerenciamento interno. Porém, G1, S3 e S5 afirmam que o condomínio precisa ter estratégias e posicionamento rápido diante de condutas antissociais, que a falta de preparo e conhecimento do responsável podem afetar a reputação do espaço habitacional e o bem-estar social dos *stakeholders* – síndicos, conselho, condôminos, funcionários, administradora e prestadores de serviços.

Quando perguntados sobre as divergências entre moradores, conselho e funcionários, para todos, esse desafio encontra-se entre os mais complexos em ser resolvido, uma vez que abrange questões pessoais e profissionais entre os envolvidos. Para S5, as brigas ou

discussões de qualquer natureza devem ser tratadas como questões de segurança e muita seriedade, pois menciona que: “Infelizmente já presenciei situações de desavenças que terminaram em processos e via de fatos. Isso repercute negativamente para o condomínio e o gestor em atividade.” O G1 complementa dizendo: “Ser síndico é ter habilidades e capacidades renovadoras, uma vez que o gestor deve estar preparado para lidar com a diversidade que está inserida nesse ambiente.”

Por outro lado, G2, S2, S3, S4 e S5 expõem as falhas nos processos de segurança patrimonial, o aumento de pedintes na porta dos condomínios e excesso de barulho, sendo como uns dos principais desafios sociais do local. Em contrapartida, as entrevistadas S2 e S4 mencionam sentirem uma dificuldade maior em mitigar as brincadeiras de teor abusivos entre os funcionários e moradores. Em relação aos demais problemas sociais, os participantes G1, G2, S1, S2, S3 e S4 destacam a saúde mental dos *stakeholders* após pandemia como um fator de risco para a gestão e o convívio condominial. Da mesma forma, a inadimplência financeira dos condôminos também é tratada como uma ameaça à capacidade sustentável e financeira do residencial, conforme afirmam G2, S2, S4, S3 e S5.

Quanto às estratégias utilizadas, pode-se perceber que em sua maioria os gestores aplicam ações similares, de acordo com a Tabela 8.

Tabela 8: Estratégias de resolução dos problemas sociais nos condomínios

| Estratégias de ação | Quantidades de condomínios | Gestores |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Aplicam advertências e multas | 10 | G1, G2, S1, S2, S3, S4, S5 |
| Suporte da administradora | 05 | G2, S2, S4, S5 |
| Reunião de alinhamento operacional e acolhimento de integração | 04 | G1, S1, S3 |
| Encaminham assuntos delicados ao conselho ou departamento jurídico | 02 | G1 e S1 |
| Realiza reciclagem e qualificação dos funcionários | 01 | G1 |

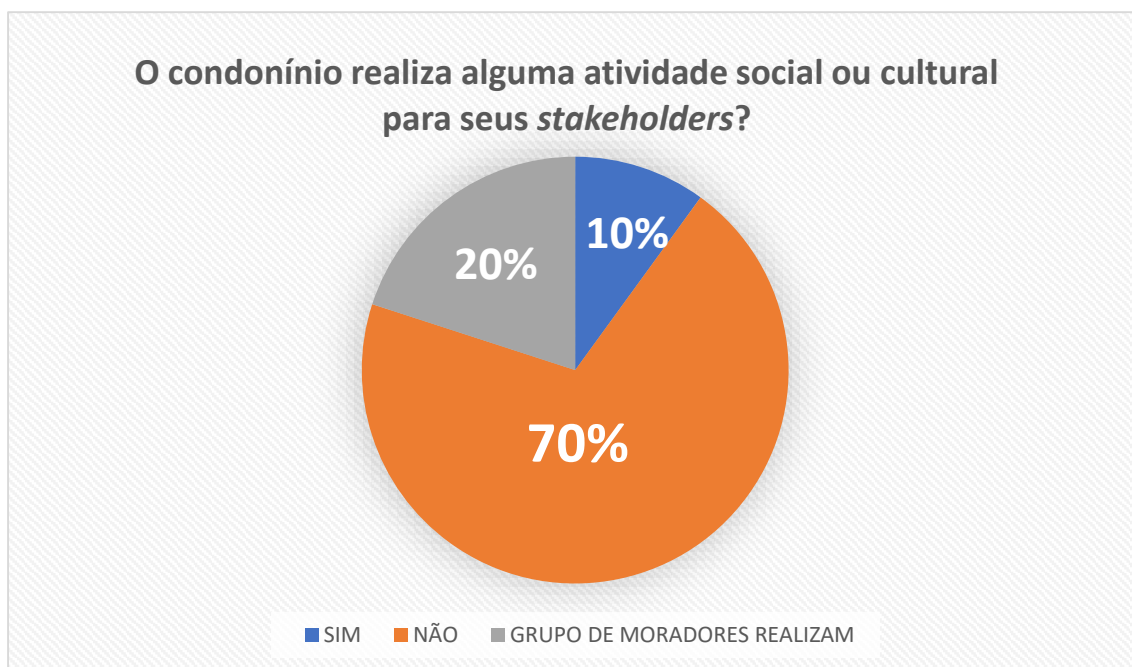
Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante da circunstância, G2, S1, S2 e S4 informaram não possuírem estratégias específicas na resolução dessas situações, pois efetuam as orientações repassada pela administradora que os auxiliam na tomada de decisões. Porém G1, S1 e S3 demonstram ser independentes na toma de decisão, tendo práticas mais assertivas e ágeis, tais como: suporte do conselho e jurídico interno, realização de reuniões de alinhamento operacional e acolhimento de integração – funcionários e novos moradores. Por fim, G1 comentou que para

combater o problema de escassez de profissionais, precisou investir em capacitação de seus funcionários e validação dos trabalhos dos prestadores de serviços.

Dado a sequência de perguntas sobre o pilar social do ESG (*Environmental, Social and Governance*), os respondentes foram indagados se o condomínio que gerencia – totalidade de 10 condomínios analisados na pesquisa - realizava alguma atividade social ou cultura para seus *stakeholders*. Ressalta-se que 70% dos condomínios não realizam, 10% organizam eventos sociais e/ou culturais, e 20% realizam atividades mediante a organização independente dos moradores, conforme ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2: O condomínio realiza alguma atividade social ou cultural para seus *stakeholders*?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para S3 que citou realizar em seu condomínio atividades sociais, defende que essas ações proporcionam ao ambiente, lucro, socialização e valorização do imóvel. Apesar disso, S2, S4 e S5, que gerenciam a quantidade de 07 condomínios, acreditam que o fator financeiro potencializa a não realização dessas festividades. Realçando a informação dos 20%, os gestores G1 e S2 completam esses dados, sendo os condomínios que não participam diretamente, entretanto o gerente G1 explica: “Em nosso condomínio, reportamos a uma associação de moradores que se organizam e realizam festas e atividades culturais. O objetivo deles é proporcionar a interação e a troca de experiência. Nós da gerência, apenas autorizamos a liberação do salão de festa ou a interdição da rua para o evento.”

Por último, os gestores corroboraram suas práticas relacionadas ao tratamento de assuntos como a inclusão social, desigualdade de gênero, diversidade, segurança do trabalho e desenvolvimento social de seus *stakeholders* dentro dos condomínios. Alguns administrantes, como G1, S2 e S3 focam suas gestões em melhoria dos processos administrativos e em pessoas. Para S2, “a inclusão social e igualdade de gêneros devem ser trabalhadas de forma ativa e natural, visando o bem-estar social e mental dos moradores e colaboradores.” A síndica S3 integra que “orientações coletivas e individuais são necessárias para corrigir condutas que possam causar algum assédio ou abuso.” Já no assunto diversidade, S5 sustenta que é preciso melhorar a comunicação que há entre funcionários e condôminos, explicando que “nosso prédio contém inquilinos estrangeiros onde dificulta a comunicação, pois ela acaba se tornando uns dos principais problemas de interação, uma vez que, a falta dela prejudica a explicação ou entendimento de certas posturas de ambas as partes.” No que se diz a respeito à segurança do trabalho, todos entrevistados expressaram suas preocupações e medidas preventivas - solicitação de NR, RT e uso de EPIs – correlacionadas a segurança e qualidade do trabalho. Assim, dado continuidade, nenhum gestor vislumbrou perspectiva na realização de programas ou projetos de desenvolvimento social para os *stakeholders*.

5.5 Governance – questões governança

Em referência ao fator governança, Borges *et al.* (2005) apontam que implementar boas práticas de governança requer mitigar os conflitos decorrentes de interesses, através de uma gestão forte, transparente, que agregue valor e proporcione melhorias consideráveis na gestão da organização. Mediante essa afirmação, os entrevistados debateram sobre as adversidades de governança encontradas nos residenciais, conforme apresentado na Tabela 9, nota-se que há unanimidade entre os gestores pertinente aos seguintes desafios gerenciais: divergência com o conselho consultivo e fiscal; falha na comunicação interna; interferência da administradora em assuntos internos e externos; e desentendimentos nas assembleias.

Tabela 9: Desafios de governança nos condomínios

| Desafios de governança | Quantidades de condomínios | Gestores |
|--|-----------------------------------|----------------------------|
| Divergência com o Conselho Consultivo e Fiscal | 10 | G1, G2, S1, S2, S3, S4, S5 |
| Falha na comunicação entre as partes envolvidas | 10 | G1, G2, S1, S2, S3, S4, S5 |
| Interferência da administradora | 10 | G1, G2, S1, S2, S3, S4, S5 |
| Desentendimentos e aborrecimentos nas assembleias | 10 | G1, G2, S1, S2, S3, S4, S5 |
| Reprovação de contas e restrição de verbas | 08 | G2, S2, S3, S4, S5 |
| Convenção e regulamento internos devassados | 04 | S2, S3, S4, S5 |
| Contratos abusivos de prestadoras de serviços fixos – elevadores, segurança e manutenção | 04 | G2, S1, S2, S3, S5 |
| Despreparo dos funcionários com a função | 02 | S3, S4 |
| Renovação e diversidade do conselho | 02 | G1, S1, S3, S4 |
| Excesso de manutenção emergenciais | 02 | S2, S3 |
| Rotatividade de funcionários | 02 | S2, S4 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os profissionais G2, S2, S3, S4 e S5 relataram ter dificuldades na aprovação de recursos financeiros, para S4 as demoras em liberar verbas prejudicam os planejamentos e sua gestão “por ser síndica somente seis meses, já percebi as dificuldades que terei em aprovar alguns trabalhos que propus no dia de minha eleição.” Já para G2 e S5, ambos concordam que as restrições impostas são reflexos da má gestão de contratos feitos por terceiros. De antemão, S2 e S3 afirmam que o excesso de manutenção emergencial contribui para a reprovação das contas e liberação de verbas. Durante a entrevista, G1, S1, S3 e S4 expressaram-se preocupação diante das interferências da administradora em assuntos internos, tais como, formação do conselho, aprovação de contas e rotatividade de funcionários.

Em relação as estratégias de governança, observa-se na Tabela 10, que somente alguns síndicos e gerentes-prediais conseguem aplicar ou elaborar suas ações, ficando evidenciado a dependência estratégica da administradora ou do conselho consultivo.

Tabela 10: Estratégias de governança nos condomínios

| Estratégias de governança | Quantidades de condomínios | Gestores |
|---|-----------------------------------|--------------------|
| Utilizam departamentos estratégicos da administradora – RH, Manutenção, Jurídico, Engenharia e Contábil | 08 | G2, S2, S3, S4, S5 |
| Trabalho de reaproximação dos moradores com a gestão condominial | 06 | G2, S2, S3 |
| Controle e corte de despesas extras | 04 | S3, S4 |
| Próprio programa de planejamento e gerenciamento | 02 | G1 e S1 |
| Reestruturação administrativa | 01 | S1 |
| Programa de capacitação dos líderes | 01 | G1 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com G2, S2, S3, S4 e S5, os condomínios não possuem uma estratégia específica própria, pois contam com os serviços da administradora, que por sua vez, já estão inclusos na taxa de administração. Sob outra perspectiva, G1 e S1 preferem elaborar e gerenciar seus planos de gestão sem quaisquer interferência ou conflito de interesses de terceiros. A síndica S1 reconhece que ao implementar a política de conciliação entre os moradores conseguiu mais apoio e participantes nas assembleias, ela ainda menciona: “incentivamos o diálogo entre as partes opostas do prédio e a reaproximação dos moradores reclusos da gestão condominial. Trabalhamos com o bom senso, empatia e comunicação”, prática também seguida pelos entrevistados G2 e S3.

Por fim, tendo a governança como base nos princípios da gestão, alguns gestores compartilharam uma breve explanação de como melhorar a governança condominial. O gerente G2 menciona: “com total transparência, entendo que o trabalho é árduo e querer disposição de todos os envolvidos. É necessário se ter um planejamento de gestão e utilizar estratégias efetivas.” No entender de S5, é necessário “aperfeiçoar e gerenciar o trabalho em equipe, pois não há gestão condominial sem gestão de pessoas.” A síndica S4 afirma que um dos meios de melhorar a governança é através da seriedade, transparência e união. Para G1 e S3, ambos recomendam a mensuração dos riscos, de formas quantitativa e qualitativa na gestão. O síndico S3 completa “nós gestores precisamos ficar atentos à resposta aos riscos. Quanto mais ágil for a resposta resolutiva, melhor será.”

5.6 Discussões

Os resultados indicam diferentes conhecimentos e ações aplicadas pelos gestores, que oferecem abordagens convencionais e inovadoras. Quanto às ações ambientais utilizadas, observou-se uniformidade no manuseio de atividades manuais – coleta seletiva, área verde, hortas comunitárias e seleção de reciclados - e a resistência à utilização de tecnologias para o desenvolvimento sustentável, sendo essa tratada como um investimento caro. Para Rodrigues e Barbieri (2008), a organização precisa distinguir o objetivo a ser conquistado, para que possa examinar a apropriabilidade da tecnologia a ser usada. Entretanto, a compreensão do custo-benefício, do diferencial competitivo e conhecimentos específicos dos *stakeholders* – síndicos, conselho, moradores e administradora – prejudicam a adaptação ou instalação de tecnologias apropriadas ao meio ambiente nos condomínios. Porém, vale destacar que alguns estabelecimentos aplicam com eficiência os recursos tecnológicos, tanto para as questões ambientais, sociais e de governança.

A utilização das práticas relacionadas aos pilares social e governança se demonstram mais conservadoras e dependentes de agentes externos. Apesar disso, os gestores propuseram independência operacional, buscando conjuntos de práticas e alternativas estratégicas que valorizem a organização. Empiricamente, esse engajamento fortalece a gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos (JONES; WICKS; FREEMAN, 2017).

Diante do exposto, a análise dos resultados apresenta uma assimetria de ações, visto que as práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) são adotadas de forma insoladas na gestão condominial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar e analisar as práticas ESG consideradas na literatura e aplicadas na gestão de condomínios residenciais na região de São Carlos - SP, elucidando sua importância para uma nova gestão aos *stakeholders*. A propagação do termo ESG na ótica empresarial impacta severamente o mercado financeiro, pois a essa se associa diretamente os comportamentos organizacionais da corporação e as decisões dos *stakeholders*. Porém, essa expansão estimula novos setores a investirem nessas ações, visando mitigar riscos - operacional, financeiro e reputacional.

Em resumo, a gestão condominial vem mudando sua forma de interação operacional e social. Destaca-se a evolução dos gestores que corroboram a efetivação da responsabilidade

socioambiental, a transparência, o investimento sustentável e a gestão da diversidade nos condomínios residenciais. Da mesma forma, é possível encontrar iniciativas ESG nesse ambiente, com práticas simples e sustentáveis.

Contudo, os pilares pesquisados nesse estudo exibem-se limitados perante as premissas propostas na literatura e, por não seguirem um padrão de aplicabilidade para os gestores - regulamentação, guias, protocolos e profissionais qualificados em ESG. Porém, salienta-se que as ações identificadas envolvem os *stakeholders* em todas as esferas, cabendo aos gestores explorarem os impactos positivos dessa participação. Conclui-se então, que investir em práticas ESG nos condomínios pode revigorar o desenvolvimento de seus *stakeholders*, uma vez que são eles os principais atores dessa mudança comportamental.

APÊNDICE

Roteiro semiestruturado

- Dados do Entrevistado e do(s) condomínio(s)

Nome: _____

Gênero: () M () F () Outros Idade: _____

Formação Acadêmica: _____

Profissão: _____

Cargo no condomínio: _____

Tempo no cargo: _____

Quantos condomínios gerencia: _____

Tipos de condomínios: () Vertical () Horizontal () Misto () Comercial

Classe Social do condomínio: _____

- 1) Você sabe o que é ESG? Sim, Não e Outros.
- 2) Quanto o assunto é gestão ambiental, quais são os principais desafios encontrados nos condomínios?
- 3) Em relação as práticas ambientais, como você descreveria o posicionamento dos condomínios que você gerencia? Quais as estratégias ou ações adotadas que impactaram positivamente na gestão condominial?
- 4) Quais são os maiores desafios sociais que você encontra? E como enfrentou nos condomínios?
- 5) Como o condomínio trata os assuntos relacionados à inclusão social, desigualdade de gênero, diversidade, segurança do trabalho e desenvolvimento social de seus *stakeholders* (conselho, moradores, funcionários, prestadores de serviços e administradora)?
- 6) O condomínio realiza alguma atividade social ou cultural para seus *stakeholders*? Sim, Não e Outros.
- 7) Quanto o assunto é governança, quais são os principais desafios encontrados nos condomínios? Quais os caminhos que você utilizaria ou utilizou para superá-los?
- 8) A governança é a espinha dorsal da gestão. Diante dessa situação, como você age perante a gestão de risco, ética corporativa dos *stakeholders* (conselho, moradores, funcionários, prestadores de serviços e administradora) e os direitos/deveres dos moradores e funcionários?

REFERÊNCIAS

- ABRASSP. **O Perfil dos Síndicos no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento/download/0dd0ef22-dd5e-4dbe-993f-9c25d3700107> Acesso em: 30 out. 2022.
- ALBAGLI, S. **Conhecimento, inclusão social e desenvolvimento local**. *Ibict*, v. 1, n. 2, 2006. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/100> Acesso em: 13 nov. 2022.
- ALEXANDRINO, Thaynan Cavalcanti. **Análise da relação entre os indicadores de desempenho sustentável (ESG) e desempenho econômico-financeiro de empresas listadas na B3**. 2020. 71 p. Dissertação (Mestrado em ciências contábeis) – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38600> Acesso em: 26 nov. 2022.
- AMEL-ZADEH, Amir; SERAFEIM, George. Why and how investors use ESG information: evidence from a global survey. **Financial Analysts Journal**, 2018, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2925310>. Acesso em: 27 out. 2022.
- ATIF, M.; ALI, S. Environmental, social and governance disclosure and default risk. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 8, p. 3937-3959, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.2850>. Acesso em: 03 nov. 2022.
- BALDESSAR, Silvia MN. **Telhado verde e sua contribuição na redução da vazão da água pluvial escoada**. UFPR, PPGE. Curitiba, 2012. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/147515313.pdf> Acesso em: 10 nov. 2022.
- BARBOSA, L. A. Alguns apontamentos da história dos condomínios habitacionais no Brasil. **WebArtigos**. 2011. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/alguns-apontamentos-da-historia-dos-condominios-habitacionais-no-brasil/74941/>. Acesso em: 03 nov. 2022.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. **São Paulo: Edições**, v. 70, p. 280, 2016.
- BARBANO, P. R.; BARBOSA, R. P. **Segurança do trabalho guia prático e didático**. Saraiva Educação SA, 2018.
- BAUMGARTNER R. Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 5, p. 258-271, 2013. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1336>. Acesso em: 01 nov. 2022.
- BENEDET, Roberta. **O papel do planejamento de carreira no mercado atual**. Tese (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p. 97. 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/129825> Acesso em 15 nov. 2022.

BOERSCH, A. 'Doing good by investing well' – Pension funds and socially responsible investment: results of an expert survey. **Allianz Global Investors International Pension Paper**, n. 1, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1607730> Acesso em: 26 ago. 2022.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. de B. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.12, n.24 , p. 111-148, dez. 2005. Disponível em:

<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9643> Acesso em: 28 nov. 2022.

BOSE, M. Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local. 2012. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://doi10.11606/T122013tde-27032013-170655> Acesso em: 10 nov. 2022.

BUALLAY, A.; FADEL, S. M., ALAJMI, J.; SAUDAGARAN, S. Sustainability reporting and bank performance after financial crisis: evidence from developed and developing countries. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v.31, n.4, p.747-770, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CR-04-2019-0040>. Acesso em: 03 nov. 2022.

CAIXETA, L. L.; MARTINS, V. F. Auditoria Independente e Governança Corporativa: Existe Inter-Relação? **RAGC**, v. 4, n. 12, 2016. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/issue/view/54> Acesso em: 15 nov. 2022.

CASTELLS, M. **A Questão Urbana**. São Paulo: Paz e Terra, p. 203, 2000.

CELINSKI, T. M.; CELINSKI, V. G.; REZENDE, H. G.; FERREIRA, J. S.; Perspectivas para reuso e reciclagem do lixo eletrônico. In: **II Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental**. p. 1-4, 2011. Disponível em: <https://www.ibeas.org.br/congresso/Trabalhos2011/III-020.pdf> Acesso em: 13 nov. 2022.

CHAVARRI MORA, María Jackeline. **Sistema de certificação da qualidade de condomínios logísticos no Brasil**. Tese (Dissertação de Mestrado) – Escola Politécnica, Engenharia Urbana e Construção Civil, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-20012017-084244/pt-br.php>. Acesso em: 16 nov. 2022.

CLARKSON, M. B. E. A risk-based model of stakeholder theory: In: **Proceeding of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory**. Toronto, Canada: University of Toronto, Centre for Corporate Social Performance, p. 18-19, 1994.

COMPACT GLOBAL. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. 2004. Disponível em: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/de954acc-504f-4140-91dc-d46cf063b1ec/WhoCaresWins_2004.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jqeE.mD. Acesso em: 19 jul. 2022.

COSTA NETO, P. R.; ROSSI, L. F. S.; ZAGONEL, G. F.; RAMOS, L. P. Produção de biocombustível alternativo ao óleo diesel através da transesterificação de óleo de soja usado em frituras. **Química nova**, v. 23, p. 531-537, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-40422000000400017> Acesso em: 21 nov. 2022.

COX JR., T. A comment on the language of diversity. **Organization**, v. 1, n. 1, p. 6, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/135050849400100109> Acesso em: 01 nov. 2022.

DANDARO, F.; MARTELLO, L. L. **Planejamento e controle nas organizações**. Revista Gestão Industrial, v. 11, n. 2, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.3895/gi.v11n2.2733> Acesso em: 15 nov. 2022.

DE ARAGÃO, Solange. Espaços livres condominiais. **Risco Revista de Pesquisa em Arquitetura e Urbanismo (Online)**, n. 6, p. 49-64, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4506.v0i6p49-64> Acesso em: 16 nov. 2022.

DE LIMA, Valquíria. **Ginástica laboral: atividade física no ambiente de trabalho**. Phorte Editora, 2018.

DE MARCHI, M. O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE**, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/359> Acesso em: 15 nov. 2022.

DE SOUZA, Renato Santos. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. **Revista eletrônica de administração**, v. 8, n. 6, 2002. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42728>. Acesso em: 26 nov. 2022. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/22474> Acesso em: 15 nov. 2022.

ELIWA, Y.; ABOUD, A.; SALEH, A. ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 79, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102097> Acesso em: 02 nov. 2022.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. **The triple bottom line: does it all add up**. London: Earth Scan, 2004. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5578099/mod_resource/content/1/Elkington_Triple_Bottom_Line.pdf Acesso em: 29 nov. 2022.

FANTINELLI, J. T. **Análise da evolução de ações na difusão do aquecimento solar de água para habitações populares**: estudo de caso em Contagem – MG. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Planejamento de Sistemas Energéticos, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade de Campinas, Campinas, 2006. 316 p. Disponível em: <https://solarthermalworld.org/wp-content/uploads/2012/07/FantinelliJaneTassianari.pdf> Acesso em: 12 nov. 2022.

FARIAS, A. de B.; JÚNIOR, C. M. Manual de Sistema de Gestão de Compliance. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, v. 3, n. 2, p. 87-103, 2018. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1905>. Acesso em 15 nov. 2022.

FARIAS, E. P. **Liberdade de expressão e comunicação**. 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa

Catarina, 2001. Disponível em: <http://repositório.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79426>
Acesso em: 16 nov. 2022.

FERDMAN, B. M.; SAGIV, L. Diversity in organizations and cross-cultural work psychology: What if they were more connected? **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, v.5 n.3, p. 323-345, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01455.x>. Acesso em: 31 out. 2022.

FERREIRA, A. D. D. **Habitação autossuficiente**: interligação e integração de sistemas alternativos. Rio de Janeiro: Interciência , 2014.

FINK, Larry. **Carta de Larry Fink aos CEOs**. 2020. Disponível em: <https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter> . Acesso em: 27 mar. 2022.

FINKELSTEIN, M. E.; FINKELSTEIN, C. Privacidade e lei geral de proteção de dados pessoais. **Revista de Direito Brasileira**, v. 23, n. 9, p. 284-301, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2019.v23i9.5343> Acesso em: 15 nov. 2022.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andres Pablo. Voluntariado empresarial–estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 3, 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n3p15a27.pdf> Acesso em: 18 nov. 2022.

FONSECA, Rosa Maria Godoy Serpa da. Equidade de gênero e saúde das mulheres. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 39, p. 450-459, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342005000400012> Acesso em: 13 nov. 2022.

FRANCHETTI, S. M. M.; MARCONATO, J. C. **Polímeros biodegradáveis-uma solução parcial para diminuir a quantidade dos resíduos plásticos**. Química Nova, v. 29, p. 811-816, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-40422006000400031> Acesso em: 13 nov. 2022.

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

FREEMAN, R. E. The stakeholder approach revisited. **Zeitschrift fuer Wirtschafts-und Unternehmensethic**, v. 5, n. 3, p. 228-241, 2004. Disponível em: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/34707/ssoar-zfwu-2004-3-freeman-The_stakeholder_approach_revisited.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 03 nov. 2022.

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 3, p. 331-349, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3858020> Acesso em: 03 nov. 2022.

GAO, S.; MENG, F.; GU, Z.; LIU, Z.; FARRUKH, M. Mapping and Clustering Analysis on Environmental, Social and Governance Field a Bibliometric Analysis Using Scopus. **Sustainability**, v.13, n.13, p. 7304, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su13137304>

Acesso em: 18 nov. 2022.

GAZOLA JUNIOR, V. **A importância da análise financeira na gestão das empresas**. Tese (Graduação) – Centro Socioeconômico, Curso de Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/124275> Acesso em: 16 nov. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIMENES, Éder Rodrigo. Transparência na prestação de contas por organizações do Terceiro Setor. **Revista Urutágua**, n. 20, p. 130-140, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/revurut.v0i20.6493> Acesso em: 15 nov. 2022.

GOMES, R. T.; MARTINHO, T. D. Trabalho e Qualificação nas Atividades Culturais: Um Panorama em vários domínios. **OAC Observatório das Atividades Culturais**, p. 238, 2009. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/41378/1/ICS_TDMartinho_Trabalho.pdf Acesso em: 22 nov. 2022.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. **Managing human resources**. New Jersey: Prentice-Hall, p. 116, 1998.

GONÇALVES, Luiz Henrique Toledo; DE OLIVEIRA, Johnny Jorge. **Importância da contabilidade ambiental na formação do profissional de Ciências Contábeis**. 2017. Disponível em: <https://ccn-ufsc-cdn.s3.amazonaws.com/7CCF/20170830234954.pdf> Acesso em: 28 nov. 2022.

GOULART, B; ALVIM, A. M.; A comercialização de crédito de carbono e seu impacto econômico e social. **Análise**, PUCRS, v. 22, n. 1, p. 72-88, 2011. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10480/2/A_Comercializacao_de_Credito_de_Carbono_e_seu_Impacto_Economico_e_Social.pdf Acesso em: 16 nov. 2022.

GUARNIERI, Patrícia. Logística Reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental. **Recife: Clube de autores**, v. 319, 2011.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **A construção de um questionário**. 1998. <https://doi.org/10.1002/9781405164771.ch1> Acesso em: 01 dez. 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística Sistema. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Anual: **Domicílios e moradores, por tipo de domicílio**. SIDRA. 2016, 2017, 2018, 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/3152#resultado>. Acesso em 30 out. 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico: **Domicílios particulares permanentes, por tipo do domicílio e números de moradores**. SIDRA. 2011. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/3152#resultado>. Acesso em 30 out. 2022.

IDOWU, Samuel O. ; LEAL FILHO, Walter. **Global practices of corporate social responsibility**. Springer, Heidelberg, v. 25, p. 508, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00146-009-0206-5> Acesso em: 02 ago. 2022.

JACOBI, Pedro. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de pesquisa**, p. 189-206, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742003000100008>. Acesso em: 27 nov. 2022.

JONES, T. M., WICKS, A. C., FREEMAN, R. E. **Stakeholder theory**: The state of the art. *The Blackwell guide to business ethics*, p. 17-37, 2017. Disponível em:

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./ mar. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100005> Acesso em: 31 out. 2022.

KOCMANOVA, A.; SIMBEROVA, I. Modelling of corporate governance performance indicators. *Engineering Economics*, v. 23, n. 5, p. 485-495, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.23.5.2865> Acesso em: 04 nov. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1 Acesso em 15 nov. 2022.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas,

LEFEBVRE, Henri. **A Revolução urbana**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

LEFEBVRE, Henri. **O Direito à cidade**. São Paulo: Centauro, 2001.

LENARDÃO, E. J.; FREITAG, R. A.; BATISTA, A. C. F.; SILVEIRA, C. C.; “**Green Chemistry**”: os 12 princípios da química verde e sua inserção nas atividades de ensino e pesquisa. *Química Nova*, v. 26, p. 123-129, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-40422003000100020> Acesso em: 16 nov. 2022.

LODEN, Marilyn; ROSENER, Judy B. **Workforce américa!** EUA: McGraw-Hill, 1991.

LV, W.; WEI, Y.; LI, X.; LIN, L. What dimension of CSR matters to organizational resilience? Evidence from China. **Sustainability (Switzerland)**, v.11, n.6, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11061561>. Acesso em: 05 nov. 2022.

MACHADO JR, E. V. Teoria do Stakeholder. Apostila. **Programa de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Goiás**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2011. Disponível em: https://mees.paginas.ufsc.br/files/2012/06/Teoria_do_Stakeholder_Prof_Eliseu_Machado_25_05_2012.pdf Acesso em: 12 ago. 2022.

MANCUSO, Pedro Caetano Sanches. **Reúso de água**. Editora Manole Ltda, 2003.

MARIANO, G. H. C. **Manutenção preventiva corretiva em edificações**: uma revisão de literatura. *Engineering Sciences*, v. 8, n. 2, p. 10-17, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2318-3055.2020.002.0002> Acesso em: 16 nov. 2022.

MARQUES, F. Planejamento Urbano. Aulas do Departamento de Construção Civil, Universidade Regional do Cariri (URCA), Crato, 2015. Disponível em: http://wiki.urca.br/dcc/lib/exe/fetch.php?media=microsoft_powerpoint_-_aula_01.pdf. Acesso em: 02 nov. 2021.

MARTINS, Fernando Ramos *et al.* **Atlas brasileiro de energia solar 2**. INPE, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.34024/978851700089> Acesso em: 09 nov. 2022.

MARTINS, H. C. Competition and ESG practices in emerging markets: Evidence from a difference-in-differences model. In: *Finance Research Letters*. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612321003731>. Acesso em: 27 ago. 2021.

MEIO AMBIENTE. Como surgiram as moradias. **Meio ambiente**. 2011. Disponível em: <https://meioambiente.culturamix.com/noticias/como-surgiram-as-moradias>. Acesso em: 02 nov. 2021.

MELO, D. C.; ALCÂNTARA, R. L. C.; **A gestão da demanda em cadeias de suprimentos**: uma abordagem além da previsão de vendas. *Gestão & Produção*, v. 18, p. 809-824, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400009>

MIDGLEY, J. Crescimento, redistribuição e bem-estar: rumo ao investimento social. **GIDDENS, A. O debate global sobre a Terceira Via**. São Paulo: Editora Unesp, p. 225-244, 2007.

MISSEL, S. **Feedback corporativo**: como saber se está indo bem. Saraiva Educação SA, 2017.

NIELSEN. Brasileiros estão cada vez mais sustentáveis e conscientes, 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/insights/2019/brasileiros-estao-cada-vez-mais-sustentaveis-e-conscientes/> Acesso em: 26 nov. 2022

OLIVEIRA, A. M. G.; DE AQUINO, A. M.; CASTRO NETO, M. T. DE.; Compostagem caseira de lixo orgânica doméstico. **Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical**, Circular Técnica, v. 76, p. 6, 2005. Disponível em: <http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1022380> Acesso em: 20 nov. 2022.

ORNELL, F.; SCHUCH, J. B.; SORDI, A. O.; KESSLER, F. H. P. **Pandemia de medo e Covid-19**: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. *Debates em Psiquiatria*, v. 10, n. 2, p. 12-16, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.25118/2236-918X-10-2-2> Acesso em: 22 nov. 2022.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO. H. W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**.

ETIC-Encontro de Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498, v. 6, n. 6, 2010. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525/2049> Acesso em: 20 nov. 2022.

PINHO, J. T; GALDINO, M. A. **Manual de engenharia para sistemas fotovoltaicos**, 2014. Disponível em: http://www.cresesb.cepel.br/publicacoes/download/Manual_de_Engenharia_FV_2014.pdf Acesso em: 10 nov. 2022.

PORTILHO, F. **Consumo sustentável: limites e possibilidades de ambientalização e politização das práticas de consumo**. Caderno Ebape.br, v. 3, p. 01-12, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000300005> Acesso em: 13 nov. 2022.

PRUDÊNCIO, P.; FORTE. H.; CRISÓSTOMO, V.; VASCONCELOS, A. Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 118-139, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1> Acesso em: 15 nov. 2022.

RIBEIRO, Helena; BESEN, Gina Rizpah. Panorama da coleta seletiva no Brasil: desafios e perspectivas a partir de três estudos de caso. *IntefacEHS*, v. 2, n. 4, p. 1-18, 2007. Disponível em: : <https://www.researchgate.net/publication/242243074> Acesso em: 20 nov. 2022.

ROCHA-VIDIGAL, C. B.; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, v. 34, n. 1, p. 41-48, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/actaschumansoc.v34i1.1481> Acesso em: 13 nov. 2022.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 1069-1094, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600003> Acesso em: 01 dez. 2022.

ROSSIGNOLI, M.; CASTILHO, V. R.; OLIVEIRA, B. B. de. Sustentabilidade fiscal do estado e desenvolvimento econômico: discussões para o estabelecimento da competitividade e desenvolvimento. **Revista Inteligência Competitiva**, v.9, n.4, p. 163-174, 2020. <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v9i4.360> Acesso em: 04 nov. 2022.

SANTOS, Francine. Como um mercado no condomínio contribui para a valorização do meu imóvel? **Market4u**, 2021. Disponível em: <https://market4u.com.br/market4u-com-br-blog-mercado-no-condominio/> Acesso em: 16 nov. 2022.

SILVA, M. C. da D.; TABOSA, C. de M.; DE OLIVEIRA, F. N. **Percepção dos moradores de edifícios residenciais sobre a prevenção e combate a incêndio**. Tese (Graduação) - Curso de Bacharelado em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Mossoró, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/6551> Acesso em: 16 nov. 2022.

SOUZA, Márcia IB; SEGANTINI, Antonio AS; PEREIRA, Joelma A. Tijolos prensados de solo-cimento confeccionados com resíduos de concreto. **Revista Brasileira de Engenharia**

Agrícola e Ambiental, v. 12, p. 205-212, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-43662008000200014> Acesso em: 12 nov. 2022.

SOUZA, P. V. S.; SILVA JUNIOR, D. S.; DUQUE, A. P. O. Estrutura do plano de remuneração de executivos das companhias abertas do Brasil. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 135-162, jan/abr. 2016.

TANURE, B. Formação de líderes. **GV-executivo**, v. 6, n. 5, p. 68-72, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n5.2007.34716> Acesso em: 23 nov. 2022.

UNESCO. **Declaração universal da UNESCO sobre a diversidade cultural**. 2002. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf> . Acesso em: 30 out. 2022.

UNFRI. **Princípios para o investimento responsável**: Uma iniciativa de investidores em parceria com a Iniciativa Financeira do Programa da ONU para o Meio-Ambiente (UNEP FI) e o Pacto Global da ONU. 2019. Disponível em: <https://www.unpri.org/download?ac=10969#:~:text=Os%20Princípios%20para%20o%20Investimento,contribua%20com%20o%20desenvolvimento%20de> Acesso em: 28 set. 2022.

UNGARETTI, Marcella. ESG de A a Z: Tudo o que você precisa saber sobre o tema. Xp Investimentos, 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/esg-dea-a-z-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema> Acesso em: 26 nov. 2022.

UNGARETTI, Marcella; VIOLATTI, Maria Fernanda. Fechou a hora dos FIIs adotarem práticas ESG. 2022. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/fundos-imobiliarios/relatorios/chegou-a-hora-dos-fiis-aderirem-praticas-esg/#:~:text=A%20ado%C3%A7%C3%A3o%20de%20princ%C3%ADpios%20ESG,diretamente%20os%20resultados%20das%20empresas>. Acesso em: 28 ago. 2022.

VIANA, Lilian Carolina et al. Investimento em sustentabilidade e o impacto mercadológico: uma avaliação a partir do score ESG. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.55028/don.v10i1.12320>. Acesso em: 28 out. 2022.

VONBUN, Christian. **Impactos ambientais e econômicos dos veículos elétricos e híbridos plug-in**: uma revisão da literatura. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/121613> Acesso em: 20 nov. 2022.