

INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA E ESG: DILEMAS ENTRE EXPANSÃO E PRESERVAÇÃO

REAL ESTATE INCORPORATION AND ESG: DILEMMA BETWEEN EXPANSION AND PRESERVATION

INCORPORACIÓN INMOBILIARIA Y ESG: DILEMA ENTRE AMPLIACIÓN Y CONSERVACIÓN

Roberto Sanches Padula

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

 0000-0003-1442-3613

Valéria Kabzas Cecchini

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

 0000-0002-0527-8912

Resumo: Incorporadora imobiliária que preza pela agenda ESG é pressionada por mais lançamentos em bairros muito valorizados e maiores lucros. Este caso de ensino pretende promover a reflexão dos alunos quanto a questões de mercado e respeito socioambiental, por meio de análise de possível lançamento em área preservada ambientalmente e valorizada.

Palavras-chave: Incorporação Imobiliária. ESG. Gestão Social.

Abstract Real estate developer that values the ESG agenda is under pressure for more launches in highly valued neighborhoods and greater profits. This teaching case aims to promote students' reflection on market issues and socio-environmental respect, through analysis of possible launches in an environmentally preserved and valued area.

Keywords: Real Estate Development. ESG. Social Management.

Resumen: El promotor inmobiliario que valora la agenda ESG está bajo presión para realizar más lanzamientos en barrios altamente valorados y mayores ganancias. Este caso didáctico tiene como objetivo promover la reflexión de los estudiantes sobre cuestiones de mercado y respeto socioambiental, a través del análisis de posibles lanzamientos en un área ambientalmente preservada y valorada.

Palabras clave: Desarrollo Inmobiliario. ESG, Gestión Social.

1. INTRODUÇÃO: DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ADMINISTRATIVA

1.1. Contextualização: incorporação imobiliária e a agenda ESG

O lançamento e construção de empreendimentos imobiliários é uma das áreas da economia que mais crescem, notadamente em grandes metrópoles como São Paulo. Segundo o Secovi-SP (2023), em 2022, o VGV – Valor Global de Vendas na capital de São Paulo foi de R\$ 33,7 bilhões e foram lançadas 75.692 unidades. O PIB – Produto Interno Bruto da Construção Civil, setor que incorpora a incorporação imobiliária, teve alta de 6,9% em 2022, maior do que o nacional (2,9%).

Para a construção de condomínios residenciais com unidades autônomas é necessário um processo de incorporação imobiliária, que é regulado pela lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Também deve seguir as regras estabelecidas pelo Plano Diretor e pela Lei de Zoneamento da cidade. O Plano Diretor é uma lei municipal que dá as diretrizes gerais sobre desenvolvimento urbano, priorizando o interesse geral da sociedade acima dos interesses particulares. Já a Lei de Zoneamento, mais detalhada, divide a cidade em zonas e define o tipo de uso do imóvel e a área que pode ser construída em cada bairro, quadra, rua etc. Outra importante referência no tema é o Estatuto da Cidade, lei federal nº 10.257, de 10 de julho de 2001, que orienta o planejamento e a implantação de instrumentos de política urbana e foi idealizada para direcionar investimentos públicos como forma de corrigir desigualdades.

No ramo imobiliário, incorporar é fazer um imóvel em um único terreno que poderá ter áreas de diferentes proprietários (áreas privativas e autônomas) e áreas comuns pertencentes ao grupo de proprietários, da qual cada um terá uma fração. A empresa incorporadora imobiliária é responsável por lidar com todos os aspectos de um projeto de construção de um empreendimento que possui unidades autônomas, cujas vendas iniciam antes da conclusão da obra. Ela é responsável pela concepção do empreendimento, desde a análise de viabilidade até a comercialização das unidades. Isso inclui a compra de terrenos, obtenção de licenças e aprovações, construção, vendas, confecção de contratos etc. Essas funções podem ser internas da empresa ou contratadas de terceiros, por exemplo uma construtora para a construção, uma imobiliária para as vendas, um

escritório jurídico para os contratos etc. É comum que as incorporadoras recebam verbas de investidores ou tomem crédito junto a bancos para a construção, valores que normalmente são pagos quando as unidades forem vendidas. Os valores recebidos de compradores antes ou durante a construção também servem para custear a construção.

O modo tradicional de pensar uma organização como uma máquina, racional, planejada e estruturada para atingir determinados fins, como é feito desde a revolução industrial, trouxe muitos benefícios e maior capacidade de produção. Mas essa abordagem praticamente pode resultar em uma atuação insensível e desprovida de bom-senso. Morgan (2006) sugere pensar a empresa como um ‘organismo vivo’, tratada como um sistema aberto, com atenção ao ambiente externo e não apenas para os assuntos de configuração interna. Essa visão, coerente com a característica da gestão social, deve ser compartilhada, negociadas e descentralizada, sendo necessário, para que tenha eficácia, considerar os beneficiários (cidadãos) como sujeitos e participantes (JUNQUEIRA, 2011).

Além de cumprir leis e responder checklists organizacionais, a empresa tem que ter uma preocupação com todos os stakeholders e com os preceitos da agenda ESG – Environmental Social and Governance (ambiental, social e governança, em português), representado por práticas internas e externas das empresas e organizações que buscam uma governança mais inclusiva e responsável, com práticas sociais e ambientais que sejam mais responsáveis e gerem impacto positivo (LEINS, 2020).

Destacamos o foco de cada um dos pilares da agenda ESG:

- Ambiental: trata dos impactos do negócio no meio ambiente, incluindo a criação de produtos e serviços protegem e regeneram recursos naturais, visando o equilíbrio na vida no planeta para futuras gerações.
- Social: considera a responsabilidade da empresa com as pessoas e comunidades, seja na construção de relações de trabalho e de negócio saudáveis, com políticas de diversidade e inclusão, que garantam o respeito dos direitos humanos e a segurança de todas as partes interessadas.
- Governança: exige gestão responsável, transparente e ética, com práticas que promovam boa conduta, combate à corrupção e respeito à normas e legislações.

Os ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU (2024), são amplamente utilizados como base para definição de estratégias ESG. No conjunto de 17 objetivos globais a serem atingidas até 2030, o ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis traz metas que visam “tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis” (ONU, 2024), o que inclui promover uma urbanização inclusiva e sustentável, fortalecer as iniciativas para proteger e salvaguardar o patrimônio natural e cultural, e proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, em particular para grupos em situação de vulnerabilidade. Segundo o IBGC (2022) é importante avaliar as práticas ESG, “uma vez que a solução para os desafios da sustentabilidade ultrapassa os aspectos materiais de valor para o negócio [...] as lideranças empresariais têm a oportunidade de demonstrar como a inovação e os modelos de negócios eficazes podem contribuir com o desenvolvimento sustentável (p. 64)”.

1.2. A empresa Gonçalves & Menegon S.A.

A incorporadora imobiliária Gonçalves & Menegon S.A. é uma empresa familiar com tradição em construção de edifícios de padrão mais simples em bairros não centrais da cidade, mas feitos com muito esmero, sendo por isso bem quista pelos funcionários, clientes e comunidade. No seu organograma há várias diretorias, todas reportando ao presidente, e que são responsáveis por propor o desenvolvimento de produtos novos. Também tem um comitê de governança, área de atuação transversal sem poder decisório. Abaixo são descritas as áreas e seus objetivos:

- Diretoria de relacionamento com investidores

Incorporadoras têm investidores como parceiros, de forma a viabilizar seus projetos, e/ou têm capital aberto, com ações na bolsa. Essas empresas precisam ter uma previsibilidade de lançamentos, com demonstração de resultados para os acionistas. Esta diretoria deve ter uma boa comunicação com os investidores e priorizar lançar produtos com viabilidade e bom potencial de lucro, caso contrário

prefere não fazer o lançamento, investindo no mercado financeiro até exista uma proposta melhor.

- Diretoria de qualidade

É importante que imóveis sejam entregues com boa qualidade, para evitar custos de manutenções garantidas por lei e não ficar com a imagem prejudicada. Mão de obra qualificada e utilização de materiais de qualidade adequada são primordiais. Esta diretoria prefere, normalmente, direcionar seus produtos para clientes com poder aquisitivo maior, que valorize e tenha capacidade financeira compatível com o valor da qualidade oferecida.

- Diretoria de gestão ambiental

Esta diretoria entende que o respeito ao ambiente está se tornando um ponto importante para os consumidores. Participar de índices de sustentabilidade e governança da bolsa de valores é um diferencial positivo. Prefere desenvolver produtos reconhecidas no mercado por serem 'verdes', entregando imóveis que consomem menos energia e água e que no processo de construção utilize equipamentos e materiais mais ecológicos, e faça uso racional de recursos naturais e recicle ou reutilize o máximo possível de materiais.

- Diretoria de boas práticas sociais

Esta diretoria entende que a empresa deve ter uma atuação social responsável, tanto no seu funcionamento (priorizar processos de inclusão e diversidade na gestão de pessoas, menor diferença salarial entre níveis, capacitação dos colaboradores, contratação de pessoas das comunidades locais, ações afirmativas etc.) quanto nos locais onde constrói empreendimentos (respeito à vizinhança, menos interferência local etc.).

- Comitê de Governança

Área que incorpora as funções de compliance e serve como órgão imprescindível para o aconselhamento e decisão quanto aos novos lançamentos. Desse comitê fazem parte urbanistas, pessoas egressas da gestão municipal, membros de organizações da sociedade civil e de instituições financeiras, além de advogados

especializados no ramo. Esse comitê trabalha para que a empresa tenha processos bem desenhados, regulamentos internos, certificações de qualidade (seja na construção, nas vendas etc.), visando minimizar qualquer risco nos processos, entregando imóveis sem problemas de execução ou de acabamento. Processos de controle de qualidade e de compliance são obrigatórios. Não é sua função propor produtos, mas sim analisar os produtos propostos e ajudar na escolha do empreendimento a ser realizado.

1.3. Problematização: expansão do mercado imobiliário e o respeito à cidade

As incorporadoras imobiliárias, procurando melhorar sua performance, entendem que o custo de construir um empreendimento imobiliário é similar em qualquer área da cidade para um determinado padrão de imóvel, mas o valor de venda por m² é muito maior nas áreas com maior infraestrutura, mais equipamentos sanitários e culturais, mais parques, melhor transporte etc. Como estas regiões têm potencial de proporcionar margens de lucro maiores para o incorporador, as empresas desejam que as leis não restrinjam o potencial construtivo, as opções de terreno que permitam lançamentos e a liberdade de desenvolver projetos que possibilitem resultados mais vantajosos.

Apesar da importância econômica dos empreendimentos imobiliários, há vozes divergentes, que protestam contra a especulação imobiliária, dizendo que esta só favorece as incorporadoras e não o bem coletivo. Considerando que a urbanização induz transformações sociais, Lefebvre (2008) argumenta que, ao ser conduzida pelo mercado, este domina o espaço urbano e produz a cidade como um produto. Como consequência, o espaço urbano torna-se mercadoria, fragmenta-se e deixa de ser primordialmente um local partilhado de encontro. A subordinação do uso da cidade ao valor de troca dos espaços direciona a valorização ou desvalorização dos lugares, por vezes induzindo também as políticas e investimentos públicos a favorecer a construção de infraestrutura em regiões com potencial para novos negócios privados em detrimento do desenvolvimento de áreas periféricas.

As áreas valorizadas ficam mais valorizadas e, portanto, cada vez mais inacessíveis para a população com menor renda, que fica restrita a morar na periferia, tendo que se deslocar por horas para trabalhar ou chegar nos equipamentos públicos. Entre outros argumentos contra a especulação imobiliária, estão: a descaracterização de bairros, o aumento de trânsito, gentrificação, impactos ambientais, desvalorização de imóveis não incorporados, destruição de patrimônio histórico-cultural, sobrecarregamento da infraestrutura.

Por outro lado, as incorporadoras dizem que o adensamento da cidade é importante, para que os equipamentos públicos sejam mais bem utilizados e a população que vive na periferia possa morar mais perto dessas regiões centrais, o que será possível pois haverá mais imóveis à disposição. Argumentam que somente 26% da população vive em áreas centrais, onde se encontra 80% da infraestrutura qualificada. Além disso, lembram que a construção civil é um dos ramos que mais empregam trabalhadores.

Um dos bairros da cidade de São Paulo, SP, que tem sido alvo constante das incorporadoras, com vários lançamentos nos últimos anos é a Vila Mariana. É bairro próximo ao centro, e um dos que mais têm equipamentos públicos na cidade, seja de transporte, saúde, educação, cultura etc. Por esse motivo, esse bairro tem sido alvo constante das incorporadoras, com vários lançamentos nos últimos anos.

A área do bairro conhecida como Chácara das Jaboticabeiras ou Chácara das Goiabeiras por outros (<https://goo.gl/maps/LTVfHgxGRJs1qQ9R9>) não é exceção, mesmo sendo razoavelmente preservada socioambientalmente, suscitando debates na comunidade. A área é composta de ruas estreitas, arborizadas e praticamente só com casas residenciais. Um pedaço dessa área está passando por um processo de possível tombamento para preservação do patrimônio. Além disso, um dos ramos do Córrego do Sapateiro, que alimenta o lago do Parque do Ibirapuera, o mais importante da cidade, passa pelo local.

A decisão de fazer uma incorporação imobiliária deve ser um olhar para dentro e fora da organização. Os empresários devem ter claro seus objetivos, pensando em si, nos acionistas, na empresa como um todo, nos clientes e também no contexto socioambiental onde se pensa em construir. Nesse sentido, vê-se o desenvolvimento da agenda ESG – (Ambiental, Social e Governança), que acompanha a mudança de um modelo tradicional

de desenvolvimento, marcado por uma busca incessante de crescimento econômico para o modelo de desenvolvimento sustentável, considerado como aquele que é capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. A Bolsa de Valores do Brasil – B3 tem o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, que lista as empresas com reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial, índice que tem princípios semelhantes aos do ESG.

A incorporadora imobiliária Gonçalves & Menegon S.A. está em crescimento no momento, pois conseguiu parceiros investidores fortes, com bastante conhecimento do mercado, tendo interesse em logo abrir capital, com lançamento de ações na bolsa de valores. Os novos investidores estão pressionando por novos produtos em áreas mais nobres, e que gerem bons lucros.

A empresa recebeu a oferta de compra de terrenos na Chácara das Jaboticabeiras e está em processo de decisão de qual produto poderia lançar nessa região.

1.4. Dilema: como administrar as controvérsias

A incorporação imobiliária é uma atividade econômica importante na economia, construindo moradias cada vez mais demandadas pela população e gerando lucro para seus donos e investidores. Os incorporadores sempre procurarão lançar produtos mais lucrativos, tendo foco em alguns bairros muito valorizados. Por outro lado, o avanço imobiliário pode trazer consequências negativas social e/ou ambientalmente, por diversas razões, especialmente em uma área bem preservada, com córrego e em possível processo de tombamento.

Considerando o contexto colocado, notam-se visões discordantes, que podem, ou devem, moldar o trabalho de administradores quanto ao lançamento de produtos imobiliários. Nesse sentido, destacamos algumas questões que os administradores de incorporadoras imobiliárias devem encarar:

Quanto às incorporadoras imobiliárias:

- Como desenvolver produtos para estarem de acordo com a temática ESG, respeitando os objetivos da empresa?

Quanto à Chácara das Jaboticabeiras:

- A área deve ser preservada como patrimônio?
- Quais os prós e contras o adensamento populacional dessa área?
- Como mitigar os possíveis riscos socioambientais e urbanísticos em empreendimentos nessa área?

2. NOTAS DE ENSINO

2.1. Objetivo geral

Promover uma compreensão abrangente e crítica dos desafios e oportunidades associados ao desenvolvimento de projetos imobiliários urbanos, com um enfoque específico na integração efetiva de práticas de sustentabilidade e responsabilidade social no planejamento e execução de tais projetos.

2.2. Objetivos específicos

- Desenvolver competências analíticas nos alunos para identificar, avaliar e utilizar dados relevantes do ecossistema imobiliário e ambiental que influenciam o planejamento e a viabilidade de projetos de desenvolvimento.
- Analisar o impacto das decisões de planejamento urbano e desenvolvimento imobiliário nas comunidades locais e no meio ambiente, explorando soluções para minimizar impactos negativos e maximizar benefícios sociais e ambientais.
- Treinar habilidades (soft skills) dos alunos no debate de questões amplas, levando em conta pontos como ética, sociedade, meio ambiente, tudo dentro de um mercado competitivo.

2.3. Disciplinas

Para a graduação do administrador, algumas disciplinas são essenciais, entre elas a de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e a de planejamento estratégico, que constam com esses nomes ou com variações na maioria dos currículos de cursos de administração. Essas disciplinas, em geral, contemplam a análise de cenários, de forma a projetar produtos que satisfaçam o mercado e público-alvo. O caso pode ser aplicado também em relacionadas a ética nos negócios, sustentabilidade empresarial e responsabilidade socioambiental.

2.4. Sugestão de aplicação e análise em sala de aula

- Etapa 1 – levantamento de dados e proposição de produtos (1h30)

Para o desenvolvimento da atividade nessa disciplina, os alunos são divididos em grupos, cada um representando uma área da incorporadora:

- Diretoria de relacionamento com investidores
- Diretoria de qualidade
- Diretoria de gestão ambiental
- Diretoria de práticas sociais
- Comitê de governança

Cada diretoria deve pensar em um novo produto (empreendimento imobiliários). O local para o fictício lançamento de empreendimento imobiliário é a Chácara das Jaboticabeiras – Vila Mariana, São Paulo SP, que é uma área na qual podem ser colocados vários argumentos pró e contra a construção de novos edifícios.

Devem ser especificadas as características básicas do produto, os requisitos de qualidade, o público-alvo e os diferenciais, cada um de acordo com as prioridades de sua diretoria. Todas recebem uma lista de fontes de dados comum (ver abaixo) e são demandados a pesquisar novos dados. O professor deve instigar os alunos a pensar em

como o objetivo da diretoria influencia no desenvolvimento desse produto, bem como no fluxo decisório. Entre outros pontos de decisão, listamos alguns exemplos:

- A diretoria de relacionamento com investidores deve verificar se o retorno para o acionista está dentro do esperado pelo mercado,
- A diretoria de qualidade estabelece critérios de qualidade e verifica se as projeções de valor de venda estão adequadas ao público-alvo (isso porque os custos desses imóveis são maiores)
- A diretoria de gestão ambiental propõe requisitos de sustentabilidade para o projeto (tanto relacionados a exigências legais, quanto os desejáveis de acordo com padrões de responsabilidade ambiental e com base nos ODS, especialmente em relação às metas do ODS 11) e verifica se não há qualquer impedimento ambiental no local, como nascentes de água, grande área a desmatar etc.
- A diretoria de práticas sociais verificará os impactos na comunidade local e outros grupos de interesse relacionados ao lançamento e execução da obra, como empregados, fornecedores, e ao empreendimento, como compradores, moradores e prestadores de serviço do condomínio do empreendimento

Já o comitê de governança recebe a fonte de dados comum e outra fonte de dados exclusiva ao seu grupo (ver abaixo) e é instigado a pesquisar novos e fazer análises necessárias, e, se possível, verificar as leis urbanas e de zoneamento, de forma a estar embasado para debater com as diretorias.

Todos os grupos devem ter como bases a agenda ESG e o Estudo de impacto da vizinhança, com itens como impacto na vizinhança imediata e mediata; valorização imobiliária, infraestrutura urbana, equipamentos comunitários e impactos socioeconômicos na região.

- Etapa 2 – debate (1h30)

Cada diretoria (exceto o comitê de governança) preparará e apresentará seu produto com as justificativas para lançar um empreendimento no local determinado para este exercício, abordando dados levantados e os impactos na vizinhança, e considerando a agenda ESG.

O comitê de governança preparará os questionamentos necessários. Após as apresentações arguirá cada grupo, promovendo debates, e decidirá qual grupo poderá lançar o empreendimento.

Os passos do debate são os seguintes:

1. As diretorias apresentam seus produtos
2. O comitê de governança deve fazer questões de como mitigar os riscos sociais, ambientais, urbanos etc., sempre confrontando seus dados com os apresentados pelas diretorias (ver sugestões abaixo)
3. Na segunda rodada, as diretorias fazem alterações baseadas no feedback e trazem novos argumentos em defesa de seus projetos
4. Finalmente, o comitê define qual das propostas das diretorias será adotada no empreendimento a ser lançado.

Exemplos de questionamento que o comitê pode fazer ao grupo 'incorporador' que estiver apresentando:

- Como vai mitigar os impactos no córrego que passa no local?
- Como vai resolver o problema de tráfego de carros em ruas tão estreitas/
- O prédio não vai tirar luz dos sobrados que restarem na área?
- Como preservar as árvores que existem nas ruas e terrenos?
- A quantidade de pessoas que vão morar no local não levará a uma descaracterização do movimento local?
- Será que o empreendimento (por ser de luxo ou por ser muito popular) não destoa da região?
- Como será garantida a transparência das ações para com a comunidade?

2.5. Fontes de dados comuns (para os grupos de diretorias e para o comitê de governança)

Todos os grupos recebem esta lista de sites. Cada grupo pode fazer outras consultas conforme necessidade. Ao professor cabe ajudar no entendimento dos dados.

GeoSampa – Mapa Digital da Cidade de São Paulo, mantido pela Prefeitura Municipal de São Paulo que permite ao cidadão acessar o mapa interativo da cidade em 350 camadas mostrando dados como localização de equipamentos públicos, zoneamento, áreas ambientais etc.

Mapa da desigualdade 2022: Feito pela Rede Nossa São Paulo, traz dados de 96 distritos da cidade de São Paulo, com diversos indicadores (população, habitação, mobilidade, infraestrutura digital, trabalho e renda, saúde, educação, cultura, esporte, direitos humanos, segurança pública e meio ambiente)

Dados demográficos dos distritos pertencentes às Subprefeituras de São Paulo: mantido pela prefeitura de São Paulo, traz dados como área, população e densidade demográfica.

Vila Mariana, mantido pela prefeitura com dados demográficos, atividade econômica, educação, saúde, informações urbanas (habitação, favelas, áreas de risco, transporte, infraestrutura), desenvolvimento social, cultura e esportes, meio ambiente e gestão pública.

Pesquisa Mensal do Mercado Imobiliário – SecoviSP – Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação ou Administração de Imóveis Residenciais ou Comerciais, com informações sobre lançamentos e vendas de unidades residenciais no estado de São Paulo

Guia ESG da B3: editado pela bolsa do Brasil, fala de “Sustentabilidade e Gestão ASG: Como Começar, Quem Envolver e O Que Priorizar”

2.6. Fontes de dados somente para o comitê de governança

O grupo do comitê de governança recebe algumas outras fontes, de forma que possam formar uma consciência sobre a área. O professor deve orientar o grupo quanto às controvérsias existentes quando se trata do assunto empreendimentos imobiliários em São Paulo.

Chácara das Jaboticabeiras – Vila Mariana, São Paulo SP

- [Instagram](#) da associação de moradores:
- [Chácara das Jaboticabeiras é tombada em SP](#), mas proposta preserva lote de construtora
- [Visitei](#) a Chácara das Jaboticabeiras na Vila Mariana em São Paulo | Arquitetura Esquecida
- [TJSP – Ação Civil Pública](#) – Patrimônio histórico – Chácara das Jaboticabeiras

Algumas colunas de opinião que saíram na imprensa sobre a especulação imobiliária em São Paulo:

[São Paulo vive nova epidemia, mas de prédios e lojas da Oxxo](#)

[Jornal da Unesp – Não era esse o plano](#)

[Por uma São Paulo mais democrática.](#)

[Irresponsabilidade urbana.](#)

REFERÊNCIAS

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Boas práticas para uma agenda ESG nas organizações.** São Paulo, 2022.

JUNQUEIRA, Luciano. **Gestão Social:** descentralização, intersetorialidade, redes sociais e território. NEATS-Programa de Pós-Graduação em Administração. 2011. PUC-SP.

LEINS, Stefan. **Responsible investment**: ESG and the post-crisis ethical order, Economy and Society. 2020.

LEFEBVRE, Henri. **O direito à cidade**. São Paulo: Centauro, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ONU – Organização das Nações Unidas. 2024a. **Objetivos do desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 20 abr. 2024.

SECOVI. PMI – **Pesquisa do Mercado Imobiliário dez 2022**. Disponível em: <https://v6.secovi.com.br/downloads/pesquisas-e-indices/pmi/2022/arquivos/202212-pmi.pdf> Acesso em 20 abr. 2024.