



M A N I F E S T O :
ESG Portuário





MANIFESTO: ESG Portuário

São Luís



EDUFMA

2022

M A N I F E S T O :
ESG Portuário

ORGANIZADORES

**Sérgio Cutrim
Leo Tadeu Robles**

AUTORES

**Darliane Ribeiro Cunha
Diego Matos
Flávia Nico Vasconcelos
Leo Tadeu Robles
Luane Lemos Felício Agostinho
Luciana Guerise
Sérgio Cutrim**





UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Prof. Dr. Natalino Salgado Filho
REITOR

Prof. Dr. Marcos Fábio Belo Matos
VICE-REITOR



EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Prof. Dr. Sanatiel de Jesus Pereira
DIRETOR

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Luís Henrique Serra
Prof. Dr. Elídio Armando Exposto Guarçoni
Prof. Dr. André da Silva Freires
Prof. Dr. Jadir Machado Lessa
Prof^a. Dra. Diana Rocha da Silva
Prof^a. Dra. Gisélia Brito dos Santos
Prof. Dr. Marcus Túlio Borowiski Lavarda
Prof. Dr. Marcos Nicolau Santos da Silva
Prof. Dr. Márcio James Soares Guimarães
Prof^a. Dra. Rosane Cláudia Rodrigues
Prof. Dr. João Batista Garcia
Prof. Dr. Flávio Luiz de Castro Freitas
Bibliotecária Suênia Oliveira Mendes
Prof. Dr. José Ribamar Ferreira Junior


Associação Brasileira
das Editoras Universitárias

Copyright © 2022 by EDUFMA

Tatyane Philippi
REVISÃO

Officio (officio.com.br)
CONCEPÇÃO GRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M278 Manifesto [recurso eletrônico]: ESG portuário / Darliane Ribeiro Cunha ... [et al.] ; organizadores Sérgio Cutrim, Leo Tadeu Robles. – São Luís : EDUFMA, 2022.

ISBN 978-65-5363-097-0

1. Portos - Administração. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Investimentos – Aspectos sociais. 4. Governança corporativa. 5. Desenvolvimento sustentável. I. Cunha, Darliane Ribeiro. II. Matos, Diego. III. Vasconcelos, Flávia Nico. IV. Agostinho, Luane Lemos Felício. V. Guerise, Luciana. VI. Cutrin, Sérgio. VII. Robles, Leo Tadeu.

CDD (21. ed.) 387.544

Tatyane Barbosa Philippi - Bibliotecária CRB 14/735

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, micro-imagem, gravação ou outro, sem permissão do autor.

EDUFMA | Editora da UFMA

Av. dos Portugueses, 1966 – Vila Bacanga

CEP: 65080-805 | São Luís | MA | Brasil

Telefone: (98) 3272-8157

www.edufma.ufma.br | edufma@ufma.br

SUMÁRIO

7 Apresentação

9 Organizadores

11 Autores

CAPÍTULO 1



18 Os caminhos da sustentabilidade e a estratégia ESG

Leo Tadeu Robles

CAPÍTULO 2



35 Novos Mares na Gestão Ambiental Portuária

Luane Lemos Felício Agostinho

CAPÍTULO 3



52 Inovação Social nos Portos

Flavia Nico Vasconcelos

CAPÍTULO 4



65 Governança, a base do ESG

Sérgio Cutrim

CAPÍTULO 5



79 A evidenciação da informação de sustentabilidade nos portos brasileiros

Darliane Ribeiro Cunha

CAPÍTULO 6



89 Integrando ESG aos ODS e indicadores GRI

Diego Matos

CAPÍTULO 7



106 A comunicação institucional no setor portuário: *advocacy* na relação porto-cidade e a gamificação como instrumento de aproximação

Luciana Guerise

124 Conclusão

APRESENTAÇÃO

Dr. Sérgio Cutrim
Dr. Léo Tadeu Robles

JUNHO DE 2022

O enfrentamento das causas das mudanças climáticas provocadas pelo aquecimento global, emissão de gases de efeito estufa (GEEs) e pela exploração exacerbada dos recursos naturais, assim como, o combate aos efeitos deletérios das desigualdades sociais e econômicas se mostram urgentes e determinantes para os países e organizações. O conceito subjacente é o de Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável nas três dimensões – Econômica, Ambiental e Social –, conforme definido pela ONU.

As atividades marítimas e portuárias impactam a natureza e influenciam a economia dos países e, como tal, exigem a consideração intensa dos princípios do Desenvolvimento Sustentável. Ao lado de diversas estratégias e na evolução dessas, esta obra focaliza a de Environmental, Social and Corporate Governance (ESG) aplicada ao setor portuário.

O objetivo do livro está relacionado diretamente com seu título. Como um manifesto, pretendemos sensibilizar e persuadir a comunidade portuária a aderirem ao modelo e estratégia ESG. Pretendemos que ele seja mais um passo para auxiliar os portos e terminais na jornada da sustentabilidade. Também esperamos que ele sirva aos pesquisadores, professores e estudantes que se interessam por logística e sustentabilidade.

A obra é composta por sete capítulos elaborados por professores e especialistas do setor portuário e marítimo que aceitaram disponibilizar seus conhecimentos e experiências para este importante campo da atividade humana.

O primeiro capítulo aborda a evolução histórica e o condicionamento das práticas da Sustentabilidade por exigências institucionais e legais; por condicionantes do mercado e filosofia dos decisores nas organizações.

O segundo capítulo aborda os “novos mares da Sustentabilidade” no estímulo a ações por parte das Autoridades Portuárias de sua incorporação estratégica e operacional e nos requisitos dos sistemas de gestão ambiental.

O capítulo três discute os portos como sistemas complexos que interagem com seus territórios e comunidades e apresenta a inovação social em práticas concretas para mitigação dos conflitos de interesses que têm se apresentado.

O quarto capítulo aborda a nova dimensão do ESG, a Governança, sendo esta a mais complexa na sua definição, controle e avaliação e seu rebatimento no setor portuário em uma evolução constante, mas diferenciada e descontínua entre os portos.

O quinto capítulo apresenta um panorama da divulgação da sustentabilidade no sistema portuário, bem como os modelos e indicadores mais utilizados.

O sexto capítulo analisa os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU em sua configuração e aplicação aos portos, analisando estruturas de avaliação existentes (GRI) e a incorporação a instrumentos implantados nos portos brasileiros (PDZ, Planos Mestres e Planos Governamentais).

O sétimo capítulo trata de ações de comunicações organizacionais para os portos, propõe um instrumento de divulgação e sensibilização das pessoas envolvidas direta e indiretamente na atividade na base de histórias de quadrinhos e um jogo (gamificação) em uma forma inovadora de aproximação com as comunidades e públicos interessados.

Assim, esta obra pretende promover o conhecimento e a discussão da estratégia ESG no setor portuário. Não é exaustiva ou definitiva, mas, sim, apresenta um incentivo ao pensamento e à conscientização dos leitores para uma situação que já se manifesta séria, exigindo ações concretas e imediatas.

Acreditamos, que a condição de vida em nosso planeta deve ser preservada em uma ação global e imediata, pois, como se sabe não existe Planeta B, as novas gerações merecem ter o que vivenciamos e o sistema portuário pode contribuir para a criação de um legado.

ORGANIZADORES

Sérgio Cutrim¹

Doutor em Engenharia Naval e Oceânica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Mestre em Administração. MBA em Finanças Corporativas e Administrador. Professor da Universidade Federal do Maranhão. Fundador e Coordenador do Grupo de Pesquisa LabPortos e da Especialização em Logística Portuária. Coordenou especializações em Engenharia Portuária (In Company para a VALE), Gestão Portuária e Engenharia de Qualidade (In Company para a PETROBRAS). Coordenador Geral do Simpósio Internacional de Gestão Portuária. Professor e Vice-coordenador do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação. Professor do Mestrado Profissional em Energia e Ambiente. Diretor de Desenvolvimento Institucional do Conselho Regional de Administração. Atua nas seguintes linhas de pesquisa: logística e gestão portuária; planejamento e competitividade portuária; relação porto-cidade e governança portuária.



1 sergio.cutrim@ufma.br

Leo Tadeu Robles²

Graduado em Ciências Econômicas, mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo. Professor pesquisador associado da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), participando como professor pesquisador do Grupo de Pesquisa LabPortos. Atuação como coordenador e professor de cursos de pós-graduação em Comércio Exterior, Logística e Gestão e Engenharia Portuária. Autor de obras acadêmicas sobre Logística Reversa, Cadeias de Suprimentos, Logística Internacional, Gestão Patrimonial e Logística e Organização e Estrutura Portuária. Experiência na área de Administração de Empresas, com ênfase em Logística e Transportes, principalmente em: economia marítima, logística empresarial, logística internacional, gestão econômica de empresas, gestão portuária, gestão ambiental e comércio exterior. Membro do International Association of Maritime Economists (IAME).



2 leotadeurobles@uol.com.br

AUTORES

Darlaine Ribeiro Cunha

Professora e Pesquisadora da Universidade Federal do Maranhão. Desenvolveu Projeto de Pós-doutorado na Universidade Autônoma de Barcelona. Doutora em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza. Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Professora do Mestrado Profissional em Energia e Ambiente desde 2013. Orientou cinco dissertações de mestrado e foi coorientadora de três trabalhos. Coordenadora do projeto “Sustentabilidade e Inovação nos Portos Brasileiros” financiado pelo CNPQ. Revisora de periódicos internacionais Journal of Cleaner Production (Elsevier), Energy, Ecology and Environment (Springer) e outros. Coordenadora do Núcleo de Estudos em Sustentabilidade e Inovação (NEO) na UFMA/CNPQ. Pesquisadora do LabPortos (UFMA) e do CESS (UFF). Atua em temas ligados à Finanças, Sustentabilidade, Inovação e Estratégia de Negócios.



Diego Matos

Possui graduação em Engenharia Ambiental, especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho e em Engenharia de Produção, além de mestrado em Energia e Ambiente. Tem experiência nas áreas de licenciamento ambiental e outorga de uso da água. Foi Vice-Presidente dos Conselhos Estaduais de Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Maranhão. Lecionou em cursos técnicos, de graduação e pós-graduação nas áreas de segurança do trabalho, ciências ambientais, gestão ambiental urbana e responsabilidade socioambiental. Em 2018, foi premiado como um dos melhores autores de projetos de melhoria para o poder público estadual e, em 2019, recebeu a Moção de Aplauso do CONSEMA pelos trabalhos prestados nesse órgão colegiado ambiental estadual. Desde 2020, é professor e pesquisador do IFMA.



Flávia Nico Vasconcelos

Doutora em Sociologia (PUC-SP), Pós-Doutora em Arquitetura e Urbanismo (UFES), Mestre em Relações Internacionais (PUC-Rio), Economista (UFES). Esteve como *visiting scholar* no curso de Engenharia do Território do Instituto Superior Técnico de Lisboa e no Urban Studies Program, da Simon Fraser University, em Vancouver. Flavia



Nico Vasconcelos é especialista em cidades portuárias. Pesquisa sobre temas associados às cidades portuárias e aos portos, principalmente comunidades portuárias, gestão e logística urbano-portuária, novas tecnologias, sustentabilidade e economia sustentável. Possui mais de 20 anos de experiência acadêmica. Desenvolve soluções de sustentabilidade para que os portos brasileiros e seus operadores implementem a agenda ESG e os ODS da Agenda 2030. Está contribuindo com a Secretaria de Portos/MINFRA, desde 2021, como Coordenadora Geral de Descentralização e Delegações.

Leo Tadeu Robles

Graduado em Ciências Econômicas, mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo. Professor pesquisador associado da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), participando como professor pesquisador do Grupo de Pesquisa LabPortos. Atuação como coordenador e professor de cursos de pós-graduação em Comércio Exterior, Logística e Gestão e Engenharia Portuária. Autor de obras acadêmicas sobre Logística Reversa, Cadeias de Suprimentos, Logística Internacional, Gestão Patrimonial e Logística e Organização e Estrutura Portuária. Experiência na área de Administração de Empresas, com ênfase em Logística e Transportes, principalmente em: economia marítima, logística empresarial, logística internacional, gestão econômica de empresas, gestão portuária, gestão ambiental e comércio exterior. Membro do International Association of Maritime Economists (IAME).



Luane Lemos Felício Agostinho

Graduada em Direito pela UFMA (2002), é Mestre em Direito Ambiental pela Universidade Estadual do Amazonas (2010) e doutoranda em Ciências Jurídicas pela Universidade Autônoma de Lisboa (PT). Já exerceu os cargos de Superintendente de Planejamento Estratégico da Secretaria de Meio Ambiente do Município de São Luís (SEMMAM) e Coordenadora do Curso de Direito da Faculdade Estácio de São Luís, entre outros. É advogada, professora universitária e atualmente exerce o cargo de Gerente de Meio Ambiente da Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP).



Luciana Guerise

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Católica de Santos. Pós-Graduada (*lato sensu*) em Logística Integrada à Controladoria na USP. Pós-Graduada (*lato sensu*) em Relações Institucionais IBMEC – DF. Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Santos. Coordenou o Curso de Gestão Portuária na UniSantos.

Criou o Centro de Estudos em Negócios Portuários da Unisantos. Criou Laboratório de Atividades Portuárias. Autora de Noções de Comércio Exterior e do Livro Porto que te quero perto: uma história para contar!” e “Portos para não Portuários” (2018). Cursou Especialização em Gestão Portuária em Madri. Cursou Especialização em Negócios Portuários pelo Porto de Antuérpia na Bélgica. Possui dez anos na Assessoria da Diretoria Comercial e de Desenvolvimento do Porto de Santos. Gerente Técnica da Associação Brasileira de Terminais Portuários (ABTP). Diretora Executiva da Associação dos Terminais Portuários Privados (ATP). Vice-Presidente da WISTA BRAZIL.



Sérgio Cutrim

Doutor em Engenharia Naval e Oceânica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Mestre em Administração. MBA em Finanças Corporativas e Administrador. Professor da Universidade Federal do Maranhão. Fundador e Coordenador do Grupo de Pesquisa LabPortos e da Especialização em Logística Portuária. Coordenou especializações em Engenharia Portuária (In Company para a VALE), Gestão Portuária e Engenharia de Qualidade (In Company para a PETROBRAS). Coordenador Geral do Simpósio Internacional de Gestão Portuária. Professor e Vice-coordenador do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação. Professor do Mestrado Profissional em Energia e Ambiente. Atua nas seguintes linhas de pesquisa: logística e gestão portuária; planejamento e competitividade portuária; relação porto-cidade e governança portuária.





C A P Í T U L O 1

Os caminhos da sustentabilidade e a estratégia ESG

Leo Tadeu Robles

PARA MIM É DIFÍCIL discorrer sobre sustentabilidade de forma fria ou descompromissada; afinal, tratamos do nosso presente e do que temos de fazer para ter um futuro “para chamar de nosso” e garantido para os nossos! Felizmente, o tema está presente, já se vislumbrando as organizações, saindo da visão tradicional de resultados financeiros para os acionistas (*shareholders*), ao incorporar seus efeitos nos públicos relevantes (*stakeholders*), ou seja, além dos lucros econômicos, a visão de **propósito** e papel social.

Este capítulo pretende contribuir para essa discussão apresentando um breve resumo da evolução do tema, da situação atual das estratégias organizacionais e indicando o que se pode antever para a humanidade.

O sistema capitalista, ao longo dos tempos, apresenta ciclos de expansão e retração, crises econômicas com extinção e surgimento de setores econômicos e redistribuição de atividades entre regiões e países. No entanto, esse processo inovador e disruptivo tem se mostrado perverso, ao concentrar renda e riqueza com a persistência da pobreza em níveis inaceitáveis em partes significativas de nosso planeta.

A imagem benéfica é o avanço da tecnologia, do conhecimento e a melhoria significativa dos índices de saúde com maior qualidade de vida e longevidade das pessoas. Há que se destacar, também, a relativa convivência harmoniosa do sistema capitalista com o democrático, exceto no ocorrido na Europa na primeira metade do século passado.

Toda simplificação histórica é heroica, insuficiente e viesada pelo ponto de vista do autor, mas vamos lá: A Revolução Industrial, a partir da segunda

metade do Século XVIII, alterou radicalmente a vida das pessoas com a urbanização e as máquinas e veículos a vapor, aumentando a produtividade, incentivando o intercâmbio de produtos entre os países e revolucionando as formas de transporte e a navegação. Poderíamos perguntar o que foi feito dos construtores, dos donos das carruagens e das pessoas empregadas, idem dos de navios à vela, dos criadores de cavalos e seus prestadores de serviços.

Outra marca dos Séculos XVIII e XIX foi o uso intenso de mão de obra escravizada, extinto gradualmente nos países, mas, infelizmente, muito tardiamente no nosso, onde, até de uma forma cruel e cínica, se discutiu a indenização dos “proprietários”, não se considerando a situação dos contingentes “liberados”. As consequências sociais, econômicas e culturais, sentimos, até hoje.

O avanço e a adoção das novas tecnologias de produção foram rápidos, assim como, a exploração desmedida de recursos naturais. O antropocentrismo, na prática, implica na ideia de que a Natureza está e existe para serviço do homem, seu bem-estar e riqueza. A percepção é que ela é inesgotável. Dois equívocos claros! Exemplos disto são a desertificação de regiões e a extinção de espécies por uso predatório.

Ainda se discute a dicotomia falsa e irresponsável entre a economia e a preservação dos recursos naturais. Há algum tempo, um prefeito paulista dizia: “Traga sua poluição para nossa cidade!” e permanece a cantilena viesada: “A legislação e as ações ambientais constituem-se empecilhos para investimentos e, mesmo, para atividades operacionais, ao aumentar custos e atrasar empreendimentos com exigências descabidas e morosas”.

Minha posição: A Natureza DEVE ser respeitada, pois seus recursos NÃO são inesgotáveis. A situação atual exige ações imediatas sob pena da **extinção de nossa espécie**, ao não se respeitarem os “direitos das futuras gerações”. Outra constatação: cuidados ou ações ambientais resultam em custos e tempos maiores e a depredação é mais “barata” e rápida. Por exemplo, jogar um resíduo pela janela do carro é mais “barato” que guardá-lo e dispô-lo de forma adequada.

A Sustentabilidade, que descrevemos adiante, é básica para melhores condições para todos e para a vida neste planeta. Por exemplo, na inovação, a sustentabilidade é intrínseca, ou seja, uma inovação que a prejudique não é inovação, é retrocesso. A inovação que não contribua para a sustentabilidade é uma forma nova de se fazer a mesma coisa. Uma inovação só merece este nome, ao contemplar a sustentabilidade em suas três dimensões: a econômica, a ambiental e a social.

No Brasil, a gestão ambiental tem a ver com os negócios? O compulsório, o voluntário e o misto

Atualmente, a preocupação com o meio ambiente é acirrada pelas consequências do aquecimento global e das mudanças climáticas com a emissão dos Gases de Efeito Estufa (GEEs) pelas atividades econômicas. Felizmente, as pessoas, as organizações e os Governos têm adotado ações concretas para este enfrentamento e superação.

Nesse sentido, Robles e La Fuente (2019) propõem a gestão ambiental nas organizações em três dimensões inter-relacionadas: 1) O atendimento a regulamentações governamentais e privadas (certificações); 2) As exigências do mercado consumidor/comprador com a preservação da imagem e da reputação das organizações; 3) Respeito ao meio ambiente na filosofia da responsabilidade social e ambiental. Em suma, as organizações adotam estratégias na direção da sustentabilidade, por meio de direcionadores (*drivers*) compulsórios, mistos e voluntários: **compulsórios**: adequação e atendimento a exigências legais; **mistos**: adesão voluntária e compulsória a certificações por exigências de mercado e **voluntários**: conscientização ambiental e social.

As iniciativas da Organização das Nações Unidas (ONU): o Relatório Bruntland de 1987 e a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) de 2015 apoiaram e difundiram o tema. O **Relatório Brundtland**, conhecido como “Nosso Futuro Comum”, apresentou o conceito de **Desenvolvimento Sustentável** ou **Sustentabilidade** como:

Um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão todas em harmonia e aumentam o potencial atual e futuro, para atender às necessidades e aspirações humanas. (ONU, 2022).

Esse conceito e suas três dimensões: a econômica, a ambiental e a social têm sido internacionalmente aceitos e aplicados a políticas governamentais, inclusive, o vemos na Constituição Brasileira de 1988.

Em setembro de 2015, na sede da ONU em Nova Iorque, foi acordado um Plano de Ação Global, a **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**, para “erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade.” (ONU, 2015). Para tanto, foram estabelecidos 17 Objetivos (ODS) e 164 Metas de Desenvolvimento Sustentável. A Agenda 2030 e seus ODS reforçam a urgência do caminho sustentável com medidas ousadas e transformadoras, que atendidas farão com que sejamos “a primeira geração a erradicar a pobreza extrema e iremos poupar as gerações futuras dos piores efeitos adversos da mudança do clima”. (ONU, 2015).

O compulsório: atendimento à legislação e regulamentações

O Brasil é considerado um dos países com a mais ampla e efetiva legislação ambiental em uma configuração abrangente e bem elaborada. Mas, apesar disso, a questão se dá na vulnerabilidade da estrutura de controle e fiscalização, muitas vezes, com recursos humanos e materiais insuficientes.

A Constituição Brasileira de 1988, em seu Art. 225 estabelece:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (BRASIL, 1988).

Após 1988, tivemos as seguintes leis principais:

- a) **Lei nº 7.735/1989** – Criação do **Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais – IBAMA**.
- b) **Lei nº 7.804/1989** – Dispõe sobre a **Política Nacional do Meio Ambiente – PNMA**.
- c) **Lei nº 9.433/1997** – Institui a **Política Nacional de Recursos Hídricos - PNRH**.
- d) **Lei nº 9.605/1998 – Lei dos Crimes Ambientais** – Estabelece sanções penais e administrativas, reordenando a legislação ambiental quanto às infrações e punições, estabelecendo mecanismos para punir infratores do meio ambiente, inclusive pessoas jurídicas.
- e) **Lei nº 9.795/1999** – Estabelece a **Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA)**.
- f) **Lei nº 9.966/2000** – Dispõe sobre a prevenção, o controle e fiscalização da poluição causada por lançamentos de óleo e outras substâncias nocivas ou perigosas em águas nacionais.
- g) **Lei nº 9.985/2000** – Institui o **Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC)**. Objetiva a conservação das variedades de espécies biológicas e dos recursos genéticos no território nacional e nas águas jurisdicionais.
- h) **Lei nº 11.445/2007** – Estabelece a **Política Nacional de Saneamento Básico (PNSB)**.
- i) **Lei nº 12.305/2010** – Institui a **Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS)** – Dispõe sobre a gestão integrada e o gerenciamento ambiental adequado dos resíduos sólidos. Institui a Logística Reversa de embalagens e produtos obsoletos, a responsabilidade compartilhada sobre resíduos gerados, a cooperação entre entidades públicas e privadas e o incentivo à formação de cooperativas de trabalhadores dedicados à reciclagem.

j) **Lei nº 12.651/2012 - Código Florestal Brasileiro** – Define que a proteção do meio ambiente natural é obrigação do proprietário mediante a manutenção de espaços protegidos de propriedade privada, divididos entre Área de Preservação Permanente (APP) e Reserva Legal (RL).

A Política Nacional do Meio Ambiente tem como objetivos:

A preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana. (BRASIL, 1981).

E define os conceitos básicos:

I - **Meio ambiente** - conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas;

II - **Degradação da qualidade ambiental** - alteração adversa das características do meio ambiente;

III - **Poluição** - degradação da qualidade ambiental resultante de atividades que direta ou indiretamente: a) prejudiquem a saúde, a segurança e o bem-estar da população; b) criem condições adversas às atividades sociais e econômicas; c) afetem desfavoravelmente a biota, ou seja, o conjunto de seres vivos (flora e fauna) de um ambiente ecológico; d) afetem as condições estéticas ou sanitárias do meio ambiente; e) lancem matérias ou energia em desacordo com padrões ambientais estabelecidos;

IV - **Poluidor** - pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, responsável, direta ou indiretamente, por atividade causadora de degradação ambiental;

[...]

V - **Recursos ambientais** - a atmosfera, as águas interiores, superficiais e subterrâneas, os estuários, o mar territorial, o solo, o subsolo e os elementos da biosfera, a fauna e a flora. (BRASIL, 1981, 1989, grifo nosso).

Um dos instrumentos básicos da PNMA é o do Licenciamento Ambiental que, na implantação de empreendimentos, objetiva “compatibilizar o desenvolvimento econômico-social com um meio ambiente ecologicamente equilibrado” (IBAMA, 2021). Para tanto, entende como **remediação**, intervenções para remoção, contenção ou redução de contaminantes a níveis aceitáveis em áreas afetadas com redução de riscos ambientais, da exposição de pessoas e do recurso natural. A **recuperação** é o retorno do sítio

degradado a uma forma de utilização para obtenção de estabilidade do meio ambiente com o restabelecimento das espécies encontradas originalmente no local. A **conservação** contempla o manejo sustentável dos recursos naturais, ou seja, sua exploração com proteção em harmonia com o desenvolvimento das atividades humanas. A **preservação** representa uma visão mais radical em que as áreas naturais não devem sofrer intervenção humana, ou seja, áreas em que a ação humana é proibida protegendo um ecossistema ou recurso natural de dano ou degradação.

As licenças ambientais são de três tipos: a **licença prévia (LP)** - aprovação do projeto, sua localização e viabilidade em um prazo de até cinco anos. A **licença de instalação (LI)**, como seu nome diz, autoriza a instalação e edificações do projeto aprovado com prazo de até seis anos. A **licença de operação (LO)** é final com prazo de até 10 anos.

Empreendimentos de transporte nos diferentes modais se enquadram como atividades que podem causar significativos impactos ambientais e seu licenciamento ambiental se dá a partir da análise dos relatórios **Estudo de Impacto Ambiental (EIA)**, que analisa os aspectos técnicos de avaliação dos impactos ambientais que o empreendimento pode causar e do **Relatório de Impacto Ambiental (RIMA)** que apresenta, de forma adequada, as características do empreendimento, seus impactos ambientais com propostas de mitigação. Esses relatórios apoiam a realização de audiências públicas e os órgãos ambientais em suas decisões de licenciamento.

Outro instrumento relevante é o mecanismo financeiro de **Compensação** para indenizar eventuais interferências ambientais previstas ou existentes na implantação de empreendimentos. Os custos de indenização são incorporados aos dispêndios do projeto, conforme apontados no processo de licenciamento (PNLA, 2022).

O misto: adesão a certificações e as exigências de mercado

Em paráfrase ao dito popular: “À mulher de César não basta ser honesta, deve parecer ser honesta”, assim se dá com a gestão ambiental nas organizações: “A gestão ambiental não basta ser adequada, ela deve provar ser adequada”. Como as organizações o fazem? Aderindo a certificações de empresas certificadoras com reputação do mercado, existindo inúmeras, tanto nacionais como internacionais. A seguir, apresentamos as mais conhecidas e utilizadas.

A **ISO 14001**, internacionalmente referenciada à *International Organization of Standardization* (ISO), é composta por 28 normas distribuídas em seis áreas: 1) Sistema de Gestão Ambiental; 2) Auditorias Ambientais; 3) Avaliação de Desempenho Ambiental; 4) Rotulagem Ambiental; 5) Aspectos Ambientais nas Normas de Produtos e 6) Análise do Ciclo de Vida dos Produtos. A adesão é voluntária e se dá com o apoio de empresas especializadas que aplicam questionários, visitas de campo e testes. O sistema é normatizado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e as certificações são emitidas por empresas denominadas Organismos de Certificação de Sistema de Gestão Ambiental (OCA) e acreditadas pelo INMETRO (FIESP, 2015).

A **ISO 26000**, publicada no Brasil em 2010, é uma orientação não certificável, voltada para ações de desenvolvimento sustentável e adoção de práticas que considerem diversidades sociais, ambientais, econômicas, jurídicas, culturais, políticas e organizacionais, mantendo a consistência com as normas internacionais de comportamento (CARVALHO, 2013).

A obtenção de certificações, muitas vezes, implica em processos longos para evidenciar a aderência da organização às questões de sustentabilidade em suas atividades diárias.

Um exemplo típico é o do **Relatório GRI** (*Global Reporting Initiative*) como instrumento de transparência e demonstração da inter-relação da organização e seus *stakeholders* em uma gestão em direção à sustentabilidade. A GRI se

iniciou nos EUA, atualmente, tem sede em Amsterdã na Holanda e é composto por guias de conduta e indicadores relativos a questões ambientais, sociais, econômicas e de governança, com o objetivo de “apresentar informações confiáveis, relevantes e padronizadas” que apontem oportunidades e riscos nos processos de tomada de decisões (GRI, 2022).

As diretrizes do GRI podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização e se materializam nos Relatórios de Sustentabilidade, compostos pelo levantamento, análise e divulgação de informações sobre o meio ambiente, em uma forma de exposição (*disclosure*) de eventos que afetem o meio ambiente. No Brasil, o Relatório GRI é adotado por grandes empresas importantes, como, o Banco do Brasil; a Caixa Econômica Federal; o Banco Bradesco; o Itaú Unibanco; a Itaipu Binacional; a Eletrobras; a Petrobras e a Vale S/A (GRI, 2022).

No setor financeiro, existe também a proposição de indicadores voltados, principalmente, para atração de investimentos e de aplicações em fundos voltados a empreendimentos sustentáveis, referindo-se a organizações na evidência de sua adoção de práticas sustentáveis para comparação entre alternativas de investimentos.

Nesse sentido, a B3 (denominação da Bolsa de Valores do Brasil, desde 2017) implantou um conjunto de indicadores para empresas com desempenho ambiental certificado por avaliações dedicadas: O **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**, que avalia empresas em sete dimensões: geral; governança; ambiental; econômico-financeira; mudança do clima; natureza do produto e social (ISEB3, 2022).

Internacionalmente, tem-se o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, em inglês *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, conjunto de índices criados em 1999 pela S&P Global de Nova Iorque (S&P DOW JONES INDICES, 2022) e a série de índices **FTSE4Good**, lançada em 2001 pela Moody, empresa de avaliação, como a S&P norte-americana, que atua em referência com a Bolsa de Londres e mede o desempenho de empresas nas práticas ambientais, sociais e de governança em mais de 20 países (SUSTAINABLE FITCH, 2022).

O **International Sustainability Standards Board (ISSB)**, proposto na COP26 pela Fundação *International Financial Reporting Standards* (IFRS), pretende consolidar um conjunto global de parâmetros de sustentabilidade utilizados por investidores de mercados financeiros. Por exemplo, os da *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB) e o *Carbon Disclosure Project* (CDP), padrão de relatórios ambientais, os da *Value Reporting Foundation* (VRF) integrados ao **Integrated Reporting Framework** (IRF) e os padrões da *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB). A intenção foi simplificar a quantidade de indicadores do setor financeiro para facilitar a comparação dos dados de empresas (IFRS, 2021).

A AccountAbility, empresa multinacional de consultoria, propôs o **AA1000 Stakeholder Engagement Standard**, série de normas simples e práticas de desenvolvimento, análise e implantação de ações voltadas para a sustentabilidade, o engajamento de públicos relevantes e a certificação de credibilidade nos relatórios organizacionais (ACCOUNTABILITY, 2022).

A B Lab, iniciativa de 2006, certifica organizações como **B Corporation**, após aprovação em processo de avaliação do seu desempenho em questões sociais, ambientais e de transparência. O conceito é que não existe um **Planeta B** e a intenção é alterar padrões de comportamento, cultura e ferramentas estruturais do capitalismo no equilíbrio entre a busca do lucro e o propósito das organizações na direção da equidade social e da consciência a inter-relação entre os seres e entidades humanas (SISTEMA B, 2022).

As normas do B Labs incluem a **Avaliação de Impacto B**: Instrumento de medição, gerenciamento e melhoria do desempenho da organização, considerando trabalhadores, comunidades, clientes, fornecedores e o ambiente. **Padrões de risco**: Avaliação da condição para a certificação B Corporation com base de eventuais impactos no setor da organização. **Padrões e exigências de base da empresa múltipla**: Requisitos adicionais para empresas globais do desenvolvimento de obrigações sociais no seu desempenho geral (SISTEMA B, 2022).

O **Pacto Global**, iniciativa da ONU de 2003, representa princípios voluntários de conduta de organizações comprometidas com o desenvolvimento

sustentável e a promoção da cidadania. Atualmente, com sede em Nova Iorque, no Brasil conta com a adesão de mais de 1.500 empresas em Programas de Ação, focalizando: a Água; o Agro Sustentável; os Direitos Humanos; o Clima; Ações contra Corrupção; os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Comunicação e Engajamento. Essas ações são de responsabilidade de departamentos estruturados de sustentabilidade, lidando com a operação e a inter-relação de produtos e serviços com a sociedade e o meio ambiente (PACTO GLOBAL, 2022).

Como se vê, a quantidade de certificações é grande, além das citadas, temos, também, certificações ambientais setoriais, por exemplo, as relativas à construção civil, que, no Brasil, conta, entre outras, o *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED); Acqua - HBE; GBC *Zero Energy*; o Procel PBE Edifica e o Selo Casa Azul da Caixa. Não é objeto deste capítulo a análise das alternativas de certificação, mas, sim, ressaltar o caráter compulsório e voluntário de sua adoção. Mas, mais que isso, destacamos a preocupação das organizações na direção do desenvolvimento sustentável.

De onde viemos, onde estamos e para onde vamos

Perguntas básicas existenciais podem ser aplicadas nas iniciativas de Sustentabilidade e em ações urgentes. A evolução do Relatório Bruntland; da Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), propostos pela ONU contam com iniciativas acadêmicas e organizacionais nesta direção com os conceitos de *Triple Bottom Line* (3BL), de Pegada Ecológica (*Ecological Footprint*); de Economia Circular e, mais recentemente, a estratégia *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG).

O conceito do *Triple Bottom Line* (TBL ou 3BL), na analogia à última linha (a de baixo) de resultados nos demonstrativos financeiros, explicita o tripé da sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social, a serem gerenciadas de forma integrada em um equilíbrio entre três Ps (em inglês), ou “resultados”: Social (Pessoas - *People*), Econômica (Lucro - *Profit*)

e Ambiental (Planeta - *Planet*). Desse modo, o resultado empresarial vai além do desempenho econômico-financeiro com espectro amplo relativo a efeitos na economia, no meio ambiente, na sociedade e comunidades. O TBL focaliza um ambiente socialmente justo, ecologicamente correto e economicamente viável ao encontro do conceito de sustentabilidade (ELKINGTON, 2004).

Outra abordagem semelhante é a da **Pegada Ecológica**, proposta pela *World Wide Fund for Nature* (WWF), organização não governamental internacional, voltada para a conservação, pesquisa e recuperação ambiental. A Pegada Ecológica (*Ecological Footprint*) se baseia na identificação e quantificação de danos ambientais atuais e potenciais, associados a uma organização e, como metodologia de contabilidade ambiental, pretende avaliar a pressão do consumo das populações humanas sobre os recursos naturais no conceito de biocapacidade, isto é, “a capacidade dos ecossistemas em produzir recursos úteis e absorver os resíduos gerados pelo ser humano.” (PEGADA ECOLÓGICA, 2022).

Um conceito importante é o da **Economia Circular**, originado no Reino Unido, em 2010, pela Fundação Ellen MacArthur (EMF). Esse tema que já é objeto de muitas iniciativas acadêmicas e empresariais. A Economia Circular se propõe a repensar a gestão e o reaproveitamento de recursos naturais na transição da economia linear para a economia circular. Ou seja, a Economia Circular aborda os processos, além do seu ciclo linear Produção => Uso => Recuperação => Reciclagem. Para tanto, considera os produtos desde sua concepção, na escolha de materiais e de formas de produção e embalagem com o seu reaproveitamento como base dos sistemas econômicos. Ou seja, da visão tradicional dos produtos do “Berço ao Túmulo” (*Cradle to Grave*, em inglês) para o conceito de “Do Berço ao Berço” (*Cradle to Cradle*, em inglês), aliás, como acontece na natureza (FUNDAÇÃO ELLEN MACARTHUR, 2022).

Onde estamos e para onde vamos?

Muitas iniciativas e conceitos têm sido postos em marcha, e um deles se refere à estratégia ESG, em extensão dos ODSs da Agenda 2030 e que é adotada pelas organizações associada a métricas e evidenciações regulamentadas (ESG, 2022).

Em um resumo simplificado, a partir da Responsabilidade Corporativa Social, ou seja, a visão das ações das organizações e suas consequências na sociedade, que condiciona e qualifica suas decisões; o papel da ONU de reflexão e proposição dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável, dos ODS na Agenda 2030, a iniciativa da estratégia ESG foi apresentada em 2004 pelo Pacto Global juntamente com o Banco Mundial no relatório *Who Cares wins* (WORLD BANK, 2004).

A ESG já surgiu com o propósito de avaliar as organizações nas dimensões ambientais, sociais e de governança, de modo a apoiar a decisão de investidores em relação a empresas que atendam os ODS e os princípios de sustentabilidade. Como, então, a ESG se apresenta nas organizações?

O impacto **ambiental** contempla o ciclo de vida global e de sustentabilidade de produtos e serviços; o uso eficiente e proteção dos recursos (naturais); e a prevenção e o controle de poluição e emissões (incluindo emissões de GEE e efeitos climáticos). As **responsabilidades sociais** se referem às condições de trabalho dos funcionários (por exemplo, saúde e segurança) e o desenvolvimento do capital humano (por exemplo, treinamento, capacitação e educação); direitos trabalhistas, não discriminação e igualdade de oportunidades; direitos humanos, envolvimento comunitário e filantropia; e responsabilidade do cliente, qualidade do produto e segurança. A **governança corporativa** contempla a conduta e a ética empresarial, suas estruturas de governança; os direitos dos acionistas, a estrutura do conselho e sua remuneração; a prevenção de práticas controversas, como suborno e corrupção; assim como, a auditoria, divulgação e transparência nos relatórios (VEENSTRA; ELLEMAERS, 2020).

À semelhança de outras proposições, a condição *sine qua non* é que os responsáveis pelas organizações aceitem resultados, **além dos lucros** financeiros, e se voltem para os **propósitos** da responsabilidade social. As dificuldades são a evidenciação das práticas de ESG e a aceitação de métricas e procedimentos de entidades certificadoras do desempenho organizacional nas três dimensões da sustentabilidade.

No entanto, já existem muitas alternativas, por exemplo a do Pacto Global Rede Brasil. No entanto, as métricas relativas às questões ambientais e sociais existem, mas, em relação à governança, as dificuldades se apresentam, desde a determinação a quais públicos atender, até a como evidenciar boas práticas e auditá-las.

Na disseminação das estratégias ESG, faz-se necessário o cuidado com o *greenwashing*, ou seja, a maquiagem de resultados ou a divulgação fantasiosa de ações como adequadas e voltadas para a sustentabilidade. Voltamos à citação da esposa de César. As organizações devem zelar por práticas e condutas adequadas de sustentabilidade e de comunicação com a sociedade, pois, como se sabe, reconhecimento e reputação são difíceis e custosos para obter e fáceis de perder.

Este capítulo destacou a Sustentabilidade e suas três dimensões como uma realidade em muitas organizações e, de certo modo, nas políticas governamentais. No entanto, não se apresenta um processo linear, mas, sim, altos e baixos, avanços e retrocessos, exigindo dedicação firme e comprometimento constante. O cenário nacional e o internacional assim o demonstram.

REFERÊNCIAS

- ACCOUNTABILITY. *Standards*. Riyadh, 2022. Disponível em: <https://www.accountability.org/standards/>. Acesso: 1 mar. 2022.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 mar. 2022.
- BRASIL. *Lei Nº 6.938, de 31 de agosto de 1981*. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1981. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 1 mar. 2022.
- BRASIL. *Lei Nº 7.804 de 18 de julho de 1989*. Altera a Lei Nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, a Lei Nº 7.735, de 22 de fevereiro de 1989, a Lei Nº 6.803, de 2 de julho de 1980, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1989. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7804.htm. Acesso em: 1 mar. 2022.
- CARVALHO, Ana Paula Grether. *ISO 26000: diretrizes sobre responsabilidade social*. [S. l.: s. n., 2013]. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=85061>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- ELKINGTON, John. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie (ed.). *The triple bottom line: does it all add up?* London: Earthscan, 2004. p. 1-16. Disponível em: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- ESG. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://esgbrazil.com.br/>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- FIESP. Departamento de Meio Ambiente. *ISO 14001:2015: saiba o que muda na nova versão da norma*. [São Paulo]: FIESP; CIESP, 2015. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=198712>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- FUNDAÇÃO ELLEN MACARTHUR. *Economia circular*. Fundação Ellen Macarthur. Isle of Wight, 2017. Disponível em: <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular/conceito>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- GRI. *Setting the agenda for the future*. Amsterdam, 2022. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- IBAMA. *Licenciamento ambiental federal*. Brasília, DF, 10 mar. 2021. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/laf/sobre-o-licenciamento-ambiental-federal>. Acesso em: 1 mar. 2021.
- ISEB3. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://iseb3.com.br/>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- IFRS. *FRS Standards Navigator*. London, 2021. Disponível em: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- ONU. *Agenda 2030*. 2015. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- ONU. *Nosso futuro comum*. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- PACTO GLOBAL. Rede Brasil. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- PEGADA ECOLÓGICA. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.pegadaecologica.org.br/>. Acesso em: 1 mar. 2022.

PNLA. *Estudos ambientais*. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <http://pnla.mma.gov.br/estudos-ambientais>. Acesso em: 1 mar. 2022.

ROBLES, L. T.; LA FUENTE, J. M. *Logística reversa: um caminho para a sustentabilidade*. Curitiba: Intersaberes, 2019.

S&P DOW JONES INDICES. *Dow Jones Sustainability World Index*. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.spglobal.com/spdji/pt/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>. Acesso em: 1 mar. 2022.

SISTEMA B. *Junte-se ao movimento B Brasil*. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.sistemabbrasil.org/>. Acesso em: 1 mar. 2022.

SUSTAINABLE FITCH. *About Sustainable Fitch*. New York, 2022. Disponível em: https://www.sustainablefitch.com/?gclid=Cj0KCQjwl7qSBhD-ARIsACvV1X331PKP0YZmOLceeNli6Vn-qLJomeRcwg84ExgwyknKX8wmdFFmVYzMaAuX4EALw_wcB. Acesso em: 1 mar. 2022.

VEENSTRA, E. M.; ELLEMAERS, N. ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach? *Sustainability*, v. 12, n. 24, 10228, 2020. Disponível em: <http://www.mdpi.com/journal/sustainability>. Acesso em: 1 mar. 2022.

WORLD BANK. *Who cares win: connecting financial markets to a changing world*. Washington, D.C.: World Bank Group, 2004. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2020.



CAPÍTULO 2

Novos Mares na Gestão Ambiental Portuária

Luane Lemos Felício Agostinho

A NAVEGAÇÃO É UMA ATIVIDADE humana que remonta a longas datas, mas a preocupação com as questões ambientais nos leva a um passado bem recente. Nem sempre o tema esteve presente nas maiores esferas decisórias, ou mesmo fez parte das preocupações cotidianas da sociedade moderna.

Assim como a navegação, as atividades portuárias se desenvolveram ao longo do tempo, incrementando equipamentos e técnicas de modo a otimizar a produtividade das operações. Mas nem por isso a atividade portuária deixou de ser categorizada como “potencialmente poluidora” nos sistemas jurídicos mundo afora.

Sim. A atividade portuária (assim como a naval) tem alto risco de impacto ambiental, seja em razão de elevado volume de movimentação de cargas que este setor executa, seja em razão do grande porte de seus equipamentos, máquinas e veículos.

Tudo nas operações portuárias é macro. Inclusive, portanto, os riscos.

Entretanto, a preocupação com a sustentabilidade dos negócios veio, como em tantos outros setores, por meio de obrigação legal. E algumas destas normas surgiram apenas como resposta a alguma catástrofe, como é o caso da regulamentação em face de poluição por óleo no Brasil, surgida após o acidente da Refinaria Duque de Caxias na Baía de Guanabara, nos anos 2000.

Na gestão portuária, portos do mundo todo passaram a investir em sustentabilidade, reduzindo emissões de carbono, otimizando sua matriz energética, levantando debate sobre água de lastro e espécies exóticas invasoras.

As normas de navegação internacional também se apropriaram de temas ambientais e passaram a exigir medidas de controle mais eficazes para as embarcações, como a construção de cascos duplos para evitar derrame de combustíveis em caso de acidentes, ou mesmo a redução do teor de enxofre nos combustíveis navais para evitar emissão de gases de efeito estufa.

O tema ambiental tem percorrido os corredores da academia e feito parte de conferências internacionais que remontam à década de 1970. A relevância e a urgência das questões ambientais apenas não encontravam casamento com o mercado, que em sua maior representatividade via a preservação ambiental como um empecilho à atividade econômica ou um custo desnecessário de internalização de externalidades não contabilizadas. O tempo se encarregou de mostrar diferente.

Nas modernas facetas da administração, a sustentabilidade passou a ser um ativo capaz de incrementar o valor dos produtos, promover diálogo com consumidores, fortalecer marcas, incrementar o valor de mercado e promover diferencial em relação à concorrência.

E a mudança não foi apenas conceitual, como muitos acreditam. A sustentabilidade vai de encontro ao DNA de uma organização. É mudança de cultura corporativa ou nada.

Na atualidade, vemos uma nova onda chegando aos portos. As empresas administradoras de áreas portuárias têm incorporado esta visão em seus modelos de negócio e em sua cultura, ultrapassando o mínimo legal para promover investimentos e incentivos que visem um melhor desempenho ambiental em suas operações, voluntariamente e para além do que lhe é exigido por órgãos e normas ambientais. São novos ventos de responsabilidade socioambiental e governança, derivados do que na atualidade se convencionou chamar ESG (environmental, social and governance), que trazem benefícios mercadológicos e agregam valor às marcas, mas também que deixam o registro histórico de sua contribuição à sociedade.

É sobre estes novos mares de sustentabilidade portuária que este texto se refere. E para desbravá-los precisamos olhar para o nosso “porto” de

partida e analisar brevemente a evolução dos sistemas de gestão ambiental portuários no Brasil até chegarmos à reflexão sobre a possibilidade de encontrarmos novos rumos para uma operação portuária ambientalmente mais eficiente e responsável.

A tentativa, portanto, é de dialogarmos acerca das principais práticas e princípios de uma gestão ambiental portuária de excelência, levantando pontos de debates para uma atuação futura do setor.

Nosso porto de origem: a gestão ambiental aplicável ao setor portuário

Na origem da discussão ambiental global, duas correntes de entendimento se formaram: de um lado aqueles que acreditavam que em pouco tempo se teria um colapso ambiental e que a paralização completa da industrialização global era estritamente necessária e urgente; e de outro, os que consideravam alarde a posição dos catastrofistas e defendiam que somente o desenvolvimento econômico e tecnológico era capaz de reduzir os impactos ambientais.

Neste período, obras como “The Population Bomb” (de Paul Erlich) publicado em 1968 pelo Sierra Club e “The Limits to Growth” de Meadows, Randers e Behrens (1972) deram o tom para a Conferência realizada pela ONU em Estocolmo e indicavam a imediata paralização do crescimento populacional e econômico mundiais como uma única forma de preservação da natureza e da vida humana.

O abismo entre economia e natureza somente foi sendo vencido com a introdução de temas ambientais no primeiro plano da discussão sobre desenvolvimento econômico.

Mas ainda assim, a preocupação com a sustentabilidade iniciou seu ciclo primeiramente nas esferas públicas, influenciando principalmente políticas de governo e a promulgação de normas que impunham a todos a observância

de preceitos e princípios com vistas à preservação ambiental e controles dos impactos causados pelas mais diversas atividades humanas.

Assim, a questão ambiental foi inserida na pauta negocial inicialmente como um requisito legal a ser cumprido. Uma obrigação passível de sanções que demandava investimentos mínimos para o seu devido cumprimento.

No âmbito portuário essa realidade transparece na letra das normas gerais acerca de licenciamento que já no início da década de 1980, com o surgimento da Política Nacional de Meio Ambiente, categorizava a atividade portuária como potencialmente poluidora e, portanto, passível de licenciamento ambiental.

Outras obrigações legais se seguiram a esta, especialmente quanto ao controle de poluição e criação de instrumentos para prevenção de emergências ambientais. Mas essas exigências estavam distantes do cotidiano das estruturas portuárias mais antigas, construídas e geridas por décadas sem qualquer cautela ou controle ambiental.

O próprio setor portuário foi se adaptando ao longo do tempo e refinando suas estruturas reguladoras. A Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Antaq) só é instituída em 2002 com a missão de, dentre outros princípios, “compatibilizar os transportes com a preservação do meio ambiente, reduzindo os níveis de poluição sonora e de contaminação atmosférica, do solo e dos recursos hídricos” (art. 11, V da Lei nº 10.233/2001) (BRASIL, 2001).

Em um de seus esforços em prol da regulamentação da sustentabilidade no setor portuário, a ANTAQ editou uma cartilha denominada “Porto Verde” que serviu como um marco para a gestão ambiental portuária, ou como seu próprio subtítulo anuncia: um “Modelo Ambiental Portuário” (ANTAQ, 2011).

O livro se ocupava em apresentar aos respectivos gestores e administradores de portos organizados os temas e instrumentos básicos para a constituição e manutenção de um sistema de gestão portuária efetivo. Assim, listou temas como impactos ambientais comuns à atividade portuária, licenciamento, agendas, convenções internacionais e legislação ambiental, capacitação e outros.

É nessa obra que encontramos a descrição do entendimento, por parte da Antaq do que seria uma Gestão Ambiental portuária adequada, sintetizada nos seguintes termos:

Uma adequada Gestão Ambiental portuária pode ser alcançada por meio da implantação e aprimoramento contínuo das **conformidades ambientais**, tanto aquelas **previstas em lei como em outros dispositivos regulamentadores** ambientais, a exemplo da Agenda Ambiental Portuária.

A gestão inicia-se com o mínimo de atendimento às conformidades existentes, o qual deve ser progressivamente ampliado. (ANTAQ, 2011, p. 61, grifo do autor).

É perceptível o entendimento de que a gestão ambiental efetiva está diretamente ligada ao cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à atividade. E isto se explica pela necessidade de, realmente, se promover a regularização das antigas estruturas às novas diretrizes governamentais de sustentabilidade.

Em outros termos, o esforço no início dos anos 2000 era para se regulamentar a atividade portuária, seja com a criação de agências reguladoras, seja com o controle e incentivo para um melhor desempenho ambiental, com a criação do Índice de Desempenho Ambiental (IDA).

O IDA foi criado pela Antaq no ano seguinte à edição do Porto Verde, por meio da Resolução nº 2.650/2012. Seu objetivo é estabelecer um mecanismo de avaliação do desempenho e regularidade ambiental dos portos públicos brasileiros ou, nas palavras da própria Antaq, um instrumento “que mede o grau de atendimento às conformidades ambientais por parte dos portos públicos e privados do Brasil” (ANTAQ, 2012).

Consiste em um questionário de resposta obrigatória a todos os portos públicos (e posteriormente terminais privados) do Brasil acerca da existência ou não de itens básicos de um sistema de gestão ambiental (tais como licenciamento, núcleo ambiental, treinamento de equipes, gestão de resíduos, monitoramentos ambientais, infraestrutura portuária, educação ambiental e ações de responsabilidade social, existência e cumprimento de agendas ambientais, fiscalização de arrendatárias e outros).

Além destes, o IDA avança em alguns itens que não são especificamente obrigações legais ou “atendimento a conformidades”. Estes foram, inclusive,

pontos que serviram para destacar alguns portos no ranking, visto que significava um investimento para além da demanda mandatória.

Tais pontos são a oferta de energia para navios atracados (Onshore Power Supply – OPS), o monitoramento ambiental de espécies exóticas invasoras, a realização de ações de responsabilidade social, a exigência de certificações voluntárias (para portos e arrendatários) e a oferta de descontos a navios menos poluentes como forma de incentivo à sustentabilidade por parte de armadores e agências.

Estes itens não são obrigações legais e significam um *upgrade* no pensamento da gestão ambiental enquanto cumprimento de um mínimo normativo.

A metodologia utilizada pelo índice também é diferenciada na medida em que estabelece um sistema de pesos definido da seguinte maneira:

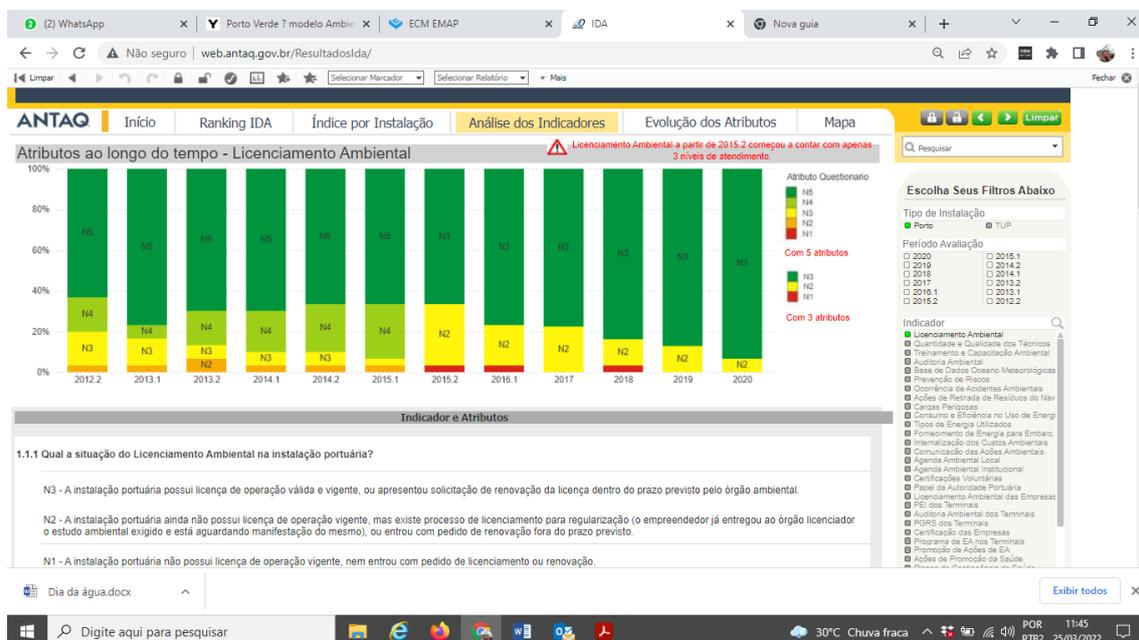
Tendo em vista a diversidade de indicadores e a complexidade das questões ambientais no setor portuário, o IDA foi construído com o uso de metodologia de análise multicritério, considerada a mais adequada para tratar problemas de avaliação de desempenho ambiental. A metodologia aplicada foi a do Processo de Análise Hierárquica (Analytic Hierarchy Process –AHP).

Os indicadores que compõem o IDA foram escolhidos com base em literatura técnica especializada, legislação ambiental aplicável e boas práticas observadas no setor portuário mundial. Os 38 indicadores foram então classificados e ponderados entre si quanto ao grau de importância de cada um. A distribuição de pesos entre os indicadores foi feita com base na percepção dos técnicos da GMA e dos responsáveis pelos setores de meio ambiente de 30 portos organizados. (ANTAQ, 2021).

É inegável, entretanto, que a criação e implementação do IDA não só catalogou em uma única plataforma a evolução do desempenho ambiental dos portos do Brasil, como também foi o rotor de incentivo para que os portos regularizassem sua gestão ambiental ao longo dos anos.

Se fizermos, por exemplo, um recorte quanto ao primeiro indicador do IDA – acerca da situação do licenciamento ambiental das instalações portuárias – veremos claramente o avanço do setor entre os anos de 2012 e 2020, saindo de aproximadamente 62% de portos devidamente licenciados para um total de mais de 90% em 2020 (com os demais em processo de regularização junto ao órgão ambiental competente).

IMAGEM 1 - IDA. Atributos ao longo do tempo. Licenciamento Ambiental



FONTE: ANTAQ (2021).

Assim, o IDA se tornou um norte para a gestão ambiental portuária, conduzindo as organizações gestoras dos respectivos portos ao caminho da regularização e sustentabilidade.

A boa notícia é que o incentivo se tornou de tal modo presente que, atrelado aos novos instrumentos de gestão e governança incorporados por empresas de todo o mundo (como o ESG), o cumprimento de conformidades se tornou pouco para a construção da gestão ambiental nos portos brasileiros. É o que veremos a seguir.

Os novos mares de governança sustentável

Fazendo um salto para a cultura de sustentabilidade e modelos gerenciais que vemos em atuação nos portos do Brasil na atualidade podemos perceber que, assim como em outros ramos de negócio, o tema ambiental encontrou novas acomodações no cotidiano de empresas públicas e privadas.

A mudança não foi apenas da assimilação do discurso ambiental nas práticas empresariais. A sustentabilidade, em muitos casos, passou a fazer parte do DNA das empresas, definindo suas atuações, posicionamentos de marca e tentando agregar o máximo de valor para os *stakeholders*.

Nos modernos modelos de administração, a visão sistêmica de riscos e oportunidades, em um planejamento estratégico voltado à definição de metas e preparação para as (cada vez mais frequentes) mudanças do mundo VUCA³, inclui a preocupação com as questões ambientais como algo intrínseco às decisões e investimentos do negócio. É a decisão de atuar e direcionar a gestão com vistas ao melhor desempenho ambiental, indo além.

Em termos práticos, a gestão para a sustentabilidade deixou de ser algo restrito à criação de um setor ou ao cumprimento de normas legais. A sustentabilidade passa a ser parte da visão e dos valores empresariais e de modo pragmático passam a incorporar a análise de custos de investimento, de fortalecimento do modelo de negócio, de racionalidade de recursos, de preparação de infraestrutura ou de adequação da produção para responder a possível escassez de recursos ou impactos ambientais severos. Mas também está no modo de definir e apresentar (ou posicionar) a marca frente a investidores, parceiros, consumidores, governos, pares, concorrentes.

Em um exemplo simples, podemos citar a prática dos projetos de engenharia que seguiam todos os seus trâmites e que depois de concluídos eram submetidos ao setor de meio ambiente apenas para tratativas de licenciamento e de controle de impactos da obra. Hoje, é a compreensão de que os projetos precisam, desde o seu nascedouro, contemplar o máximo de eficiência energética e de tecnologia capaz de torná-lo eficaz e resistente a mudanças, e ainda, usando os materiais e entregando os resultados mais sustentáveis possíveis. Ou nas palavras de Malu Pinto e Paiva (*apud* ARRUDA *et al.*, 2022, p. 43):

3 “VUCA é um acrônimo em inglês para: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, e foi desenvolvido por análise de estrategistas militares dos EUA. Nossa transição da era analógica para a era digital fez com que o mundo VUCA evoluísse para o mundo BANI: Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível”. (SIMAS; DARWICH, 2021).

Uma das principais competências que uma empresa deve desenvolver ao decidir por traçar sua jornada de sustentabilidade é o pensamento sistêmico. É a partir da atuação sistêmica em toda a organização que será possível elevar o patamar de consciência dos colaboradores e da liderança sobre o novo jeito de ser e de fazer da organização.

Por pensamento sistêmico entenda-se “descompartimentar” os temas de relevância socioambientais para integrá-los à própria cultura da empresa. Isso se traduz no engajamento de todos os colaboradores (da diretoria ao piso de fábrica) na tentativa de tornar o negócio mais sustentável, reduzindo custos e aumentando o desempenho ambiental de cada uma das atividades da empresa.

Para alguns, sistemas como os baseados em Environmental, Social and Governance (ESG) são apenas mais um modismo. Mas o fato é que esses modelos são em grande parte a tentativa de adaptação de um novo tipo de “oferta e procura”. A empresa entrega o serviço ou produto que o consumidor, o mercado e os parceiros da atualidade estão exigindo e a sociedade pós-moderna tem os interesses difusos (como ambiente e responsabilidade social) em mais alta conta.

É esta a realidade que vemos na gestão ambiental portuária.

Se pudéssemos ensaiar uma atualização da cartilha “Porto Verde” da ANTAQ (2011), teríamos certamente alguns pontos de revisão baseados na concepção de gestão ambiental que os mais destacados portos e terminais brasileiros adotam.

É de se verificar que o cumprimento de requisitos legais continuam sendo base para a administração sustentável. Inclusive, a busca pela integralidade da conformidade legal levou portos como o Itaqui (em São Luis/MA) a obter um sistema próprio de gerenciamento de cumprimento de requisitos legais de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho.

Mas indo além da regularidade, os portos, as entidades de regulação marítima internacional e internas têm navegado na discussão e resolução de temas de interesse global (como mudanças climáticas e controle de emissões de gases de efeito estufa, por exemplo).

Para além disso, a aposta na sustentabilidade dos negócios tem dado o tom da competitividade no setor portuário, fazendo multiplicar os chamados *green ports*. Quanto a isto, os Terminais de Uso Privado saíram adiante, investindo em infraestrutura, maquinários e operações com maior desempenho e controle ambiental.

O Porto de Açu no Estado do Rio de Janeiro, por exemplo, foi planejado e estabelecido sobre bases de governança e responsabilidade ambientais. Sua política de sustentabilidade inclui a preocupação com o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e princípios de preservação do meio ambiente e clima, negócios sustentáveis, governança, compliance e responsabilidade social (PORTO DO AÇU, 2022).

Pecém (CE) é outro exemplo de Terminal que tem apresentado forte investimento em mudanças de matriz energética, com o aporte de cerca de R\$ 41 milhões para instalação de uma usina de Hidrogênio Verde em suas instalações no ano de 2021 (CEARÁ, 2021).

E atrelado ao aporte financeiro para modernização de estruturas e equipamentos, os portos têm investido em transparência e ética corporativa com a introjeção de políticas de compliance e elaboração de relatórios, agendas e outros instrumentos que permitem uma melhor visibilidade das metas e objetivos ambientais da organização por parte do público em geral.

A elaboração e divulgação de Relatórios de Sustentabilidade com base nas normas Global Reporting Initiative (GRI), tem sido uma constante cada vez maior entre os portos. Cada vez mais portos e terminais estão publicando seus relatórios de sustentabilidade.

É, ainda, visível a consolidação da interação porto-cidade (ainda que incipiente em algumas realidades). A participação ativa dos portos em conselhos e outros foros que envolvem o diálogo aberto com a sociedade e a construção de políticas públicas ambientais para o setor, seja em nível local ou nacional, tem proporcionado também um avanço quanto à percepção do papel portuário nas demandas ambientais das microrregiões em que estão inseridos.

Em resumo, os portos e terminais estão despontando para uma gestão ambiental mais efetiva, capilarizada nas questões sociais e operacionais, com resultados de longo alcance temporal e econômico. Uma experiência que tem alterado a forma de pensar a sustentabilidade dos negócios portuários e que, mais do que uma inovação, são uma exigência cada vez mais palpável do mercado.

Embarcando na mudança dos ventos: princípios e práticas de uma gestão ambiental de excelência

Observando as mudanças dos últimos anos na gestão portuária do Brasil e do mundo, é possível estabelecer um novo padrão de princípios e práticas que tem se tornado uma constante nos portos que apresentam melhor desempenho ambiental. Os ventos apontam para ares de **engajamento, responsabilidade, inovação e transparência**.

O **engajamento** talvez seja a alma deste modelo. E podemos vislumbrá-lo vertical e horizontalmente. O vertical diz respeito a uma mudança de mentalidade e de cultura que envolve todos os níveis internos da empresa, da alta direção ao chão de fábrica. O horizontal é estabelecido a partir da influência que a autoridade portuária desenvolve para alcançar parceiros, clientes, comunidade, órgãos intervenientes e outros pares na construção, em rede, de uma responsabilidade ambiental compartilhada.

O grande desafio da gestão ambiental na atualidade é, portanto, fazer com que todos se apropriem do tema da sustentabilidade, gerando engajamento natural às causas ambientais em qualquer esfera decisória, operacional ou de planejamento. Isso exige um completo trabalho de (re)educação ambiental e uma visão mais moderna de gestão do negócio que viabilize a disseminação desta cultura entre os colaboradores.

O reflexo é o direcionamento de investimentos, a tomada de decisões e de planejamento voltados para um melhor desempenho ambiental das atividades, com entregas mais evidentes de responsabilidade socioambiental.

E é impossível seguir essa linha gerencial e não expandir a área de influência para os demais atores da cena portuária, como empresas operadoras, arrendatárias, parceiras e até mesmo trabalhadores portuários em geral. O engajamento horizontal traz proatividade para a autoridade portuária, levando a adoção de uma postura referencial nos temas de interesse ambiental.

Essa postura redonda na segunda característica da gestão ambiental portuária moderna: a **responsabilidade**, que pode ser entendida também como comprometimento. Aqui entram não só a busca pela regularidade ambiental e cumprimento de requisitos legais, como também o entendimento quanto ao papel do porto na construção social e ambiental das micro e mesorregiões em que estão inseridos.

O compromisso com a sustentabilidade é o resultado direto do protagonismo dos portos nos temas de interesse social e ambiental. A alteração da cultura negocial se manifesta em forma de compromissos. E estes são públicos e construídos, preferencialmente, com a coparticipação das partes atingidas e interessadas.

Em escala micro, a responsabilidade está estampada em objetivos, metas e indicadores que demonstram o planejamento e a preocupação em alcançar melhoria contínua dos sistemas de gestão ambiental. Em escala macro, a responsabilidade se observa na adesão a pactos, planos e programas nacionais e internacionais para o desenvolvimento e a preservação ambientais, como redes para cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), para atuação em Mudanças Climáticas, para Educação Ambiental e outros temas de interesse global.

Ao ambiental se soma, de modo indistinguível, a responsabilidade social, traduzida na cooperação para criação e implantação de políticas públicas relevantes, a participação nos conselhos gestores da política ambiental, o incentivo a projetos e programas sociais e à formação de mão de obra capacitada, através de convênios com universidades, centros de ensino técnico e outros. A Educação Ambiental formal, informal e difusa é instrumento para a realização dessas atividades.

O Porto do Itaqui (São Luís - MA), por exemplo, lançou em 2022 um programa para investimento de cerca de R\$ 40 milhões em pesquisa, desenvolvimento e inovação para a área portuária, e dentre os temas a serem trabalhados estão a sustentabilidade e a adaptação do porto e sua cadeia produtiva às mudanças do clima.

De fato, o compromisso com a sustentabilidade impõe uma mudança de perspectiva quanto à forma de resolução e condução das mais diversas atividades do cotidiano portuário. Uma postura disruptiva com os tradicionais conceitos e *modus operandi*, tanto na resolução de problemas quanto na eficiência e desempenho ambiental. Isso é inovação.

Por **inovação** estamos considerando a capacidade de transformar o baixo desempenho em uma nova proposta de valor por meio da reconfiguração eficiente de produtos, serviços, processos, estruturas de governanças, organização, comunicação ou modelo de negócio, como propôs o Manual de Oslo. Aplicável às questões ambientais, a inovação deve ser um vetor de mudanças para um melhor desempenho de equipamentos, infraestruturas e operações, reduzindo riscos e impactos e potencializando a eficiência dos sistemas.

Modelos mais sustentáveis de construções e infraestrutura, com uso de energia renovável ou de fontes limpas, reaproveitamento ou reuso de águas, sistemas de drenagem que permitam uma absorção ou tratamento de materiais carreados, disponibilização de energia para embarcações (evitando queima de combustível), ou seja, com menos impacto e maior eficiência, já são comuns nos grandes portos do mundo.

A tecnologia atual aponta para substituição de fontes energéticas (como o uso de hidrogênio verde em portos ou de amônia para embarcações), com modernos equipamentos e softwares para detecção de manchas de óleo na água, sistemas de tratamento de água de lastro com uso de infravermelho e tantas outras novidades que o setor aponta.

Mas é também gestão da inovação a forma difusa de compreender e incorporar a sustentabilidade nas diversas atividades portuárias, construindo modelos operacionais preocupados com a redução de impactos socioambientais.

Esse perfil de gestão comprometida e inovadora é, por fim, **transparente** e comunicativo, na medida em que é feito para dialogar com mercados, consumidores, parceiros, sociedade, poder público, academia, trabalhadores e outros atores da cena portuária.

A transparência, naturalmente atrelada ao compliance, é porta aberta para interação com as partes interessadas na operação portuária. E neste ponto, muitos são os mecanismos utilizados na atualidade para comunicar resultados ao público em geral, dentre os quais o uso de relatórios públicos de sustentabilidade, as agendas ambientais, inventários de emissão de gases de efeito estufa e outros que dialogam com o público acerca do posicionamento da gestão quanto a temas de interesse e relevância ambientais.

É também na transparência que se constroem os laços com a comunidade, por meio da interlocução em conselhos, comitês, fóruns e afins, trazendo a comunidade para o centro dos espaços de tomada de decisão e, em contrapartida, contribuindo para a construção de políticas públicas relevantes no espaço socioeconômico em que os portos estão inseridos.

Enfim, o cenário da gestão ambiental portuária da atualidade nos mostra que o caminho de regularidade ambiental se tornou pequeno diante da visão de negócio que está sendo construída nos portos ao redor do mundo.

Atuar com foco em sustentabilidade requer vontade decisória e engajamento que devem partir do mais alto nível empresarial, mas ser compartilhado por cada um dos colaboradores que atuam no cotidiano das operações portuárias.

Estes são os novos ventos de sustentabilidade que têm soprado sobre o setor portuário no Brasil e no mundo, frutos de uma nova visão de mundo mais fluida, adaptável, comunicativa, comprometida e eficiente.

Um mar de oportunidades: o que vem depois?

Seria contrassenso falar em adaptações, inovações e modernidades e concluir que o caminho traçado está completo ou que não sofrerá mudanças em um futuro não muito distante.

Na verdade, é bem provável que diante do agravamento das crises ambientais ao redor do mundo a cobrança pelo cumprimento de requisitos legais (ainda mais rigorosos) se intensifique e, talvez, o perfil de gestão ambiental volte a ser uma gestão mais focada em conformidades legais.

Mais importante que respostas, entretanto, são as perguntas que podemos formular hoje e que nos preparam para as mudanças que virão. Como adaptar a estrutura portuária para os impactos de mudanças climáticas? Como reduzir as externalidades ambientais da operação? Como interagir com a comunidade e conseguir seu entendimento e apoio para as causas ambientais portuárias? Como desempenhar um papel relevante para a construção de um futuro comum, com maior segurança ambiental para todos? Essas e outras provocações devem estar no cerne do debate ambiental portuário.

Certo é que aos gestores já estão dadas as formas, sistemas e modelos que permitirão respostas adequadas (ou pelo menos caminhos) às questões que se avizinham.

A linguagem hoje é da influência. O setor privado influenciando o público. Órgãos controladores influenciando gestores portuários. Gestores portuários influenciando parceiros. E a sociedade como grande força motriz de todos os esforços. Este é o azimute.

REFERÊNCIAS

- ANTAQ. *Índice de Desempenho Ambiental – IDA*. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <https://dados.gov.br/dataset/indice-de-desempenho-ambiental-ida>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- ANTAQ. *Índice de Desempenho Ambiental (IDA)*. Brasília, DF, 12 ago. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/assuntos/meio-ambiente/indice-de-desempenho-ambiental-ida-1>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- ANTAQ. *O porto verde: modelo ambiental portuário*. Brasília, DF: ANTAQ, 2011.
- ARRUDA Carlos *et al.* (org.). *Inovação: o motor do ESG*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2022.
- BRASIL. *Lei n. 10.233, de 5 de junho de 2001*. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110233.htm. Acesso em: 7 maio 2022.
- CEARÁ. Governo do Estado. *Ceará receberá a primeira usina de hidrogênio verde do Brasil com operação já em 2022*. Fortaleza, 1 set. 2021. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2021/09/01/ceara-recebera-a-primeira-usina-de-hidrogenio-verde-do-brasil-com-operacao-ja-em-2022/>. Acesso em: 22 mar. 2022.
- MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J.; BEHRENS III, W. W. *Limites do crescimento: um relatório para o projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1973.
- OLIVEIRA, L. D. Os “Limites do Crescimento” 40 anos depois: das profecias do apocalipse ambiental ao futuro comum ecologicamente sustentável. *Revista Continentes (UFRRJ)*, Seropédica, ano 1, n. 1, p. 72-96, 2012.
- PORTO DO AÇU. *Compromisso com o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://portodoacu.com.br/sustentabilidade/>. Acesso em: 22 mar. 2022.
- SIMAS, Cinthya Souza; DARWICH, Rosângela Araújo. Violência sistêmica e neuronal: do mundo VUCA ao mundo Bani. *In: CONFLUÊNCIAS: CULTURA E RESISTÊNCIA EM TEMPO DE NECROPOLÍTICA*, 8., Belém, 2021. *Anais [...]*. Belém: Unama, 2021. Disponível em: https://stricto.unama.br/sites/stricto.unama.br/files/documentos/2022/04/confluencias2021_final_1_compressed.pdf#page=59. Acesso em: 9 maio 2022.

The background of the page features a low-angle photograph of a tree with green leaves against a bright sky. Overlaid on this image is a semi-transparent, light-colored circuit board pattern with various lines and nodes, suggesting a connection between nature and technology.

CAPÍTULO 3

Inovação Social nos Portos

Flavia Nico Vasconcelos

M **MARINHEIRO DERIVA DE MAR:** aquele que se dedica exclusivamente ao mar. Já o porto é a porta terra e mar; na maioria das vezes, mais lembrado por suas vinculações com o mar do que com a terra. Paradoxalmente, aproveitamos da imagem do marinheiro para provocar um novo olhar para o porto: mais vinculado ao território.

A figura do marinheiro nos remete ao elemento humano presente no ambiente portuário. O marinheiro não pertence ao quadro de funcionários do porto, não participa das atividades no cais, sequer é considerado como parte do porto. Entretanto, está em todo porto.

Assim acontece também com o território, aqui entendido como cidade, comunidade e espaço territorial onde os portos estão localizados. A expressão “relação cidade e porto” é comumente usada para se referir à essa vinculação do porto com o território. Essa relação merece mais atenção se o objetivo é avançarmos na sustentabilidade portuária.

Discutimos esse assunto mostrando que portos devem ser considerados como sistemas complexos, então explicamos que a inovação social nos portos é um caminho para implementação do S dos temas ESG e finalizamos com um *roadmap* de ações práticas que reposicionam o porto no território.

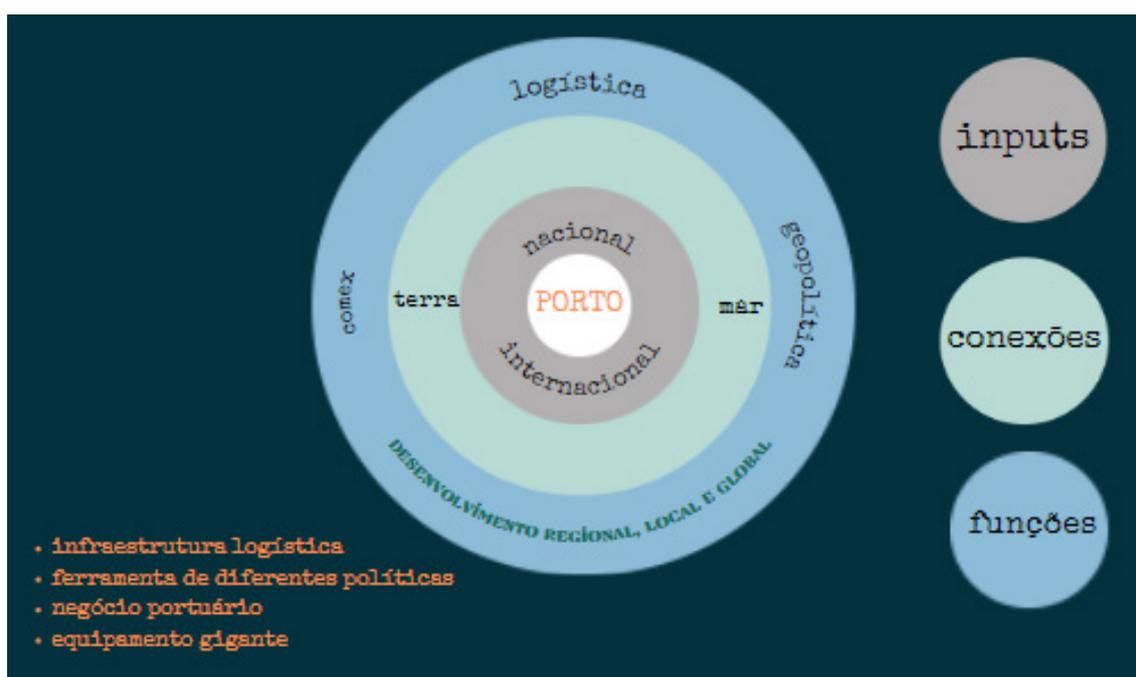
Portos como sistemas complexos

Quem te ensinou a nadar? Foi o tombo do navio ou o balanço do mar... Difícil dar respostas simples para perguntas complexas. Com o porto é assim: simplificações não explicam.

Portos são sistemas complexos. Isto quer dizer que os portos existem como parte de um todo formado por muitas coisas – o mar, a cidade, as pessoas etc. - em um espaço com diferentes escalas – internacional, nacional, regional, local – sob variadas influências – legislações, avanços tecnológicos, mudanças de mercado etc. Sendo parte de um sistema, os portos tanto impactam quanto são impactados, eles tanto transformam quanto são transformados.

Frente às variadas interações e interdependências que se formam neste sistema complexo, os portos coexistem em diferentes relações simbióticas. É este o olhar que lançamos para os portos neste artigo: portos como sistemas complexos.

IMAGEM 1 - Porto como Sistema Complexo



FONTE: Elaborado pela autora, 2021.

Dessa forma, os portos não deveriam ter fim em si mesmos, são meios para o desenvolvimento do comércio internacional. Portos não deveriam concentrar a busca da eficiência somente na leitura de resultados de movimentação de cargas, são motores de desenvolvimento econômico. Portos não deveriam ser administrados apenas como negócios, são também ferramentas de diferentes políticas. E, ainda, não se limitam à sua poligonal, são equipamentos gigantes que interferem na dinâmica urbano-territorial e na paisagem.

O porto que se entende apenas como um negócio e se preocupa apenas com o que acontece intramuros deixa passar as grandes oportunidades que existem nos territórios onde se situam. Ao entendermos os portos como parte de sistemas complexos podemos reposicioná-lo como agente de transformação e catalizador de impactos positivos em diferentes escalas.

Sim, os portos são empreendimentos que, para além de sua função social, devem buscar a geração de resultados financeiros positivos. No estágio do capitalismo em que vivemos, a era do Capitalismo de *Stakeholders*, os portos devem buscar lucros com escolhas socialmente responsáveis.

Klaus Schwab e Vanham Peter (2021) explicam o Capitalismo de *Stakeholders* como uma forma de capitalismo onde as empresas buscam a criação de valor compartilhado levando em consideração as necessidades de todos as partes interessadas – ou dos vários *stakeholders*. Trata-se de um capitalismo mais consciente, guiado por propósitos, orientado para os *stakeholders*, baseado em uma cultura e um tipo de liderança mais conscientes do papel da empresa – o Capitalismo Consciente, de John Mackey e Raj Sisodia.

A grande ideia para consertar o capitalismo foi dada pelos estrategistas Michael Porter e Mark Kramer (2006, 2011): o conceito de valor compartilhado. Se as empresas se aproveitarem das ferramentas de gestão estratégica para as questões socioambientais, estas deixarão de ser custos ou filantropia. A proposta vai além da geração de emprego e renda, é preciso desenvolver as pessoas e promover o progresso social.

Aqui, em nossa discussão, podemos afirmar que valor compartilhado é obter competitividade para os portos com progresso social!

Inovação social portuária

Um mar calmo nunca formou um marinheiro habilidoso... São os desafios, os percalços, as tempestades que provocam a evolução – e inovação. Estes são tempos disruptivos, marcados por grandes transformações associadas à indústria 4.0, às novas tecnologias e às mudanças climáticas. Cabem aos portos inovarem em gestão, em estratégias e, por que não, em propósitos.

São tendências internacionais arcabouços de desenvolvimento portuário que envolvem inteligência tecnológica e sustentabilidade – o *smart port* e o *green port*. O *green port* é como uma macro-meta do desenvolvimento portuário que busca adaptar a operação portuária para proteção ambiental. Sob esta lógica entra a concepção do *smart port*, que vem para fortalecer a inovação tecnologia e a aplicação de novas tecnologias na atividade logístico-portuária, na redução dos impactos ambientais e no avanço das metas de desenvolvimento sustentável.

As primeiras gerações de portos deram muito pouca atenção às inovações tecnológicas e à proteção ambiental. A mudança climática junta as duas tendências – de incorporação de novas tecnologias e de uma agenda de sustentabilidade – nos portos de 5ª geração. Soma-se à mudança climática as orientações de avanço concreto para o desenvolvimento sustentável através da Agenda 2030, seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 159 metas. E, vamos lembrar, todas estas tendências no contexto do Capitalismo de *Stakeholders*.

A sustentabilidade portuária é um desafio global. É grande o papel dos portos para as metas de descarbonização – aproximadamente 70% das emissões marinhas acontecem nas áreas costeiras portuárias. Por outro lado, também é grande o potencial que os portos têm em mobilizar recursos para impactos positivos. E, se por um lado a inovação tecnológica é meio para que o porto realize suas operações e atividades de forma mais sustentável; por outro, a inovação social é um meio para que porto assuma sua responsabilidade social e promova a sustentabilidade no território onde está inserido.

A OCDE (OECD, 2022, tradução nossa) define inovação social como “o desenho e implementação de novas soluções que implicam mudanças conceituais, processuais, de produto ou organizacionais que levam à melhoria do bem-estar de indivíduos e comunidades.” O foco sai do aumento de eficiência e produtividade e recai nas pessoas e comunidades. Inovação social tem a ver com uma estratégia associada a propósitos.

Se os portos têm planos estratégicos e têm sido tratados desde o nível federal/nacional até micro/interna como um negócio. Logo, cabe a eles conhecerem as necessidades que atendem e os benefícios geram. Esse conhecimento dará a visão social que se incorpora ao propósito do negócio portuário.

Os temas Environmental/Social/Governance (ESG) – têm ganhado a atenção de empresários, investidores, gestores públicos, acadêmicos e sociedade. No tema Governança, pensamos em comportamento ético, transparente, inclusivo. A sustentabilidade entra como estratégia do negócio, que tem propósito, é ética, transparente e em conformidade com a legislação (compliance).

Vamos pensar em um único ponto: transparência. Especificamente no caso dos portos brasileiros, pensamos aqui na ponte que precisa ser atravessada entre o que é pensado, formulado e implementado e o que é comunicado para a comunidade portuária. Accountability é um termo recorrente em estudos de ciência política. Diz respeito a prestar contas e assumir a responsabilidade por suas ações. Inovação social portuária requer que os portos se incorporem à noção de accountability ao dia a dia portuário.

A temática ambiental está mais avançada. Contamos com um robusto corpo normativo brasileiro, que se soma a diretrizes internacionais e, já há algum tempo, sinalizam para os portos os rumos a serem seguidos. A mudança climática é o *trending topic* do momento, trazendo para os portos brasileiros uma nova agenda ambiental, que se soma a uma agenda ambiental mais tradicional ainda a ser completada.

O ponto mais fraco é, sem dúvidas, o Social. De forma geral, esse é o aspecto menos estruturado, com mais dificuldades na elaboração de indicadores e

métricas. Envolve o reconhecimento de riscos, a identificação dos impactos negativos e positivos e pressupõe ações de engajamento e de comunicação com os diferentes *stakeholders*. Nos portos, é conhecido como relação cidade e porto. É neste ponto que cabe avançarmos na proposta de inovação social portuária.

Soluções que importam

Não existe vento favorável para o marinheiro que não sabe aonde ir... E cada porto tem sua trajetória, sua história, sua identidade construída com sua comunidade portuária. Tratar cada porto como sendo apenas “porto” é um erro. Variam em tantos aspectos... São tantas as categorizações possíveis. Cada porto é um porto único, ímpar, diferente, especial.

Para avançarmos em propostas de inovação social portuária precisamos, inicialmente, contextualizar o porto em sua territorialidade: Quem são seus vizinhos? Como se dá sua vinculação histórica com a cidade? Onde está localizado? Qual a correlação de forças com seus *stakeholders*? Quais seus impactos – negativos e positivos?

O porto importa! Importa para quem o vê em sua paisagem mesmo sem querer. Importa para o vendedor de picolé que tem nele sua clientela. Importa para o estudante que vai escolher o que fazer de sua futura carreira. Importa para o prefeito que precisa cuidar da qualidade de vida da cidade. O primeiro passo para o porto que deseja agir de forma sustentável e busca seu propósito é compreender como ele importa.

No Brasil, a condução do sistema portuário se dá a partir de Brasília – onde, ironicamente, não há mar, navio ou porto. Mas, há política. E dela saem decisões (centralizadas) que chegam aos portos – e em seus territórios – de forma pronta. A centralização aconteceu como uma reação a uma liberdade mal aproveitada – ou abusada. Por outro lado, ainda é do porto a autonomia para definir seu Plano de Zoneamento Portuário/PDZ. Também é do

porto a responsabilidade para conduzir a relação cidade-porto. Logo, ainda que muitas definições aconteçam *top-down*, há margem suficiente para que os portos brasileiros promovam a inovação social.

Mas, o que fazer? Como fazer? A resposta passa por tratarmos os portos como um motor de desenvolvimento local, parte de uma cidade portuária. Desenvolver soluções que reposicionem o porto como um *stakeholder* que se importa, está próximo do lugar onde se situa e se importa com este território.

Uma metodologia para desenvolvemos estas soluções são:

- a) Ação de Desenvolvimento Sustentável: uma ação de desenvolvimento sustentável construída de acordo com a matriz de materialidade e a partir da implementação dos ODS e temas ESG;
- b) Ação de Design Social: pode ser de Exposição (intervenção artística no porto ou em comunidade vizinha) ou Física (uso de construção ou espaço físico);
- c) Ação de Comunicação: envolve a forma como o porto se comunica com a comunidade portuária e objetiva gerar conexão do porto com o lugar.

A reconexão com o lugar envolve a compreensão, e muitas vezes recuperação, da identidade portuária. Um bom ponto de partida são os vínculos históricos da cidade portuária e, logo, a identificação do patrimônio cultural portuário. A operacionalização das ações sugeridas envolve estratégias de *place branding*, em uma verdadeira conexão porto e cidade. Estas ações, pelo menos em seu conjunto, ainda são inéditas no Brasil. Para ilustrar, cabe trazer aqui alguns exemplos de boas práticas internacionais.

No caso específico do Design Social, lembramos dos seis grandes silos de Vancouver transformados em obra de arte pública pelos brasileiros “os Gêmeos”. O museu a céu aberto foi concluído graças a *crowdfunding*. Como provocação, penso muito em minha terra natal, Vitória, cujo cartão postal se dá muito às custas de Vila Velha, cidade vizinha, onde se encontra boa parte do Porto de Vitória, localizado junto a um de nossos cartões postais – o Penedo. Veja e imagine:

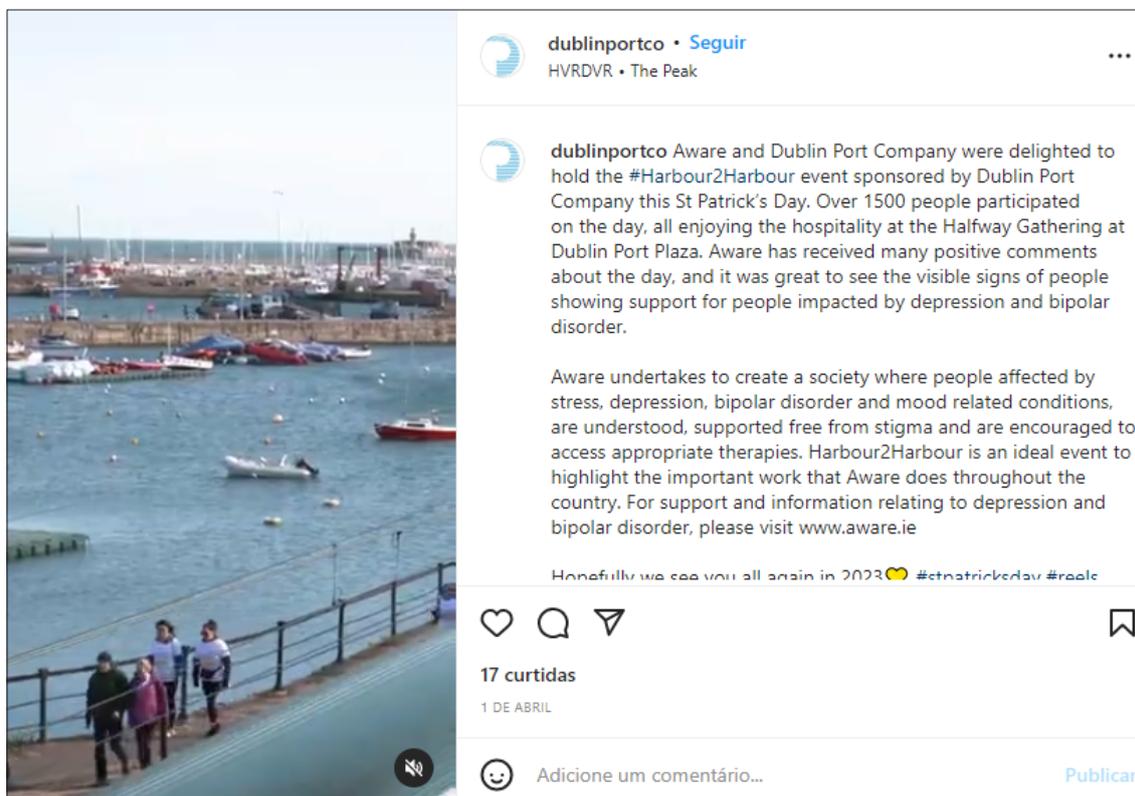
IMAGEM 2 - Design Social em Vancouver/CA



FONTE: Pandolfo e Pandolfo (2022).

Em termos de Comunicação, é recorrente vermos mensagens de melhorias na eficiência e produtividade portuária. Mas, com uma identidade portuária enfraquecida, essa mensagem diz muito pouco. É como se a Coca Cola celebrasse seu lucro. Posso adorar o refrigerante (o que não é meu caso...), mas... e daí? Buscando nas boas práticas internacionais, destacamos a forma como o Porto de Dublin transmite aos cidadãos mensagens de pertencimento e integração que são admiráveis.

IMAGEM 3 - Comunicação pela Dublin Port Company



FONTE: Dublin Port Company (2022).

As ações de desenvolvimento sustentável destacadas pela AIVP são sempre muito interessantes. Essa ONG francesa vem, há 30 anos, estimulando cidades portuárias. A partir da Agenda 2030 da ONU desenvolveram sua própria Agenda 2030 para o crescimento sustentável das Cidades Portuárias. Seu 6º objetivo, Identidade e Cultura Portuária, trata da identidade portuária local como uma vantagem para a relação sustentável entre cidade e porto. Está vinculado aos ODS 4 (educação de qualidade), 8 (emprego e crescimento econômico), 11 (cidades e comunidades sustentáveis) e 12 (consumo e produção responsáveis).

Aproveito a chance para chamar a atenção para uma indústria com muito potencial a ser desenvolvido no Brasil: os cruzeiros. Um dos cases que a AIVP menciona é o do terminal de cruzeiros de Montreal. Este é um espaço de abertura do porto para a comunidade, o que traz proximidade. A integração de espaços também aumenta a visibilidade e cria lugares para

eventos culturais que atraíam a sociedade e enxergarem e se aproximarem do porto. Algo bem plausível de ser implementado em várias cidades portuárias brasileiras.

IMAGEM 4 - Ação de Desenvolvimento Sustentável em Montreal/CA



FONTE: AIVP (2021).

Considerações finais

Todo porto traz a relação cidade e porto como item de seu Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ). Em muitos deles, um ou dois parágrafos falando sobre visitas técnicas ou ações educativas pontuais. Esse é o retrato do porto que ainda não incorporou a sustentabilidade ao seu *core business*.

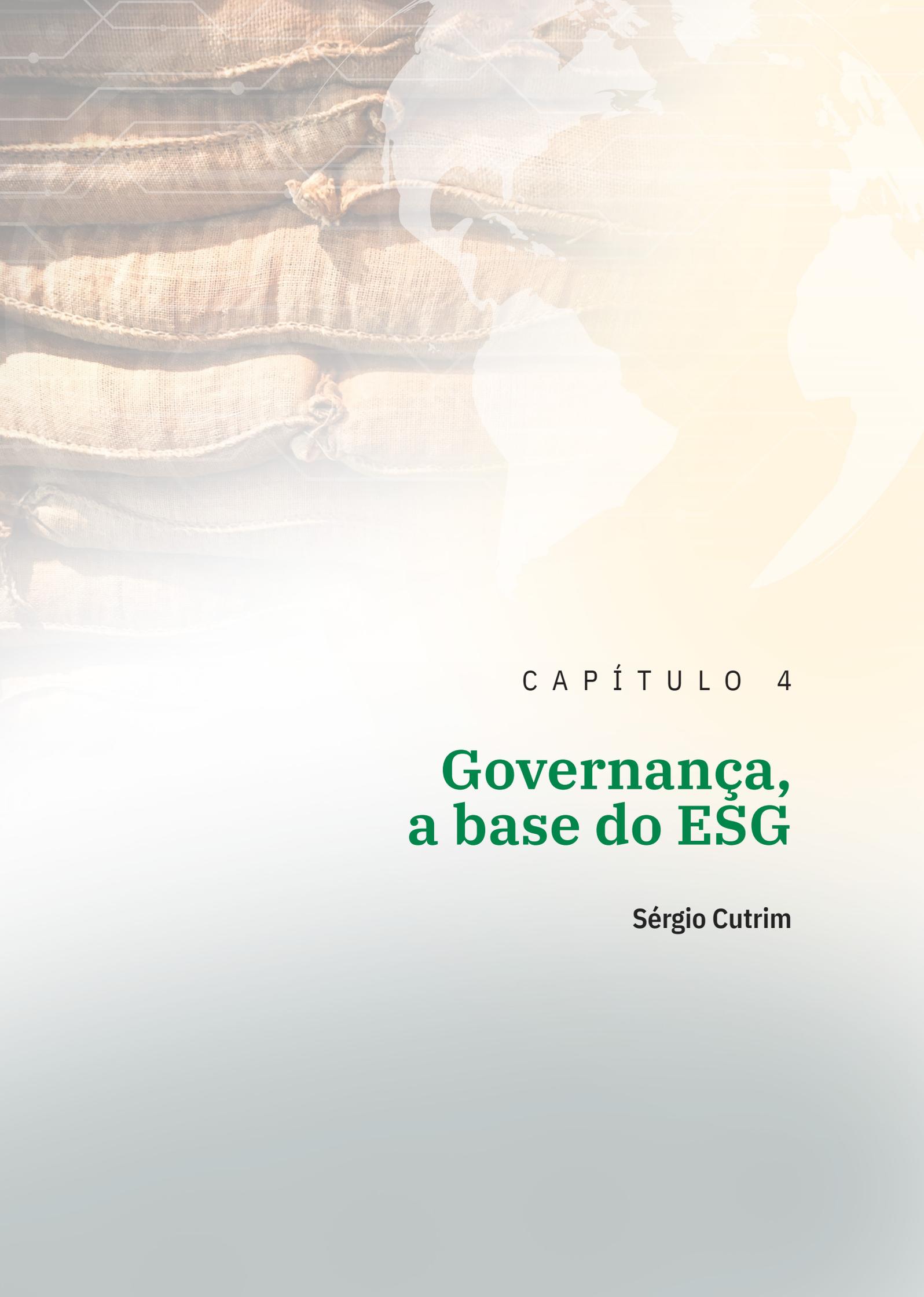
Sustentabilidade portuária tem a ver com uma nova gestão dos portos, agora mais próxima dos territórios onde se situa. Fazer do E (*environmental*) missão de sobrevivência planetária, do S (*social*) propósito do negócio e do G (*governance*) uma nova forma de conduzir a gestão do porto.

Este breve artigo traz reflexões e proposições para um novo olhar do porto para o território. Faz isso através de uma proposta de inovação social. A inovação social nos portos requer enxergar o elemento humano ali presente. Retomar a imagem do porto *gateway* apenas para resgatar a lembrança terra/mar/terra. Lembrar que o fluxo de mercadorias acontece num espaço localizado territorialmente, num lugar com história, com dinâmicas próprias, com vida que se entrelaça à do porto.

Em sua essência, a mensagem é sobretudo de um novo olhar do porto sobre ele mesmo: mais humanizado e menos autocentrado. Um porto que se enxerga porque olha para fora, um porto que se importa e, assim, desculpem-me o trocadilho, importa – o #portoqueseimporta.

REFERÊNCIAS

- AIVP. Le Havre, 2021. Disponível em: www.aivp.org. Acesso em: 1 mar. 2022.
- CHEN, Jihong; HUANG, Tiancun; XIE, Xiaoke; LEE, Paul Tae-Woo; HUA, Chengying. Constructing governance framework of a green and smart port. *Journal of Marine Science and Engineering*, v. 7, n. 4, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/jmse7040083>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2077-1312/7/4/83>. Acesso em: 25 abr. 2022.
- DUBLIN PORT COMPANY. HVRDVR: the peak. 01 Apr. 2022. Instagram: @dublinportco. Disponível em: <https://www.instagram.com/dublinportco/>. Acesso em: 1 abr. 2022.
- iPORTS CONSULTORIA E TREINAMENTOS. Vitória, 2022. Disponível em: www.iports.com.br. Acesso em: 1 abr. 2022.
- KRAMER, Mark; PORTER, Michael. The big idea: creating Shared Value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1-2, Jan./Feb. 2011.
- OECD. *Social innovation*. Paris, 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm#:~:text=Social%20innovation%20refers%20to%20the,well-being%20of%20individuals%20and%20communities>. Acesso em: 25 abr. 22.
- PANDOLFO, Gustavo; PANDOLFO, Otávio. Vancouver biennale. In: PANDOLFO, Gustavo; PANDOLFO, Otávio. *Os gêmeos*. São Paulo, 2022. Disponível em: <http://www.osgemeos.com.br/pt/projetos/vancouver-biennale/#!/5505>. Acesso em: 9 maio 2022.
- PORTER, M; KRAMER, M. Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v.84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- SCHWAB, Klaus; VANHAM, Peter. What is stakeholder capitalism? In: WORLD ECONOMIC FORUM, 22 Jan. 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/>. Acesso em: 25 abr. 2022.
- THE TENETS of Conscious Capitalism. In: CGU Blogs, Business & Management, 01 Jun. 2021. Disponível em: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/tenet-s-conscious-capitalism#:~:text=The%20tenets%20of%20conscious%20capitalism%20recognize%20that%20a%20business%20has,community%20and%20even%20the%20environment>. Acesso em: 25 abr. 22.



C A P Í T U L O 4

Governança, a base do ESG

Sérgio Cutrim

QUAL A EVOLUÇÃO E DIFERENÇA do conceito de sustentabilidade *Triple Bottom Line* para o ESG? A governança. Ela é a base e direcionador de um sistema de gestão e de relacionamento de qualquer organização com os seus *stakeholders*, internos e externos.

Vamos entender a origem, o conceito e aplicações.

A governança corporativa tem origem na solução de conflitos contextualizadas pela Teoria de Agência. Segundo essa teoria, quando houve a necessidade dos acionistas das grandes organizações, os *shareholders*, começaram a contratar administradores para serem responsáveis pela gestão, iniciou-se um conflito de interesse entre os *shareholders* e os administradores. Estariam os administradores trabalhando com o objetivo de maximização da riqueza dos *shareholders* ou de acordo com os seus próprios interesses pessoais?

A relação de agência é um contrato sob o qual os *shareholders* contratam administradores (agentes) para desempenhar um serviço de gestão envolvendo a delegação de autoridade para tomarem decisões. Porém, se ambas as partes da relação são maximizadoras de suas ações e interesse, existe uma boa razão para acreditar que o agente não atuará sempre nos melhores interesses do *shareholders* (JENSEN; MECKLING, 1976).

Nesse contexto, existem conflitos de interesse, assimetria informacional e custos de monitoramento. Surge, então, a governança corporativa como um meio de solução destes problemas e conflitos.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas,

monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e *stakeholders* (IBGC, 2022). As melhores práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e maximizar o valor econômico de longo prazo, contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. Os princípios Governança Corporativa são transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Complementando o conceito, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) defende que a governança corporativa envolve um conjunto de relações entre a gestão das empresas, seu conselho de administração, seus acionistas e outros públicos relevantes (*stakeholders*) (OCDE, 2018). A governança corporativa propicia às organizações uma estrutura pela qual são estabelecidos seus objetivos, os meios para atendê-los e são determinadas as formas de controle e acompanhamento do desempenho (OCDE, 2018).

Historicamente, a governança corporativa foi aplicada com maior intensidade no mercado de capitais, ou seja, nas organizações constituídas na modalidade de uma empresa S.A. e com ações negociadas nas bolsas de valores. E aos poucos estes conceitos, princípios e ferramentas foram se expandindo para outros setores.

No setor portuário, podemos definir governança portuária como um sistema envolvendo estruturas e processos que organizam grupos de indivíduos e instituições em um propósito comum, juntamente com as regras, regulamentos, política portuária e marco regulatório, envolvendo o setor público e o setor privado (BROOKS; CULLINANE, 2007).

Um dos temas sempre tratados nos modelos de governança é a forma como os países organizam a propriedade e gestão dos ativos portuários. Um framework para explicar a forma de organização e divisão de responsabilidades, gestão e propriedade no setor portuário foi proposto pelo Banco Mundial em 2007 (Quadro 1) em um estudo denominado conjunto de ferramentas

de reforma portuária. Ele possui quatro tipos de classificação, com maior ou menor participação privada na gestão e propriedade dos ativos portuários (WORLD BANK, 2007).

QUADRO 1 - Modelo de administração e propriedade portuária

PORTO / ATIVIDADE	Propriedade da terra e ativos	Administração Portuária	Gestão Náutica	Infraestrutura náutica	Infraestrutura portuária	Superestrutura portuária	Operação de movimentação de carga	Praticagem	Operação dos rebocadores	Serviços de amarração	Dragagem
Public Service Port	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tool Port					■	■	■	■	■	■	■
LandLord Port							■	■	■	■	■
Private Service Port	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■	RESPONSABILIDADE PÚBLICA										
■	RESPONSABILIDADE PRIVADA										

FONTE: World Bank (2007).

Nessa classificação, o modelo Public Service possui todas as principais atividades, como operação, infraestrutura e superestrutura, propriedade da terra e administração portuária, sob a responsabilidade do setor público. Ao contrário, no modelo Private Service Port, possui as principais responsabilidades sob a gestão do setor privado.

As duas classificações intermediárias combinam formas diferentes de divisão de responsabilidades entre o setor público e o setor privado. A mais comum é o modelo LandLord, onde o setor público atua como uma espécie de “administrador de condomínio” e o setor privado é responsável pela operação portuária.

Existe outro tipo de governança que é delimitado pela legislação em vigor. O setor portuário, normalmente, é muito regulado, é assim no mundo todo e tem que ser assim. Basta pensarmos nos riscos envolvidos e impactos na economia para entender essa necessidade de regulamentação, por exemplo, soberania nacional, tráfico de entorpecentes, contrabando, terrorismo,

tráfego de pessoas, impactos ambientais e no mercado de trabalho, reflexos na balança comercial, inflação e câmbio.

Porém, a regulamentação pode promover a eficiência ou ineficiência, burocracia ou agilidade, transparência ou opacidade, inovação ou estagnação, centralização ou descentralização.

No Brasil passamos por duas reformas portuárias, expressas na Lei de Modernização dos Portos, Lei nº 8.630, de 25 de fevereiro de 1993 e na Lei dos Portos, Lei Nº 12.815 de 2013. E atualmente estamos passando por novas transformações com o Programa de Parceria de Investimentos (PPI) do Ministério da Infraestrutura. A Companhia Docas do Espírito Santo (CODESA) teve realizado o leilão de privatização no dia 30 de março de 2022. Também estão na lista de portos a serem privatizados a Companhia Docas da Bahia (CODEBA) e a Santos Port Authority (SPA).

Outro conceito de modelo de gestão a ser analisado é o modelo conhecido como corporatização portuária ou port corporatization. Não é um modelo de governança, é um modelo de gestão, mas tem forte impacto na governança de todo o sistema portuário.

Corporatização portuária é um modelo de atuação da administração portuária pública com características de empresa privada, com fins lucrativos, porém com interesse público. O objetivo é que a administração portuária atue como uma empresa privada com foco na sua eficiência, eficácia, flexibilidade, com pouca interferência política, com metas de rentabilidade nas operações e intensiva atuação comercial do porto (BNDES, 2012; EVERETT; PETTITT, 2006; ROBINSON, 2002).

As principais características do *port corporatization* são: foco na sua eficiência; flexibilidade; pouca interferência política; existência de um sistema de metas de rentabilidade nas operações e demais resultados e intensiva atuação comercial de promoção do porto. Temos como o principal representante deste modelo no mundo o Porto de Rotterdam, porém, outros portos também são referências, como Antuérpia, Hamburgo, Cingapura e Le Havre, em estágios diferentes de institucionalização e abrangência.

Agora vamos ao que interessa, o histórico, conceito, modelos e características da governança já foram compreendidos, vamos avançar para a governança no contexto do ESG.

Por que houve a evolução do *Triple Bottom Line* e Sustentabilidade, com o conceito de gestão social, ambiental e financeira, para o conceito de ESG com a inserção da governança? Porque a governança representa um alicerce e um direcionador para todo um ecossistema se desenvolver com os princípios da sustentabilidade.

Esta governança a que me refino não é a governança regulatória e não depende de quem é a propriedade dos ativos portuários de acordo com o modelo do World Bank. Não depende se estamos falando de uma autoridade portuária pública ou de um terminal privado. É o conceito que chamo de Nova Governança.

Este conceito de Nova Governança está inserido no contexto de capitalismo de *stakeholders*. Vivemos um período de transição de paradigmas, transição da sociedade capitalista tradicional para o capitalismo de *stakeholders*. O objetivo de obter lucro pelas organizações não é mais suficiente para o sucesso e perenidade. Toda organização, seja pública ou privada, deve ter declarado qual o seu propósito social que pode ser resumido como o impacto positivo na sociedade, além dos tradicionais pagamentos de tributos, salários e investimentos em projetos de capital.

Sobre este novo paradigma, temos o Luiz Seabra como referência no Brasil em propósito social, justamente quando ele começou a jornada da Natura em 1969. Ícone da sustentabilidade, a Natura tem como propósito social atuar todos os dias para conseguir um impacto positivo na sociedade e no ambiente por meio do desenvolvimento sustentável. Alguém lembra do propósito social de algum porto ou terminal portuário no Brasil? Fica a reflexão.

Nesse sentido, os manuais de planejamento estratégico estão sendo reescritos. A base do planejamento estratégico que sempre foi a definição da missão, visão e valores, está sendo atualizado para missão, visão, valores e propósito social.

Sobre este novo paradigma, Fábio Barbosa, um dos precursores da sustentabilidade no Brasil, fez história inserindo a sustentabilidade na estratégia, cultura e no dia a dia do Banco Real, ABN Amro Bank e Santander, ele afirma que as empresas estão aderindo à sustentabilidade por convicção ou por conveniência. Acrescento que também estão aderindo à sustentabilidade pela dor. Os impactos financeiros negativos advindos do risco ambiental e do relacionamento com os *stakeholders* estão trazendo prejuízo financeiro para as organizações. Isto sem aprofundar na capacidade de atração e retenção dos melhores talentos. As novas gerações estão cada vez mais exigentes em relação à temática sustentabilidade.

Então, vamos refletir, a missão de um porto é movimentar cargas? Não mais. Precisamos adotar o ESG e a Nova Governança que é a chave para um novo posicionamento dos portos e terminais e um novo tipo de relacionamento com os *stakeholders*.

Não se enganem quando falo de Nova Governança, não estou sugerindo mais regulamentação. Não vem de uma Lei. Tem origem no planejamento estratégico, em um ativismo corporativo e em um novo posicionamento dos portos e terminais com novos princípios, valores e práticas. Vem de um novo tipo de relação porto-cidade. Algo que vai além das condicionantes legais e dos programas de *compliance*. Está inserido em um novo posicionamento e inovação social. Os programas de *compliance* são importantes, pois são uma forma de garantir conformidade, proporcionam segurança e minimizam riscos, garantindo o cumprimento das leis e normas internas.

Defino a Nova Governança como um modelo de gestão e relacionamento pelo qual uma organização é gerida, envolvendo todos os *stakeholders*, internos e externos, no processo de planejamento estratégico e definição do propósito social, com a adoção dos princípios de sustentabilidade, inovação, ativismo corporativo, diversidade, equidade, inclusão, cocriação e transparência. Alinhando a maximização financeira com o legado ambiental e social.

A Nova Governança é um direcionador para uma nova cultura organizacional, atemporal, de forma perene e que contribui para a relação porto-cidade. Ela pode ser estratificada em Micro Governança e Macro Governança.

A Micro Governança diz respeito ao modelo de gestão da organização, ao conjunto de processos, estruturas, forma de organização, conjunto de indicadores, sistemas de remuneração atrelado aos princípios da Nova Governança, regras de controle e incentivo e relacionamento entre os *shareholders*.

A Macro Governança diz respeito ao modelo de relacionamento da organização com os *stakeholders*, definição de uma política de sustentabilidade, criação de política institucionais, como por exemplo, política de pesquisa, desenvolvimento e inovação, criação da matriz de materialidade, inclusão do princípio da cocriação com os *stakeholders*. Contempla um programa de transparência e as melhores práticas de divulgação, como por exemplo, modelo de relatórios de sustentabilidade do padrão GRI (Global Reporting Initiative). E precisa incluir toda a cadeia de suprimentos nos princípios desta Nova Governança.

Nessa perspectiva, a organização precisa ser uma âncora para a adoção deste novo modelo, precisa direcionar, incentivar e reconhecer todos os atores que fazem parte da cadeia de suprimentos.

Vocês perceberam a relação direta entre a Nova Governança, principalmente a Macro Governança, com o tema relação porto-cidade? Por isso precisamos entender um pouco melhor este tema.

Podemos definir a relação porto-cidade como um fluxo e processo de interação de vínculos funcionais e espaciais entre as instalações portuárias e as cidades. Estes vínculos envolvem atividades industriais, comerciais, de transporte e a relação espacial entre os dois grupos (ORNELAS, 2008).

Ainda existem portos e terminais no Brasil que acham que promover relação porto-cidade é ofertar visita técnica, ledo engano. A moderna relação porto-cidade envolve um processo ativo de gestão dos *stakeholders*, então, o primeiro dever de casa da liderança portuária deve ser fazer o mapeamento e criar o plano de gestão dos *stakeholders*?

Podemos definir a moderna relação porto-cidade como um processo de design social cooperativo, colaborativo e com cocriação entre agentes das instalações portuárias e representantes dos *stakeholders*. Este novo design social tem duplo objetivo. Primeiro, mitigar os impactos negativos da atividade

portuária nas cidades, principalmente em relação aos conflitos na ocupação do espaço urbano, problemas envolvendo transporte e logística na interação entre porto e cidade, impactos ambientais, conflitos no mercado de trabalho e assimetrias informacionais. Segundo, potencializar os impactos positivos da atividade portuária nas cidades, principalmente em relação ao mercado de trabalho, desenvolvimento regional, desenvolvimento tecnológico, inovação, investimento estrangeiro direto, criação e expansão de cadeias produtivas e impactos sociais nas comunidades.

A Nova Governança requer novos tipos de relacionamentos com os *stakeholders* que se concretizam em diferentes opções de configuração e parcerias como grupos de trabalho, comitês, câmaras técnicas, convênios, patrocínios, contratos, projetos sociais, projetos ambientais, projetos voltados para a qualificação da mão-de-obra, projetos de voluntariado, criação e participação em conselhos, associações, HUBs de inovação aberta, fundações e institutos.

Vamos ver alguns exemplos desta Nova Governança:

- a) O Porto do Itaqui cria um programa de Inovação chamado Porto do Futuro e em parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA), irá aplicar R\$40 milhões em pesquisa, inovação, tecnologia e startups;
- b) A Autoridade Portuária de Valência cria a Fundación Valenciaport que é um centro de Investigação Aplicada, Inovação e Formação que presta serviços ao cluster portuário e logístico. A criação da Fundação contou com a colaboração de empresas, universidades e instituições da comunidade portuária. Já desenvolveu projetos em mais de 60 países;
- c) A Santos Port Authority publica normas para celebração de parcerias para desenvolvimento de inovações tecnológicas;
- d) Porto do Itaqui publica política de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I);
- e) Porto de Rotterdam cria a incubadora e aceleradora de startups chamada PortXL;

- f) Porto do Itaqui convida representantes da sociedade para compor a criação do Grupo de Trabalho de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, Câmara Técnica do Programa de Energia Renovável e Câmara Técnica do Programa de Controle e Adaptação às Mudanças Climáticas;
- g) Porto do Açu obtêm a certificação EcoPorts por meio da certificadora Lloyd's Register Quality Assurance;
- h) Porto de Itapoá, Wilson Sons, Porto do Itaqui e Porto de Itajaí publicam o inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE), de acordo com Programa Brasileiro GHG Protocol;
- i) Terminal Marítimo de Ponta da Madeira da VALE organiza uma corrida de rua realizada dentro do seu terminal em São Luís - MA. Também apoiou a Cooperativa de Reciclagem da Vila Maranhão (COOPVILA) em São Luís com infraestrutura, máquinas, treinamento, consultoria e fornecimento de sucata e outras matérias-primas;
- j) Santos Port Authority e o Porto do Itaqui publicam relatórios de sustentabilidade adotando os princípios do padrão GRI;
- k) Belém cria o espaço Estação das Docas, inaugurada em 13 de maio de 2000, um complexo turístico que oferta opções de gastronomia, cultura, moda e eventos nos 500 metros de orla fluvial do antigo porto de Belém;
- l) A Enterprise Singapore, que é a agência governamental de Singapura que defende o desenvolvimento empresarial do seu país, financia a expansão e internacionalização de startups sediadas no programa de incubação de Startups do Porto de Singapura que fazem parcerias com startups e portos de outros países, fornecendo até financiamento a fundo perdido.

O Porto do Açu lançou um programa chamado Juventude Empreendedora com o apoio do SEBRAE e do Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS). O programa tem por objetivo desenvolver empreendedores locais com apoio, formação e networking.

A Grão-Pará Multimodal, empresa responsável pelo projeto do novo Terminal Portuário de Alcântara, firmou um acordo com a comunidade quilombola

de Alcântara, para, entre outros benefícios, que seja criado uma Fundação que terá direito a uma parcela do lucro do futuro terminal. Esta fundação irá trabalhar e investir exclusivamente na comunidade quilombola da região;

Porto de Pecém, Santos Port Authority e Porto do Itaquí ofertam descontos nas tarifas portuárias para navios comprovadamente mais eficientes com menos emissão de gases de efeito estufa (GEE), como é o caso dos navios que participam do programa ESI, o Índice Ambiental de Navios (da sigla em inglês – Environmental Ship Index).

Estes exemplos não são definitivos e únicos, apenas ilustram as melhores práticas dentro do contexto do ESG apresentado neste capítulo.

A Nova Governança e uma relação porto-cidade com inovação social no contexto do ESG representam um grande desafio para as lideranças do setor portuário. Uma mudança de paradigmas e representam grandes oportunidades. É um mito e um erro acreditar que a sustentabilidade é uma fonte de despesas. Para muitas organizações todo o seu modelo de negócios está baseado na sustentabilidade.

Para o sistema portuário representa possibilidades de redução de custos com fontes alternativas de energia, geração de sinergia e engajamento com as comunidades do entorno das instalações portuárias, criação de vantagem competitiva para diferenciação na competição interportos e intraportos, ganho de imagem, retenção e atração de talentos, valorização das ações dos terminais que possuem ações negociadas nas bolsas de valores, acesso ao mercado de *green bounds*, em 2021 o lançamento destes títulos no Brasil foi da ordem de R\$ 84 bilhões.

Agora que já conhecemos o histórico e origem da Governança, sua estreita ligação com a relação porto-cidade e diversos exemplos, temos maturidade para elaborar e concluir nosso capítulo com uma classificação da governança portuária e da relação porto-cidade no contexto do ESG.

Apresento a seguir um quadro com três gerações dos diferentes níveis de evolução e institucionalização da governança e de relação porto-cidade no contexto do ESG.

QUADRO 2 - Classificação das gerações de governança e relação porto-cidade no contexto ESG

Relação porto-cidade e Governança - Primeira Geração	Relação porto-cidade e Governança - Segunda Geração	Relação porto-cidade e Governança - Terceira Geração
Atendimento às regulamentações do setor	Certificações ISO	Certificações específicas do setor portuário, exemplo, Eco Ports, e outras selos de acreditação, exemplo, Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)
Disponibilização de visitas técnicas	Criação de incubadoras e aceleradora de startups	Participação em HUBs de inovação aberta
Canais de ouvidoria	Matriz de materialidade	Mapeamento e plano de gestão de <i>stakeholders</i>
Declaração de Missão, Visão e Valores	Publicação de relatório de sustentabilidade	Publicação de Relatório de Sustentabilidade seguindo padrões internacionais (Exemplo GRI e SASB)
Ações de filantropia	Parcerias com instituições locais para promover o desenvolvimento regional	Publicação de Relatório integrado
Procedimentos e processos corporativos registrados em normas, procedimento operacional padrão, regulamentos, manuais, guias e portarias	Declaração de Políticas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I; Sustentabilidade e Gestão Ambiental; Transparência e Divulgação de Informações; Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho; Sistema de Gestão da Qualidade; Conformidade Legal; Segurança da Informação	Declaração de Missão, Visão, Valores e Propósito Social
	Programa e política de Compliance	Criação de Fundações ou Institutos ou Associações
	Gestão de indicadores e planejamento estratégico organizado, estruturado e publicado	Planejamento Estratégico atrelados aos princípios de sustentabilidade e inovação
	Publicação de agenda ambiental	Remuneração da alta administração atrelados aos princípios de sustentabilidade e inovação
	Participação em conselhos, comitês e comissões externos ao porto	Integração dos ODS no planejamento estratégico e na remuneração da alta administração
	Incentivo a programas de voluntariado	Criação de programas de premiação e incentivo para os participantes do complexo portuário e do ecossistema regional
	Financiamento de projetos educacionais para seus colaboradores	Criação de câmaras técnicas, grupos de trabalho e comitês com participação de membros externos
	Patrocínio de projetos da comunidade	Execução de projetos de pesquisa e inovação para o ecossistema portuário
	Financiamento de projetos de pesquisa e inovação para o ecossistema portuário	Adoção de programas de energias renováveis
	Programas de diversidade, equidade e inclusão	Financiamento de projetos educacionais para a comunidade
	Programas de responsabilidade social corporativa	Publicação de um portal de transparência
	Estratégia e programas de inovação para o porto	Cooperação com outros sistemas portuários
	Programas de engajamento de funcionários e demais <i>stakeholders</i>	Criação de spin-off
	Estratégias e programas de energia renovável para o porto, navios e demais usuários	Adoção de estratégias e programas ESG para os elos da cadeia produtiva e da cadeia de suprimentos
	Estratégia e programas de descarbonização	
	Utilização das ferramentas de crédito de carbono	
	Inventário de GEE	
	Estratégia e programas de Transformação digital para o porto	
	Estratégias e programas de Inovação Social	

FONTE: Elaborado pelo autor, 2022.

Esta classificação não é determinística e estanque. Um mesmo porto pode possuir características de mais de uma geração, ou estar em fase de transição de uma geração para outra. Também não foi elaborada com uma estratificação por períodos, como a UNCTAD fez com a primeira classificação das gerações portuárias, dividindo os portos de primeira a terceira geração, entre períodos de até a década de 1960, entre a década de 1960 e 1980 e após a década de 1980, de acordo com características operacionais e de gestão.

Atualmente podemos ter portos classificados na primeira, segunda ou terceira geração. E daqui a 10 anos poderemos ter ainda portos classificados na primeira geração.

Esta classificação foi elaborada de acordo com as melhores práticas e as mais comuns identificadas nos portos e terminais portuários no contexto do ESG. São organizações que estão em uma jornada de aprendizagem e crescimento de sustentabilidade, inovação e geração de valor para toda a sociedade, não apenas para os *shareholders* e podem indicar uma trilha a ser percorrida pelas lideranças do setor portuário

Por falar em liderança, um dos objetivos deste capítulo foi provocá-los, você, gestor de uma autoridade portuária ou de um terminal privado, reflita, como está a sua Micro e Macro Governança, em qual classificação de relação porto-cidade e governança sua organização se encontra? Qual será o seu legado? possui um propósito social declarado?

Por fim, gostaria de concluir com uma analogia. A governança não deve ser como um contêiner, uma caixa fechada, lacrada, quase inviolável, sem trocas com o meio externo, estática. A Nova Governança deve ser como uma carga a granel. Ela deve ser fluída, deve se adaptar ao seu meio, versátil e flexível.

REFERÊNCIAS

BNDES. *Análise e avaliação da organização institucional e da eficiência de gestão do setor portuário brasileiro*. São Paulo: Booz & Company, 2012. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7668/1/An%c3%a1lise%20e%20avalia%c3%a7%c3%a3o_FEP0110_resultado_vol_1_P.pdf. Acesso em: 7 abr. 2022.

BROOKS, M. R.; CULLINANE, K. P. B.; PALLIS, A. A. Revisiting port governance and port reform: A multi-country examination. *Research in Transportation Business & Management*, v. 22, p. 1–10, 2007.

EVERETT, S.; PETTITT, T. Effective corporatization of ports is a function of effective legislation: legal issues in the existing paradigm. *Maritime Policy & Management*, v. 33, n. 3, p. 219–232, 2006.

IBGC. *Governança corporativa*. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 07 abr. 2022.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 6, p. 305–360, Oct. 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

MARTINEZ NETO, Ramón; FAMÁ, Rubens. A importância da governança corporativa na gestão das empresas – o caso ORSA. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração – FEA USP, 2003. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/finan%E7as/003Fin%20. Acesso em: 19 maio 2006.

OCDE. *Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa de empresas estatais*: edição 2015. Paris: OCDE, 2018. *E-book*. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/diretrizes-da-ocde-sobre-governanca-corporativa-de-empresas-estatais-edicao-2015_9789264181106-pt#page4. Acesso em: 7 maio 2022.

ORNELAS, Ronaldo dos Santos. *Relação porto/cidade*: o caso de Santos. 2008. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ROBINSON, R. Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. *Maritime Policy & Management*, v. 29, n. 3, p. 241–255, 2002.

WORLD BANK. *Port Reform Toolkit PPIAF*. 2nd. ed. Washington, DC: The World Bank, 2007. Disponível em: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/port-reform-toolkit-ppiaf-world-bank-2nd-edition>. Acesso em: 07 abr. 2022.



C A P Í T U L O 5

A evidenciação da informação de sustentabilidade nos portos brasileiros

Darliane Ribeiro Cunha

Introdução

Diversos grupos de interesse exigem que os aspectos sociais e ambientais sejam considerados como uma variável-chave para entender o desempenho e a posição estratégica das empresas (CUNHA; MONEVA, 2018).

Atualmente é perceptível o crescimento significativo do número de empresas que passaram a adotar o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), principalmente as grandes empresas. O estudo da KPMG (2020) destaca que 96% das 250 maiores empresas do mundo segundo a Forbes (G250) publicaram as informações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nos relatórios de sustentabilidade em 2020. As grandes empresas nacionais de todo o mundo (N100) tiveram um aumento significativo na publicação já que o percentual era de 73% em 2015 e aumentou para 80% em 2020.

O aumento da divulgação de informações sobre RSC deve-se a uma tentativa das empresas de se legitimarem junto aos seus diversos públicos de interesse. Gray, Owen e Adams (1996) argumentam que a teoria dos *stakeholders* tenta explicar as práticas de relato de base social resumindo o papel que o Estado, os indivíduos, as associações e a sociedade, em geral, desempenham nas relações entre as organizações. De acordo com a teoria

dos *stakeholders*, a apresentação da informação de base social deve responder à existência de múltiplas partes interessadas.

Gray e Bebbington (2001) argumentam que as empresas estão sob pressão de diversos fatores, prós e contras, que influenciam as decisões quanto à divulgação de informações de sustentabilidade. Empresas com alto impacto ambiental e grande pressão externa tente a divulgar mais informações de sustentabilidade.

Os portos desempenham um papel fundamental na ligação do transporte marítimo e terrestre. Eles se tornaram sistemas muito complexos devido à variedade de cargas que podem manusear, sua localização próxima à comunidade local ou a gama de interesses e responsabilidades das partes envolvidas. Por isso, o gerenciamento dos indicadores nos portos é fundamental e exige o monitoramento contínuo dos riscos, para que as vulnerabilidades sejam detectadas e as medidas de controle sejam implementadas (ANTÃO *et al.*, 2016).

De acordo com Cerceau *et al.* (2014) os portos podem constituir áreas autossuficientes e impulsionar o desenvolvimento de outras áreas. Como motor de desenvolvimento econômico local, os portos poderiam atuar como alavancas para a implementação de políticas sustentáveis em escala regional.

Os portos necessitam de diretrizes para divulgar as informações de sustentabilidade para sua ampla gama de partes interessadas que fazem parte da comunidade portuária. Além disso, os relatórios de sustentabilidade dos portos necessitam evidenciar os três pilares da sustentabilidade (social, ambiental e econômico).

Diante deste contexto, o objetivo do artigo é propor um modelo para evidenciar as informações de sustentabilidade.

Informação de sustentabilidade

Inicialmente a informação social era evidenciada através do Balanço Social que era um complemento da contabilidade tradicional (MONEVA; LLENA, 1996). O surgimento dos relatórios de sustentabilidade remonta à primeira década do século XXI.

QUADRO 1 - Instrumentos para a informação de sustentabilidade

Período	Informação	Caraterísticas
Década de 1970	Auditoria social. Balanço Social.	» Relatório dos impactos ambientais e informações trabalhistas.
Década de 1980	Informações sociais e/ou ambientais.	» Dados evidenciados nos relatórios anuais das empresas.
Década de 1990	Relatórios Ambientais e Informação financeira ambiental.	» Relatórios resultantes da implementação de sistemas de gestão ambiental. » Normas contábeis sobre aspectos ambientais.
Primeira década do século XXI	Relatórios de Sustentabilidade.	» Relatórios que integram os aspectos econômicos, sociais e ambientais das organizações

FONTE: Moneva (2005, p. 71).

A utilização de modelos ou padrões para a divulgação de informações de sustentabilidade é importante porque orienta as organizações sobre a informação relevante que deve ser prestada e a forma da sua apresentação. O modelo também permite estabelecer um ponto comum entre as empresas, grupos de interesse, órgãos reguladores e auditores e facilitar a comparação entre as organizações que divulgam os relatórios.

Para destacar a transparência e o equilíbrio do relatório, as empresas devem considerar os aspectos positivos e negativos relacionados à sustentabilidade. Kroetz (2009) aponta que um relatório de sustentabilidade deve fornecer uma declaração equilibrada e razoável sobre o desempenho de sustentabilidade e incluir contribuições positivas e negativas.

Atualmente existem alguns modelos que auxiliam as empresas a divulgar as informações de sustentabilidade. No Brasil, o modelo internacional GRI é utilizado grandes empresas. Entretanto, uma parte representativa dos portos brasileiros utilizam o Índice de Desempenho Ambiental (IDA) para Instalações Portuárias de forma preponderante.

O Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, por meio da Agência de Transportes Aquaviários (ANTAQ), instituiu, por meio da Resolução nº 2.650/2012, em parceria com o Centro Interdisciplinar de Estudos em Transportes da Universidade de Brasília (CEFTRU/UNB) o Índice de Desempenho Ambiental (IDA) como instrumento de acompanhamento e controle de gestão ambiental em instalações portuárias. Portanto, o IDA permite quantificar e simplificar informações de forma a facilitar o entendimento do público e de tomadores de decisão acerca das questões ambientais portuárias. O IDA avalia a gestão ambiental de uma instalação portuária segundo parâmetros definidos (ABRANTES; BARRELLA, 2019).

A versão atual do IDA contém 38 indicadores específicos que estão relacionados aos indicadores globais (governança ambiental, segurança, gestão das operações portuárias, gerenciamento de energia, custos e benefícios das ações ambientais, agenda ambiental, gestão condominial do porto organizado, educação ambiental, saúde pública, monitoramento da água, monitoramento do solo e material dragado, monitoramento do ar e ruído, gerenciamento de resíduos sólidos e biodiversidade).

Os indicadores estão vinculados a quatro categorias (econômico-operacional, sociocultural, físico-químicos, biológico-ecológicos). A primeira categoria dos indicadores é a denominada Econômico-operacional. Ela trata das ações da organização, estruturação e capacidade de resposta, voltadas para a gestão ambiental, em harmonia com as suas operações portuárias. A segunda categoria existente é a denominada Sociocultural, que avalia métodos e ações sociais inseridas na lógica ambiental. A gestão ambiental deve ser entendida e tratada como um processo integrado, em que todos os aspectos de qualidade ambiental estão considerados. Sob esse prisma, as questões de saúde e

sanitárias são tão importantes quanto a proteção dos recursos naturais portuários. A terceira categoria engloba indicadores Físico-químicos. São relacionadas às ações de gestão dos possíveis tipos de poluição decorrentes da atividade portuária. A quarta e última categoria engloba indicadores Biológico-ecológicos, que, por sua vez, avaliam as questões mais diretamente relacionadas aos organismos presentes nas áreas portuárias.

O IDA contempla uma série de conformidades ambientais que devem ser atendidas pelas instalações portuárias por conta dos impactos que suas atividades causam no meio ambiente. Além dessas conformidades de combate à poluição ou de controle da qualidade do meio ambiente, o índice avalia a existência e o funcionamento de ferramentas inerentes a um sistema de gestão como as Agendas Ambientais, Base de dados, dentre outros (ABRANTES; BARRELLA, 2019).

A regularidade na divulgação das informações do IDA proporciona o acompanhamento do desempenho portuário ao longo do tempo. Este fato é importante, pois auxilia a compreensão e a tomada de decisão tanto dos gestores portuários quanto das autoridades portuárias sobre quais ações adotarem para melhorarem seus índices. Deste modo, os *stakeholders* passam a ter uma melhor compreensão da atividade portuária, visualizando seus impactos ambientais, e adotando estratégias para reduzirem seus efeitos deletérios ao meio ambiente (ABRANTES; BARRELLA, 2019).

O modelo do IDA contempla indicadores ambientais em vários aspectos, fornecendo assim, uma ampla visão do desempenho ambiental do porto. Por outro lado, os aspectos sociais, econômicos e de governança não são incluídos no modelo do IDA. Desta forma, outros modelos precisam ser utilizados nos portos para uma ampla evidenciação dos aspectos relacionados a sustentabilidade.

Michalska-Szajer, Klimek e Dąbrowski (2021) destacam que um porto marítimo ou uma autoridade de gestão portuária é considerado socialmente responsável se realiza voluntariamente atividades nas três áreas da RSE.

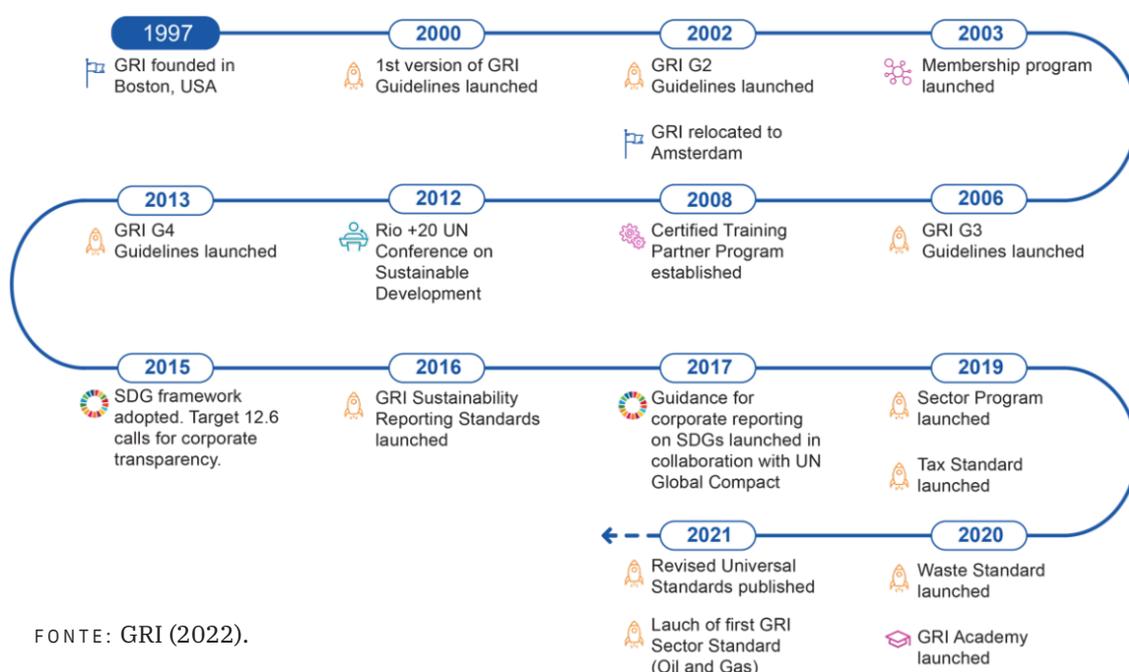
O IDA avalia a gestão ambiental de uma instalação portuária através de indicadores previstos no modelo e é considerado relevante para o setor portuário.

A regularidade na divulgação das informações do IDA proporciona o acompanhamento do desempenho portuário ao longo do tempo e pode demonstrar a evolução da gestão portuária no Brasil. Por outro lado, o IDA não inclui no seu modelo indicadores relacionados aos aspectos sociais, econômicos e de governança. Assim, surge a necessidade de analisar outros modelos.

O guia da Global Reporting Initiative está entre as iniciativas mais destacadas. O GRI representa um processo internacional de longo prazo, do qual participaram os diversos públicos de relacionamento e cuja missão é desenvolver e divulgar um guia de referência e de uso voluntário. KPMG menciona que GRI continua sendo o padrão global dominante para relatórios de sustentabilidade (KPMG, 2020).

O primeiro guia da GRI foi publicado em 2000 e a segunda versão em 2002. No entanto, o guia surgiu em 1997 como uma iniciativa da Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). A última versão da guia é a GRI-G4 publicada em 2016. Em 2017 lançou um guia para relatórios corporativos sobre ODS em colaboração com UN Global Compact.

FIGURA 1- Evolução do GRI



FONTE: GRI (2022).

Diferentes versões das diretrizes do GRI foram criadas e aprimoradas ao longo do tempo. A última versão é denominada GRI Standards, incluindo um conjunto consolidado de normas, como as normas universais (GRI 100), as normas econômicas (GRI 200) e as normas sociais (GRI 400), bem como as normas de relatórios de sustentabilidade GRI 300 sobre questões ambientais.

O modelo GRI que vem sendo aprimorado ao longo dos últimos anos e contém indicadores nos três pilares da sustentabilidade e mais recentemente incluiu a questão da governança. Em relação ao item governança o modelo do GRI recomenda a divulgação dos seguintes aspectos: a estrutura de governança e sua composição; o papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança na definição do propósito, dos valores e da estratégia da organização; as competências e a avaliação de desempenho do mais alto órgão de governança; o papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança na gestão de riscos; o papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança no relato de sustentabilidade; o papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança na avaliação do desempenho econômico, ambiental e social; remuneração e incentivos.

O GRI possui indicadores específicos para alguns setores como petróleo e gás, agricultura e pesca, bancário, mineração, construção, dentro outros. Não possui indicadores específicos para o setor portuário, por outro lado, tem indicadores infraestrutura de transporte.

Como mencionado o IDA é voltado para o aspecto ambiental e o GRI não disponibiliza indicadores específicos para o setor portuário. Desta forma, um modelo para o setor é considerado oportuno.

Conclusão

A utilização de indicadores, modelos ou padrões para a divulgação de informações de sustentabilidade é importante porque orienta as organizações sobre a informação relevante que deve ser prestada e a forma da sua apresentação. Os indicadores também permitem estabelecer um ponto comum entre as empresas, grupos de interesse, órgãos reguladores e auditores e facilitar a comparação entre as organizações que divulgam os relatórios.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, P. C.; BARRELLA, W. Análise do IDA—Índice de Desempenho Ambiental como ferramenta para aprimoramento da Gestão Ambiental portuária no Brasil. *Unisanta BioScience*, v. 8, n. 3, p. 282-298, 2019.

ANTÃO, P. *et al.* Identification of occupational health, safety, security (OHSS) and environmental performance indicators in port areas. *Safety Science*, v. 85, p. 266–275, 2016.

CERCEAU, J. *et al.* Implementing industrial ecology in port cities: international overview of case studies and cross-case analysis. *Journal of Cleaner Production*, v. 74, p. 1-16, 2014.

CUNHA, D.; MONEVA, J. M. The elaboration process of the sustainability report: a case study. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 4, out./dec. 2018. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3948>

GRAY, R.; BEBBINGTON, J. *Accounting for the Environment*. London: Sage, 2001.

GRAY, R.; OWEN, D.; ADAMS, C. *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental Reporting*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1996.

GRI. *About GRI*. Amsterdam, 2022. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>. Acesso em: 07 maio 2022.

HOSSAIN, T.; ADAMS, M.; WALKER, T. Role of sustainability in global seaports. *Ocean and Coastal Management*, v. 202, n. 1, Mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2020.105435>

HOSSAIN, T.; ADAMS, M.; WALKER, T. Sustainability initiatives in Canadian ports. *Marine Policy*, v. 106, Aug. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2019.103519>

KPMG. *The KPMG Survey of Sustainability Reporting*. Amstelveen, 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>. Acesso em: 7 maio 2022.

KROETZ, C. *Relevancia de la información sobre responsabilidad social para la generación de riqueza organizacional y social*. 2009. Tesis (Doctoral) – Universidad de Zaragoza, Zaragoza, 2009.

MICHALSKA-SZAJER, A.; KLIMEK, H.; DĄBROWSKI, J. A comparative analysis of CSR disclosure of Polish and selected foreign seaports. *Case Studies on Transport Policy*, v. 9, n. 3, p. 1112–1121, Sep. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.05.012>

MONEVA, J. M. Información corporativa y desarrollo sostenible. *Economistas*, ano 23, n. 106, p. 70-79, 2005.

MONEVA, J. M.; LLENA, F. Análisis de información sobre responsabilidad social en las empresas industriales que cotizan en bolsa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, ano 25, n. 87, p. 361-402, 1996.

PUIG, M. *et al.* Insights on the environmental management system of the European port sector. *Science of the Total Environment*, v. 806, Feb. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150550>.



CAPÍTULO 6

Integrando ESG aos ODS e indicadores GRI

Diego Matos

O desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento portuário

Atualmente, a gestão ambiental no mundo tem como principal marco, a Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos em Assembleia Geral de setembro de 2015, focalizando estratégias de desenvolvimento gerais e transformadoras para o mundo. A Agenda 2030 enfatiza o objetivo de “alcançar o Desenvolvimento Sustentável em suas três dimensões – econômica, social e ambiental – de forma equilibrada e integrada.” (UNESCAP, 2015).

A Agenda 2030 focaliza a eliminação da pobreza e “que ninguém seja deixado para trás” no objetivo de:

Proteger o planeta da degradação, inclusive por meio do consumo e produção sustentáveis, da gestão sustentável de seus recursos naturais e de ações urgentes contra as mudanças climáticas, para atender às necessidades das gerações presentes e futuras. (UNESCAP, 2015, p. 7).

A Figura 1 mostra a integração na Agenda 2030 com o Desenvolvimento Sustentável, os 17 ODS e suas 169 metas, a serem alcançados até 2030.

FIGURA 1 - Agenda 2030 e Desenvolvimento Sustentável



FONTE: ONU (2015).

A Figura 2 mostra os 17 ODS, conforme propostos no programa da ONU da Agenda 2030.

FIGURA 2 - Os 17 ODS da Agenda 2030



FONTE: ONU (2015).

A Agenda 2030 propõe que cada país e cada setor econômico considere o atendimento dos ODS como estratégico no tratamento das questões ambientais no conceito de Desenvolvimento Sustentável. O setor portuário se enquadra nesse contexto, como mostramos a seguir.

A atividade portuária, como se sabe, interfere no meio ambiente desde sua implantação e, em todas suas operações, portanto, necessita de cuidados e intervenções para prevenir e reduzir eventuais impactos negativos. Braathen (2011) cita três fatores para cuidados ambientais: as próprias atividades portuárias em terra; no mar, a atividade dos navios que escalam os portos; e as fontes de poluição advindas dos modos de transporte na movimentação de pessoas e mercadorias de e para os portos.

A Associação Internacional de Portos e Portos (IAPH), entidade internacional com sede no Japão, em 2017, propôs o Programa Mundial de Sustentabilidade em Portos (PMSP) (*World Ports Sustainability Program – WPSP*) com os objetivos de “melhorar e coordenar os esforços futuros de sustentabilidade dos portos em todo o mundo e promover a cooperação internacional com parceiros na cadeia de abastecimento.” (WPSP, 2020, tradução nossa).

Esse programa se baseia nos 17 ODS da ONU e tem como parceiros estratégicos a Associação Americana de Autoridades Portuárias (AAPA), a Organização Portuária Europeia (ESPO), a Associação Internacional de Cidades e Portos (AIVP) e a Associação Mundial para Infraestrutura de Transporte Aquaviário (PIANC), focalizando cinco temas: Clima e energia; Governança e ética; Infraestrutura resiliente; Segurança e alcance da comunidade e diálogo porto-cidade.

Uma questão que pode surgir é a quais ODS, as atividades portuárias estão mais ligadas? Ou ainda, quais ações devem ser empreendidas pelas Autoridades Portuárias para atendimento aos ODS? O Relatório de Sustentabilidade de Portos Mundiais referente ao ano de 2020 elenca uma série de ações relacionadas com os 17 ODS. (WPSP, 2020, p. 11-12). Mas, como se sabe, a estratégia do Desenvolvimento Sustentável e a adoção dos ODS como direcionadores das ações das organizações e, evidentemente, das

Autoridades Portuárias não é algo simples de atendimento a legislação e regulamentações. Essa estratégia requer o entendimento, engajamento e comprometimento de todos nas entidades.

A utilização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) em documentos que evidenciam a gestão sustentável de um empreendimento que tenha relação direta com comércio internacional pode melhorar a imagem da empresa junto as partes envolvidas, direta ou indiretamente nessa cadeia de negócios, além de contribuir para outras possíveis oportunidades no ambiente ao qual ela está inserida (CUNHA; GOMES; MAZZIONI, 2020).

Para facilitar a inclusão dos ODS em relatórios de sustentabilidade voluntários, a Global Reporting Initiative (GRI) junto ao United Nations Global Compact (UNGC) e World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) desenvolveram o SDG Compass que traz cinco passos, não obrigatórios, para a implementação dos ODS nas organizações, sendo eles: 1 – Entendendo os ODS; 2 – Definindo prioridades; 3 – Estabelecendo metas; 4 – Integração; e, 5 -Relato e Comunicação, conforme Figura 3 (GRI; UNGC; WBCSD, 2015).

FIGURA 3 - Passos facultativos para inclusão dos ODS na organização



FONTE: GRI, UNGC, WBCSD (2015).

Conforme as etapas descritas do SDG COMPASS, para atender ao primeiro passo, realizou-se uma breve revisão histórica e conceitual dos ODS neste documento, destacando-se ainda que tais objetivos deverão ser apresentados e discutidos com a equipe do porto que pretende fazer tal integração. Quanto ao segundo passo, tendo em vista que ele diz respeito às prioridades, ou seja, a preferência de alguns ODS em detrimento de outros, será realizada uma abordagem dos principais ODS que tenham relação direta com o escopo dos planos de ações e investimentos do planejamento estratégico dos portos públicos, segundo o modelo de planejamento estabelecido pela Portaria nº 61, de 10 de junho de 2020, do Ministério da Infraestrutura, conhecido como Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ), em paralelo aos respectivos planos e ações constantes nos Planos Mestres e Planejamento Estratégico dos portos nacionais.

Ressalta-se que a escolha inicial dos principais ODS norteadores desse trabalho não excluirão a inclusão dos demais ODS que tiverem alguma relação direta ou indireta para execução das ações e respetivo atendimento de metas. Nesse sentido, observando mais atentamente a Figura 3, percebe-se que, do passo dois ao cinco, é utilizado um ciclo semelhante ao do Plan-Do-Check-Act (PDCA), ou seja, entende-se que outros ODS e metas podem ser incluídos ou ajustados conforme a evolução da gestão.

Principais ODS aplicáveis à gestão portuária

Para a seleção dos principais ODS preliminares para um planejamento portuário do tipo PDZ foram adotados os seguintes critérios: 1 – Até três ODS por temática ou grupo de áreas afins (exemplo: meio ambiente, portocidade, gestão portuária etc.); 2 – Somente farão parte dos principais ODS aqueles que tiverem duas ou mais metas relacionadas aos planos/ações/objetivos estratégicos das temáticas afins. Vale ressaltar que não foram incluídas metas cujo prazo tenha expirado (exemplo: até 2020) e nem metas que não tenham relação direta com pontos abordados na análise. Para

adaptar a meta do ODS a realidade local e da organização, foram excluídos termos que remetam a países, governos ou atividades não relacionadas ao empreendimento (exemplo: “transfronteiriça”, “cooperação internacional”, “países”, “PIB”, “globais” etc.).

Dessa forma, para se encontrar os principais ODS, realizou-se um alinhamento entre o escopo exigido para um Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) juntamente com as principais diretrizes internas que possuam alguma relação direta com as referidas propostas. O PDZ é um instrumento de planejamento portuário, englobando estratégias e ações para ampliação e desenvolvimento sustentável de áreas e instalações de portos públicos (BRASIL, 2020).

Quanto às diretrizes internas, essas dizem respeito, principalmente, ao Planejamento Estratégico da organização e ao Plano Mestre. As diretrizes externas são aquelas indicadas pelas estratégias da Política Nacional de Transportes (PNT) e pelos objetivos do Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP), conforme demonstrado na Figura 4 e Quadro 1.

FIGURA 4 - Alinhamento do escopo do PDZ, ações do Plano Mestre (PM) e Planejamento Estratégico (PE) do empreendimento, além da PNT e PNLP



FONTE: Elaborado pelo autor, 2021.

QUADRO 1 - Alinhamento do escopo do PDZ, ações do Plano Mestre (PM) e Planejamento Estratégico (PE) do empreendimento, além da PNT e PNLP para identificar os ODS mais significativos

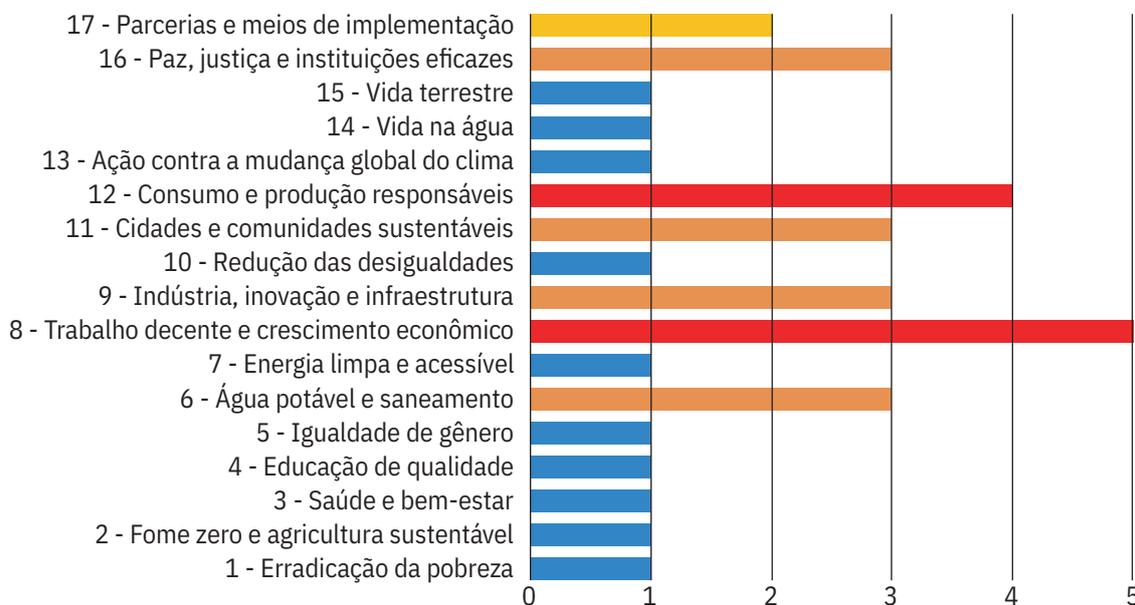
Escopo geral de planos para um PDZ	Resumo de alguns planos de ações constantes nos planos mestres na maior parte dos portos	Exemplos de Objetivos do Planejamento Estratégico encontrados em diversos portos	Estratégias da Política Nacional de Transportes	Objetivos do Plano Nacional de Logística Portuária
11.1 Melhorias Operacionais	Melhorias operacionais (1 ao 6) = 6	Aumentar a eficiência operacional; Garantir a segurança dos ativos e das pessoas;	Estratégias 11, 12, 13, 14 e 15	Melhorar a produtividade do sistema portuário na movimentação de cargas; Reduzir o tempo de espera para atracação; Garantir a segurança operacional das instalações portuárias;
11.2 Investimentos Portuários	Incremento dos investimentos portuários (7 a 12) = 6	Promover a modernização tecnológica;	Estratégias 17, 18 e 19	Adequar os acessos aquaviários e as instalações de atracação à demanda de navios; Aumentar a capacidade das instalações portuárias para atender à demanda de carga; Aumentar o aproveitamento e modernizar as áreas dos portos organizados em consonância com os PDZs;
11.3. Acessos ao Porto	Melhoria dos acessos ao porto (13 a 19) = 7	Adequar capacidade instalada de infraestrutura ao mercado;	Estratégias 16, 20, 21 e 22	Buscar nível de serviço adequado nos acessos aos portos; Otimizar a inteligência logística na gestão dos acessos aos portos.
11.4. Gestão Portuária	Aperfeiçoamento da gestão portuária (20 a 27) = 8	Aumentar a eficiência gerencial; Aumentar o índice de governança corporativa; Implantar modelo de gestão orientado à resultados; Valorizar pessoas; Garantir a sustentabilidade financeira do negócio; Otimizar os resultados financeiros; Otimizar resultados de políticas tarifárias;	Estratégias 1, 2, 3 e 5	Modernizar a gestão das administrações portuárias; Buscar a autossustentabilidade financeira das administrações portuárias; Melhorar a governança do setor.

Escopo geral de planos para um PDZ	Resumo de alguns planos de ações constantes nos planos mestres na maior parte dos portos	Exemplos de Objetivos do Planejamento Estratégico encontrados em diversos portos	Estratégias da Política Nacional de Transportes	Objetivos do Plano Nacional de Logística Portuária
11.5. Meio Ambiente	Sistema de gestão ambiental, regularização ambiental e PGRS (28, 29 e 30) = 3; Vida na água (31) = 1; Emergências ambientais, saúde e segurança do trabalho (32) = 1	Promover a regularização perante as legislações de meio ambiente e segurança do trabalho; Melhorar a gestão ambiental, de saúde e de segurança do trabalho;	Estratégias 4, 6, 7, 8 e 10	Promover a sustentabilidade ambiental nos portos; Promover a estruturação/consolidação dos setores de gestão ambiental, segurança e saúde no trabalho (SGA)
11.6. Porto-Cidade	Mobilidade Urbana e tráfego aquaviário (33, 34 e 38) = 3; Ações socioambientais conjuntas (35, 36 e 39) = 3; Realocação de comunidades (37) = 1;	Otimizar comunicação interna e externa;	Estratégia 9	Promover o zoneamento das áreas portuárias, considerando a interação das atividades portuárias com o meio ambiente (OBS: objetivo AMBIENTAL)
TOTAL	39	14	22	18

FONTE: Elaborado pelo autor, 2022, adaptado de Brasil (2018, 2019, 2020).

O Gráfico da Figura 5 apresenta o resultado da análise das quantidades de metas identificadas em cada ODS que estejam alinhadas com o escopo PDZ, ações PM, objetivos PE, estratégias do PNT e objetivos do PNLP.

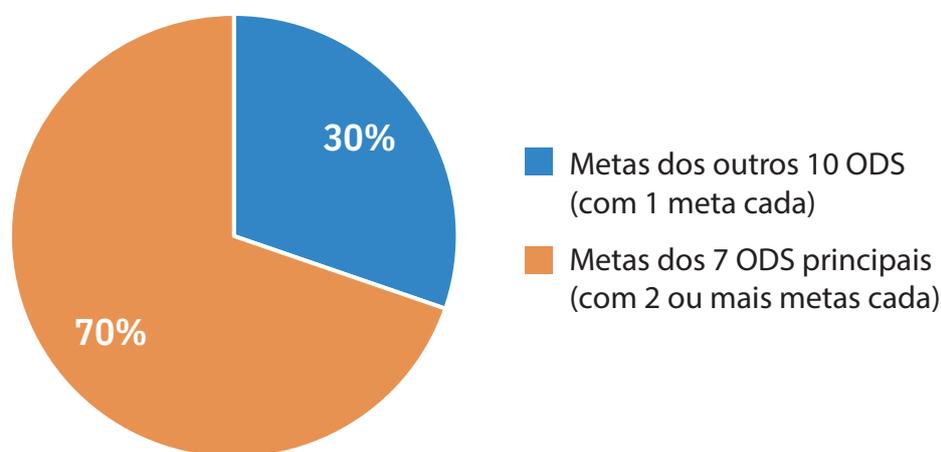
FIGURA 5 - Gráfico das e quantidades de metas identificadas em cada ODS que estejam alinhadas com o PDZ, PM, PE, PNT e PNL



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Com base no gráfico anterior, compreende-se que, apesar da quantidade de ODS com duas ou mais metas representar menos da metade do total de ODS da ONU, foi possível identificar que tais objetivos principais contém cerca de 70% das metas diretamente ligadas aos documentos já mencionados, conforme evidência da Figura 6.

FIGURA 6 - Gráfico da representatividade dos ODS principais com base no parâmetro de metas por objetivos (até 1 meta ou 2 ou mais metas)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Ou seja, a Figura 5 apresentou como resultado inicial, e preliminar, sete ODS com possível relação direta com os planos, ações e objetivos mencionados nos documentos supracitados, sendo que as metas desses ODS representam 70% do total de metas encontradas em todos os objetivos. Os ODS em questão são os seguintes: 6 – Água potável e saneamento; 8 – Trabalho decente e crescimento econômico; 9 – Indústria, inovação e infraestrutura; 11 – Cidades e comunidades sustentáveis; 12 – Consumo e produção responsáveis; 16 – Paz, justiça, e instituições eficazes; 17 – Parcerias e meios de implementação

Voltando a metodologia do SDG COMPASS, após a definição dos ODS prioritários, o próximo passo seria a definição das metas e indicadores chaves de desempenho (KPI), no qual as metas podem ser adaptadas daquelas já existentes nos ODS à realidade da organização, enquanto os KPI devem ser relacionados a metas quantificáveis em um espaço temporal, além de se anunciar o compromisso de adesão aos ODS.

Conectando questões ESG dos ODS e metas GRI ao planejamento portuário

Para se encontrar os indicadores GRI mais adequados ao escopo das ações do PDZ foi necessário reorganizar as metas dos principais ODS em relação as dimensões da sustentabilidade (econômica, ambiental e social), pois cada ODS possui metas que podem ser enquadradas em mais de um desses aspectos sustentáveis. Após referida organização das metas dos ODS, foi colocado ao lado de delas o conjunto de indicadores que possui a mesma afinidade temática e de sustentabilidade, conforme Quadro 2, que traz o detalhamento dos resultados.

QUADRO 2 - Descrição dos indicadores do GRI que possuam relação com as metas dos ODS principais ligados ao escopo do PDZ, divididos pelas diferentes dimensões da sustentabilidade

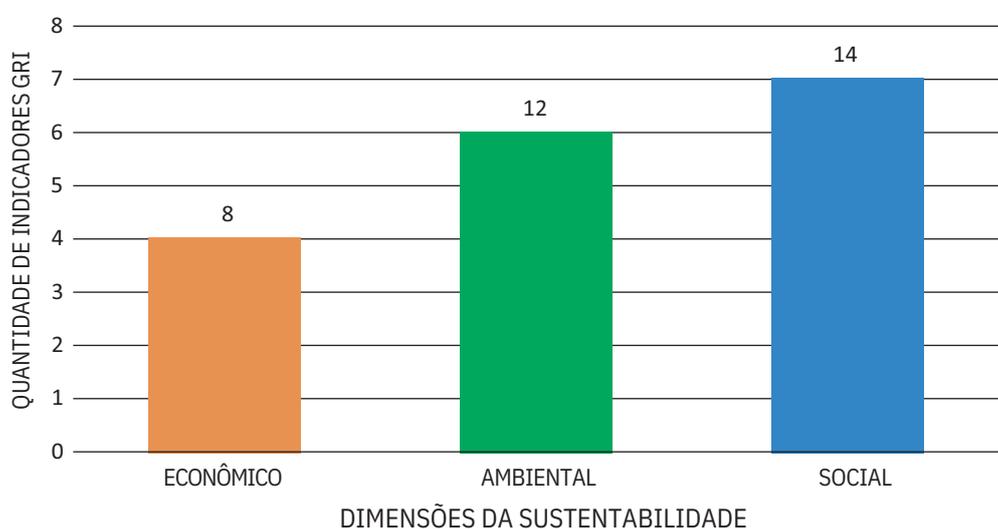
DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	PRINCIPAIS METAS DOS ODS (ADAPTADAS) DIRETAMENTE RELACIONADAS AO EMPREENDIMENTO (ESCOPO PDZ X PLANO MESTRE X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO)	TÓPICOS GERAIS MATERIAIS DO GRI, E RESPECTIVOS CONTEÚDOS ESPECÍFICOS, COM RELAÇÃO AS PRINCIPAIS METAS DOS ODS
ECONÔMICO (+ GESTÃO E INFRAESTRUTURA INTERMODAL)	<p>ODS 8 – Metas: 8.1;8.2; 8.4;</p> <p>ODS 9 – Metas: 9.1; 9.3; 9.4;</p> <p>ODS 11 – Metas: 11.2;</p> <p>ODS 12 – Metas: 12.7;</p> <p>ODS 16 – Metas: 16.5; 16.6</p>	<p><u>103 - FORMA DE GESTÃO:</u> 103-1; 103-2; 103-3;</p> <p><u>201 - DESEMPENHO ECONÔMICO:</u> 201-1;</p> <p><u>203 - IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS:</u> 203-1; 203-2 <u>205 - COMBATE À CORRUPÇÃO:</u> 205-2; 205-3</p>
AMBIENTAL	<p>ODS 12 – Metas: 12.2; 12.5; 12.8</p> <p>ODS 6 – Metas: 6.3; 6.4; 6.5</p>	<p><u>303 - ÁGUA E EFLUENTES:</u> 303-1; 303-2; 303-3; 303-4; 303-5</p> <p><u>304 - BIODIVERSIDADE:</u> 304-2</p> <p><u>306 - RESÍDUOS:</u> 306-1; 306-2; 306-3; 306-4; 306-5</p> <p><u>307 - CONFORMIDADE AMBIENTAL:</u> 307-1</p>
SOCIAL	<p>ODS 8 – Metas: 8.5; 8.8;</p> <p>ODS 11 – Metas: 11.3; 11.4</p> <p>ODS 16 – Metas: 16.7</p> <p>ODS 17 – Metas: 17.16; 17.17;</p>	<p><u>403 - SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO:</u> 403-1; 403-3; 403-4; 403-5; 403-7; 403-8; 403-9; 403-10</p> <p><u>405 - DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES:</u> 405-1; 405-2</p> <p><u>413 - COMUNIDADES LOCAIS:</u> 413-1; 413-2</p>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2022. Adaptado de Nações Unidas (2021) e GRI (2016).

Conforme já demonstrado no Quadro 2, mostramos na Figura 7 a conexão dos indicadores com a questão da sustentabilidade, sendo que, apesar da quantidade de ODS e respectivas metas aplicáveis ao empreendimento corresponderem a menos da metade dentre aquelas indicadas pela ONU,

principalmente em relação objetivos geralmente relacionados a aspectos socioambientais, o total de indicadores ambientais e sociais supera aqueles ligados a temática econômica, o que corrobora a afirmação de GRI, UNGC e WBCSD (2015) no que diz respeito à seleção de determinados ODS, em detrimento de outros, auxilia no direcionamento de esforços nas ações de sustentabilidade, em qualquer uma de suas dimensões.

FIGURA 7 - Gráfico que demonstra a quantidade de indicadores GRI associados a cada uma das diferentes dimensões da sustentabilidade



FONTE: Elaborado pelo autor, 2022.

Proposta de integração de estratégias globais dos ODS e GRI no planejamento sustentável portuário local

Continuando com a proposta do SDG Compass, após a definição de metas ODS e indicadores GRI, passo seguinte é a integração desses elementos, elencados a partir dos instrumentos e documentos já citados, na rotina de planejamento e ações do empreendimento (Figura 8).

FIGURA 8 - Integração dos elementos de planejamento internos e externos, nacionais e internacionais, para a elaboração das ações de um PDZ



FONTE: Elaborado pelo autor, 2022.

Dessa forma, cada ação proposta para um PDZ estará em conformidade com as principais diretrizes internas e externas que possuam alguma relação direta com as referidas propostas. As diretrizes internas dizem respeito, principalmente, ao Planejamento Estratégico da organização e ao Plano Mestre. As diretrizes externas são aquelas indicadas tanto nas políticas e planos nacionais quanto de diretivas internacionais facultativas. Enquanto as diretrizes externas nacionais são compostas pela Política Nacional de Transportes e pelo Plano Nacional de Logística Portuária, as diretrizes externas internacionais são relacionadas às metas do ODS e indicadores GRI, conforme Quadro 3.

QUADRO 3 - Alinhamento de ações e diretrizes

AÇÃO	DIRETRIZES INTERNAS		DIRETRIZES EXTERNAS			
			NACIONAIS		INTERNACIONAIS	
	OBJETIVO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PROPOSTA DE AÇÃO DO PLANO MESTRE	ESTRATÉGIA DA POLÍTICA NACIONAL DE TRANSPORTES	OBJETIVO DO PLANO NACIONAL DE LOGÍSTICA PORTUÁRIA	META ODS	INDICADOR GRI

FONTE: Elaborado pelo autor, 2022.

Cabe ressaltar que todos os ODS e respectivas metas aqui elencados, além dos indicadores GRI, são aplicáveis a realidade e exigências do presente empreendimento em questão, sendo que outras atividades econômicas com diferentes perspectivas ambientais e sociais, muito provavelmente, exigirão ODS e indicadores eventualmente não contemplados para a presente organização empresarial. Lembrando ainda que outras legislações e demais orientações técnico-científicas poderão ser utilizadas para subsidiar e complementar o arcabouço orientativo para cada ação deste PDZ, além de que cada uma delas será acompanhada de uma tabela contendo descrição detalhada das atividades, prazos e setores responsáveis.

REFERÊNCIAS

- BRAATHEN, N. (ed.). *Environmental impacts of international shipping: the role of ports*. Paris: OECD Publishing, 2011. *E-book*. DOI:10.1787/9789264097339-en
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitucao/constituicao.htm. Acesso em: 1 mar. 2022.
- BRASIL. Ministério da Infraestrutura. *Plano Nacional de Logística Portuária*. Brasília, DF, 07 de março de 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/ptbr/assuntos/politica-e-planejamento/politica-e-planejamento/plano-nacional-de-logisticaportuaria-pnlp>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- BRASIL. Ministério da Infraestrutura/Gabinete do Ministro. Portaria nº 61, de 10 de junho de 2020. Estabelece as diretrizes para a elaboração e revisão dos instrumentos de planejamento do setor portuário - Planos Mestres (PM), Planos de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) e Plano Geral de Outorgas (PGO). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 de junho de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-61-de-10-de-junho-de-2020261494737>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BRASIL. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. *Política nacional de transportes: resumo executivo, livro de Estado e caderno das estratégias governamentais*. Brasília: MTPA, 2018. *E-book*. Disponível em: https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/resumo_executivo_pnt_portugues.pdf. Acesso em: 1 mar. 2021.
- CUNHA, K.; GOMES, W. P.; MAZZIONI, S. Internacionalização das empresas e os objetivos do desenvolvimento sustentável. In: CONGRESSO ANPCONT, 16., 2020, Foz de Iguaçu. *Anais [...]*. São Paulo: ANPCONT, 2020. Disponível em: <http://anpcont.org.br/congresso-anpcont-2020/>. Acesso em: 1 mar. 2021
- GRI. *GRI 101: fundamentos 2016*. Amsterdam, 2016. Disponível em: <https://www.global-reporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. Acesso em: 1 mar. 2021.
- GRI; UNGC; WBCSD. *SDG Compass: diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios*. [S. l.], 2015. Disponível em: <https://sdgcompass.org>. Acesso em: 1 mar. 2021.
- MONTEIRO, I. P. C.; HECKLER, Gabriela. *Responsabilidade socioambiental como investimento estratégico de portos públicos*. 2019. Artigo vencedor no 2o lugar do Prêmio Nacional da ANTAQ 2019, categoria artigo técnico-científico. Disponível em: <http://portal.antaq.gov.br/wp-content/uploads/2019/12/2%C2%BA-%E2%80%93-RESPONSABILIDADE-SOCIOAMBIENTAL-COMO-INVESTIMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-DE-PORTOS-P%C3%9ABLICOS-ISABELLA-PEARCE-DE-CARVALHO-MONTEIRO.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- NAÇÕES UNIDAS. *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS*. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 1 mar. 2022.
- ONU. *Agenda 2030*. 2015. Disponível em: http://www.agenda2030.com.br/os_ods/. Acesso em: 1 mar. 2022.
- RAMALHO, A. M. B. *Avaliação do Índice de Desempenho Ambiental – IDA desenvolvido pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ aplicado à gestão ambiental de portos organizados no Brasil*. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Análise Ambiental e Desenvolvimento Sustentável) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2015.
- UNESCAP. *Integrating the three dimensions of sustainable development: a framework and tools*. Bangkok: UNESCA, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://www.unescap.org/sites/default/>

[files/Integrating%20the%20three%20dimensions%20of%20sustainable%20development%20A%20framework.pdf](#). Acesso em: 7 maio 2022.

WPSP. *About*. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://sustainableworldports.org/about/>. Acesso em: 7 maio 2022.

WPSP. *World ports sustainability report 2020*. [S. l.]: World Ports Sustainability Program, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://sustainableworldports.org/wp-content/uploads/WORLD-PORTS-SUSTAINABILITY-REPORT-2020-FIN.pdf>. Acesso em: 7 maio 2022.

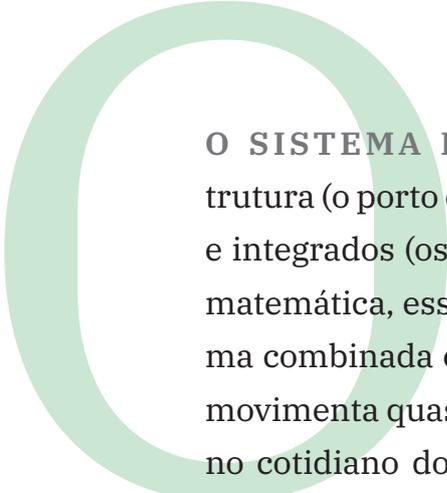


CAPÍTULO 7

A comunicação institucional no setor portuário: *advocacy* na relação porto-cidade e a gamificação como instrumento de aproximação

Luciana Guerise





O SISTEMA PORTUÁRIO ASSOCIA quatro subsistemas: a infraestrutura (o porto em si), os fluxos de cargas, os meios de transporte utilizados e integrados (os navios) e, a relação porto cidade (sociedade). Em analogia matemática, esses subsistemas se inter-relacionam e se encontram de forma combinada e interativa. Nesse encontro, no Brasil, o sistema portuário movimenta quase 80% de todo nosso comércio exterior País e está presente no cotidiano dos brasileiros: nos remédios, na alimentação, na indústria têxtil, nos eletrônicos, nos mobiliários, nos itens de higiene, nos calçados, entre outros produtos do dia a dia. Além de ser ponto fulcral da nossa infraestrutura, o sistema portuário gera muitos empregos, em seus arredores (cidades portuárias), se apresenta como elemento dinâmico da economia e daí a necessidade de se evidenciar sua importância e interdependência.

Neste capítulo, abordo o tema *advocacy* (campanhas) como incentivo ao conhecimento e à importância do setor portuário, contribuindo para as relações porto-cidade, não apenas para legisladores, tomadores de decisão, mas, principalmente, para a sociedade e comunidades diretamente afetadas.

Para tanto, proponho um instrumento de comunicação baseado na linguagem ilustrada (História em Quadrinhos – HQ), *gamificada* e de fácil entendimento e direcionado ao público infantojuvenil (futuros decisores). Esta proposta, desenvolvi ao longo de minha trajetória profissional e no sentido de meu sentimento comprometido com as questões portuárias e suas comunidades.

As HQs se caracterizam por despertar a atenção do leitor e facilitar a compreensão de determinado assunto, em linguagem simples, apresenta ao receptor mensagens de entretenimento ou de reflexão. Nesse sentido,

proponho em ambientes virtuais e textos multissemióticos (linguagem de signos) de competências leitoras múltiplas, a comunicação por meio de *games* (jogos digitais), no fenômeno da *gamificação*⁴, utilizando elementos de jogos para potencializar o interesse das pessoas.

Neste capítulo apresento casos práticos coletados nos *websites* de 11 administrações portuárias, dez terminais privados e portos ou terminais nos cinco continentes. Esse levantamento indicou que, tanto no Brasil como no exterior, a maioria das instituições portuárias na sua relação com as comunidades oferece visitas de campo monitoradas. Das 11 instituições públicas gestoras de portos, apenas a Administração dos Portos de Paraguaçu e Antonina (APPA) apresenta algo próximo ao tema aqui abordado, pois se relaciona de forma ativa com sua comunidade. Nas instalações portuárias privadas, destaco o Terminal BTP (Santos) e o Portonave (Navegantes), também com iniciativas semelhantes. Dos casos internacionais, tem-se os Portos de Antuérpia, Roterdã e o Canal do Panamá.

Em nenhum dos casos **a *gamificação* se apresentou como ferramenta de comunicação institucional**. Além disso, no Brasil, não se verificou a disseminação sistematizada dos conceitos e da importância da atividade portuária.

Em termos teóricos, este capítulo se desenvolve em um fluxo composto por: 1) relações institucionais e governamentais; 2) discussão conceituais sobre *lobby* e *advocacy* nas relações institucionais e governamentais; 3) *advocacy* e comunicação; 4) comunicação com inserção de HQs; 5) *gamificação* como ferramenta de comunicação; e 6) mitigação do conflito entre portos e suas cidades.

Nos casos dos portos pesquisados, a revisão bibliográfica analisou as relações entre os portos e suas comunidades e o seu comportamento na comunicação para mitigação de efeitos ou repercussões de externalidades negativas, bem como a divulgação dos benefícios da atividade portuária.

A proposição dos instrumentos de comunicação compreende um roteiro não exaustivo de sete etapas e a demonstração para a comunicação com o

4 *Gamificação*, tradução livre do inglês *gamification*.

público-alvo: 1) a história das primeiras atracções e dos primeiros portos; 2) o desenvolvimento regional, dada a necessidade de intensas trocas comerciais e a utilização das instalações portuárias; 3) as cargas movimentadas pelos portos e onde elas estão presentes no cotidiano do leitor; 4) os navios necessários para movimentar as cargas; 5) as atividades portuárias e a composição de cada terminal portuário; 6) as profissões e os cuidados com o trabalhador portuário; 7) a preservação e proteção do meio ambiente; e 8) um demonstrativo de *game* (demo XPort).

Especificamente, na HQ para *games* o roteiro apresenta os movimentos e desafios da atividade portuária como indutor do interesse do público. No *game*, o fluxo de informações parte da macroatividade para as microatividades, como: estufagem de contêineres, atracção de navios, movimentação de cargas, vestuário dos trabalhadores, manuseio de cargas, cuidados com o meio ambiente, e outras.

Na comunicação empresarial, as ações de *lobby* e *advocacy* não se limitam apenas à defesa de interesses organizacionais, mas compõem uma nova forma de comunicação com estratégias voltadas para comportamentos e promoção do diálogo entre os poderes público e privado, construindo pontes de interesses mútuos.

O *Advocacy* se desenvolve para influenciar as opiniões públicas, promover mudanças em comportamentos e lidar com causas que impactam a sociedade civil. Este capítulo apresenta meios de usar o *advocacy* para contribuir para implantar a cultura portuária e a vocação marítima no País, por meio de ferramentas de comunicação, nas quais os envolvidos possam definir quem são, o que querem e como podem obter melhores resultados, no caso, para a comunidade portuária.

Não há como separar as cidades portuárias de seus portos, os quais, desde os primeiros tempos, formam um sistema interativo, interdependente e complementar, advindo das dinâmicas das funções produtivas, tecnológicas, sociais e urbanas (MONIÉ; VASCONCELOS, 2012). Rocha (2019) aponta uma série de fatores em um cenário de rupturas, referente a:

- a) o número e a natureza dos postos de trabalho em relação às novas tecnologias;
- b) a intensidade do tráfego de mercadorias em veículos pesados e o impacto de seu trânsito pelas vias das cidades;
- c) a ocupação das áreas próximas aos portos por atividades complementares (legais e ilegais). Muitas vezes, refletida em extensas áreas urbanas que se mostram decadentes e apartadas das cidades; e
- d) o conjunto de agentes econômicos dessas atividades, em geral, de fora da cidade, e a lógica de atuação diferente das condições locais.

Assim, minha proposta atende a requisitos e critérios de comunicação contínua e abrangente para contribuir para mitigar problemas na relação dos portos com suas cidades, para sua análise nas relações institucionais com a comunidade portuária e com tomadores de decisão nos setores privado e público. O instrumento de comunicação proposto se baseia na linguagem ilustrada e *gamificada*.

A comunicação institucional é estratégica e influencia o processo de tomada de decisão no atendimento de objetivos junto a seus *stakeholders* e contribuindo para sua reputação. Nesse sentido, o destaque para as HQs por despertarem a atenção dos leitores e facilitarem sua compreensão dos assuntos. A linguagem é simples e na mensagem ao receptor, o faz refletir ou, simplesmente, ao entreter, busca-se a mudança de sua postura social.

Os *games*, por sua vez, representam a extensão da realidade, na ponte da pessoa para o mundo virtual. Essas ferramentas são utilizadas por instituições portuárias como meio de educação contínua e para o estreitamento de suas relações com as cidades, que, conforme identificado, se dão em um contexto de conflito com o porto tido ou como mero dispositivo tecnológico de movimentação de mercadorias ou como um intruso na malha urbana municipal com o distanciamento entre cidade e porto e, assim, obstaculizando os canais de comunicação políticos e institucionais.

A *advocacy* pode criar, também, redes interpessoais com articulações efetivas em uma prática bem-sucedida. Os agentes do advocacy, em sua maioria,

influentes na sociedade; devem ser responsáveis por envolver os interessados e os principais impactados em ações governamentais, por engajar e manter a articulação entre os tomadores de decisão e a sociedade. A intenção do advocacy é propor meios de conciliação entre partes opostas – as causas podem ser ambientais, sociais ou econômicas (SOUZA, 2018).

O setor de transporte, em específico, o portuário, são campos férteis para disputas e reivindicações entre os atores em suas diferentes demandas e aos montantes de recursos envolvidos.

A *advocacy*, em sua essência, é uma ação de defesa de interesses de cidadãos, mesmo que estes assim não a reconheçam. A maioria dos trabalhos pesquisados com os temas “comunicação em relações institucionais”, “comunicação em *lobby*” ou mesmo “comunicação em *advocacy*” indicaram a importância das relações públicas na comunicação institucional. Eiró-Gomes (2013) aponta que tanto na língua portuguesa como na inglesa, “relações públicas”, “comunicação institucional” ou “comunicação corporativa” são expressões, muitas vezes, usadas como sinônimo e se referindo a uma mesma atividade. O termo “institucional” se diferencia do “corporativo” pela conotação negativa do termo “corporação”.

Uma das principais características que torna a comunicação institucional estratégica, segundo Eiró-Gomes (2013), é sua influência no seu processo de tomada de decisão e não apenas a contribuição para atender objetivos. Lesly, 1997 (*apud* EIRÓ-GOMES, 2013) define relações públicas como a harmonização dos interesses e necessidades da organização e dos seus públicos.

Minha proposta se orientou para atender a toda sociedade que se identifica, diretamente ou não, com o sistema portuário, mas, principalmente, para estimular os que sequer conhecem a importância dessa atividade para o país. Dessa forma, o público-alvo é diverso e abrange desde a comunidade litorânea e ribeirinha, afetos aos portos, aos tomadores de decisões para o desenvolvimento do setor portuário.

Considerarei que a HQ como um dos instrumentos de comunicação, mas não o único, uma vez que as mídias digitais, nomeadamente a gamificação, se

apresentam modernamente na aplicação de narrativas com extensão da realidade, em uma sociedade cada mais interessada e atraída por jogos.

Catunda (2018) indica HQs para despertar a atenção dos leitores e facilitar sua compreensão de determinado assunto e que, os quadrinhos são voltados para quaisquer públicos. Scholtz e Monteiro (2017) afirmam que as HQs nas organizações podem difundir mais facilmente ideias, estando presentes em agendas culturais, sociais, políticas e, sobretudo, escolares. Além disso, os autores destacam seu uso na extensão a audiências secundárias, os pais, que leem as histórias para os filhos ou os ajudam a fazer os exercícios de passatempo.

Na sociedade contemporânea e nas suas novas tecnologias, os “nativos digitais” têm acesso aos mais diversos ambientes virtuais e textos multissemióticos que requerem competências leitoras múltiplas. Os novos recursos tecnológicos e formas de comunicação despontam e as informações se disseminam com mais facilidade, demandando que as pessoas se adaptem a essa realidade. É o caso da comunicação em *games* (jogos digitais) e o fenômeno da gamificação.

Navarro (2016) afirma que as novas gerações já nascem em meio aos *games*, em uma nova perspectiva para o fenômeno da gamificação, próxima aos planos de sociabilidade. Os jogos podem ser identificados como trabalho, educação, consumo e pesquisa; anteriormente, se restringiam ao universo do lazer e do amadorismo.

A gamificação se apresenta adiante, pois, o alcance da narrativa portuária vai além das tradicionais HQs na mensagem, em linguagem infanto juvenil, da importância dos portos e a inserção das ferramentas de gamificação busca atrair o interesse do público ao simular uma operação portuária.

Navarro (2016) indica que os *games* se apresentam como extensão da realidade, em uma ponte da pessoa para um mundo virtual. Um bom *game* não deixa o usuário indiferente, sua mensagem leva à realidade e é transformada por suas ações. Seus códigos levam à compreensão do tema e a múltiplas experiências.

Fardo (2013) afirma que a gamificação é um fenômeno emergente e resultante da popularização dos *games* em suas capacidades intrínsecas de motivar a ação, resolver problemas e potencializar aprendizagens em diversas áreas do conhecimento e da vida dos indivíduos. Fardo (2013) aponta que a gamificação com muitas potencialidades de aplicação, com uma linguagem e a metodologia bastante populares, eficazes na resolução de problemas (pelo menos nos mundos virtuais) e aceitas naturalmente pelas atuais gerações que cresceram interagindo com esse tipo de entretenimento.

Atualmente, algumas escolas, indica o autor, utilizam os games como projetos de aprendizagem por existir um consenso de que são divertidos e prazerosos. Alves *et al.* (2014) mencionam que gamificação surge como possibilidade de conectar a escola ao universo dos jovens focalizando a aprendizagem, por meio de práticas como sistemas de classificação e recompensas, saindo dos modos tradicionais, como notas, e utilizando elementos alinhados à mecânica dos jogos na promoção de experiências emocionais e cognitivas dos alunos.

Fava (2016) considera que tanto as HQs como a gamificação são entendidas como formas de promoção cultural e, assim, se apresentam como ferramentas propícias para inserção de elementos dialógicos, em novas formas de comunicação refletem em mudanças culturais e, assim, novas formas de relações sociais, comportamentais e cognitivas.

Nesse sentido, pesquisamos instituições que utilizaram ou utilizam as HQs ou a *gamificação* na facilitação de mensagens institucionais transmitida ou outras ações voltadas para crianças, adolescentes ou jovens na convivência de suas atividades cotidianas.

Porto e cidade são pares dialéticos e sua relação, em geral, é resultado de processos históricos em sucessivas interações, transformações, modernizações e inovações tecnológicas.

No Brasil, os portos públicos transferiram suas operações ao setor privado, incentivando a utilização de novas técnicas operacionais com mecanização extensiva e utilização da telemática. Foi a época da chamada “Revolução do Contêiner” com a redução dos postos de trabalho, da renda dos

trabalhadores e das cidades portuárias, o recrudescimento dos conflitos na malha urbana e um desgaste político-institucional entre as autoridades portuárias (governo) e a comunidade portuária.

Vasconcelos (2011) aponta que, com essas inovações, o porto foi deixando de lado as questões locais, voltando-se para o campo produtivo e trocas comerciais cada vez mais volumosas, impactando diretamente as malhas viárias dos municípios e sua força de trabalho, com rupturas que atingiram as relações socioespaciais.

Para Monie e Vidal (2006), porto e cidade constituem um sistema com interações e complementaridades variando no tempo sob influência das dinâmicas produtivas, tecnológicas, sociais e urbanas. As mudanças nas atividades e infraestruturas portuárias implicam novos posicionamentos frente ao espaço urbano-portuário, e o desenvolvimento e o crescimento urbanos, por sua vez, levam a uma nova postura da cidade em relação à presença do porto.

No contexto legal brasileiro, as autoridades portuárias passaram a ser gestoras dos condomínios portuários e, como representantes de governo, assumem vários compromissos, conforme Lei nº 12.815/2013 (Lei dos Portos).

Ao longo do tempo, algumas autoridades portuárias tentaram integrar a relação porto cidade, mediante ações que, por um lado, garantissem as condições operacionais do porto com acessos terrestres e marítimos adequados às operações e, por outro, revitalizassem instalações portuárias sem interesse operacional imediato. Por exemplo, os casos da Estação das Docas no Porto de Belém (Pará) e de Porto Madero em Buenos Aires (Argentina).

Essas intervenções se referem a áreas reconfiguradas para uso urbano, planejadas como centros recreativos e de trabalho (escritórios) na memória das antigas atividades portuárias. Os estudos identificados com abordagem “relação porto cidade” não indicaram formas de comunicação voltadas para as mudanças ocorridas; restringindo-se às relações governamentais e institucionais sem abordar aspectos urbanos, históricos e recreacionais.

Os casos práticos relativos aos portos e às instalações portuárias no Brasil foram identificados, primeiramente, com pesquisa nos sítios eletrônicos

das autoridades ou das gestoras portuárias (Quadro 1) para entender como o setor desenvolve conhecimento e transmite sua importância para a sociedade, utilizando ferramentas de comunicação nas relações institucionais. O Quadro 2 apresenta dados de comunicação dos dez principais terminais portuários privados levantados junto ao Sistema de Desempenho Portuário (SDP) da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) e, principalmente, nos seus sítios eletrônicos.

Quadro 1 – Ferramentas de comunicação das autoridades portuárias

Autoridade	Achados
<i>Santos Port Authority</i>	Mantém complexo cultural para visitas. O Programa <i>Portokids</i> de 2007 foi extinto. Fonte: http://www.portodesantos.com.br/ .
Cia Docas do Estado do Rio de Janeiro (CDRJ)	Não há nada no sítio que indique relacionamento com a comunidade. Fonte: http://www.portosrio.gov.br/ .
Cia Docas do Espírito Santo (CODESA)	Não há nada no sítio que indique relacionamento com a comunidade. Fonte: https://www.portosenavios.com.br/codesa .
Cia Docas do Estado da Bahia (CODEBA)	Não há nada no sítio que indique relacionamento com a comunidade. Fonte: http://www.codeba.com.br/eficiente/sites/portalcodesa/pt-br/home.php .
Cia Docas do Rio Grande do Norte (CODERN)	Agendamento de visitas para estudantes. Fonte: https://codern.com.br/ .
Cia Docas do Ceará (CDC)	Não há nada no sítio que indique relacionamento com a comunidade. Fonte: http://www.docasdoceara.com.br .
Cia Docas do Pará (CDP)	Integração Harmoniosa Porto-Cidade – O projeto pretende informar as necessidades de aprimoramento das obras de infraestrutura do Porto de Belém. Historicamente, o Porto de Belém possui extensa atividade na relação porto-cidade e foi um dos primeiros a transformar uma área antiga do porto em um ambiente para comunidade desfrutar como ponto turístico e comercial. Fonte: https://www.cdp.com.br/ .

Autoridade	Achados
Autoridade Portuária de Paranaguá e Antonina (APPA)	<p>Projeto Porto Escola – Educação para a sustentabilidade. Parceria entre os portos do Paraná e as prefeituras de Paranaguá e Antonina. O objetivo é ensinar, de forma lúdica, a importância econômica da atividade portuária e as características da Baía de Paranaguá, entre outros. Existe um concurso de desenho entre os estudantes das redes de ensino pública e privada.</p> <p>Programa de Comunicação Social – Constitui-se em mecanismo de interação permanente com a comunidade, com o objetivo de levar ao público as informações sobre os portos e suas atividades, especialmente quanto aos diversos programas de gestão ambiental executados pelos portos do Paraná. Além disso, contribui na disseminação de informações para a comunidade e fortalece o fluxo de informações entre todos os trabalhadores envolvidos com o porto.</p> <p>Fonte: http://www.portosdoparana.pr.gov.br/protocolo.html.</p>
Superintendência do Porto de Rio Grande	<p>Agendamento de visitas e programa de perguntas frequentes no sítio eletrônico.</p> <p>Fonte: http://www.portosrs.com.br/site/.</p>
Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP)	<p>Não há nada no sítio que aborde relacionamento com a comunidade. Existe uma agenda de visitas que não se mostrou específica para estudantes ou para a comunidade.</p> <p>Fonte: http://www.emap.ma.gov.br/emap/historico.</p>
Superintendência do Porto de Itajaí	<p>Não há nada no sítio que indique relacionamento com a comunidade. Todavia, em entrevista informal, os funcionários do porto informaram que a autoridade portuária vai a diversas instituições comerciais e acadêmicas para apresentar suas atividades e que essas visitas ficam mais ativas quando existem obras de grande porte para apresentar as ações e iniciativas mitigadoras dos empreendimentos.</p> <p>Fonte: http://www.portoitajai.com.br/novo/.</p>

FONTE: Elaborado pela autora, 2022.

QUADRO 2 - Ferramentas de comunicação das instalações portuárias privadas

Instalação portuária	Achados
TUP Superterminais Manaus (AM)	<p>Programa de Educação Ambiental – O programa visa identificar e promover as potencialidades de desenvolvimento e contribuir para a compreensão das atividades portuárias e de seus programas ambientais.</p> <p>Fonte: https://superterminais.com.br/.</p>
TUP Ponta da Madeira – São Luís (MA)	<p>Vale Conhecer – O programa pretende apresentar os profissionais em atuação e mostrar de perto a aplicação do conhecimento e das oportunidades oferecidas aos jovens maranhenses. O programa de visitas é apresentado a estudantes das mais variadas áreas como chance de contato com o mercado de trabalho, sempre com a orientação de professores.</p> <p>Programa de Formação Profissional – Os aprovados em processo seletivo recebem formação técnica no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de um mês e meio. Em seguida, têm a oportunidade de aplicar o conhecimento de forma prática na Vale durante três meses.</p> <p>Fonte: http://www.vale.com/hotsite/PT/Paginas/vale-conhecer/Valevisitas/maranhao/Home.asp.</p>
TUP Tubarão Vitória (ES)	<p>Programa da Visitas ao Terminal de Tubarão – Visita completa ao terminal, desde a ferrovia, passando pelo centro de controle operacional, pelo viradouro de vagões, pátios de armazenagem, píeres e, em alguns casos, uma visita a navios (Valemax Day). Os visitantes são desde níveis básicos até pós-graduados e profissionais graduados.</p> <p>Fonte: http://www.vale.com/brasil/PT/initiatives/environmental-social/complexo-tubarao/Paginas/default.aspx.</p>
TUP DPW Santos (SP)	<p>Programa Férias na Embraport – Objetiva aumentar a percepção dos filhos sobre a importância da profissão dos pais, assim, eles conhecem, desde cedo, as atividades portuárias.</p> <p>Programa Global de Educação – O projeto é uma iniciativa do grupo DP World para expandir a qualidade na educação de mais de 34.000 jovens em 30 países onde a empresa atua.</p> <p>Podcast – Os <i>podcasts</i> têm como base o conceito de áudio <i>marketing</i> e são uma boa oportunidade de comunicação com a proposta de levar mais informação, educar o público, além de entreter, criando a memória de marca.</p> <p>A DPW ainda tem o Programa Dia da Família, que reúne os familiares nas áreas do terminal para confraternização.</p> <p>Fonte: http://www.dpworldsantos.com/ e entrevista.</p>
BTP Santos (SP)	Será descrito a seguir como “Caso Aplicado”.

Porto do Açu	<p>Por dentro do Açu – Jornal impresso distribuído entre as comunidades.</p> <p>Por dentro do Açu Rádio Spots – <i>Spots</i> de rádio veiculados diariamente (3 vezes por dia) nas rádios do município com notícias atualizadas sobre o empreendimento.</p> <p>Reuniões comunitárias – A equipe de relacionamento vai periodicamente a todas as comunidades da região para dialogar sobre o projeto.</p> <p>AbrAÇU – Programa de voluntariado corporativo com foco em ações nas comunidades do entorno.</p> <p>Vila da Terra – Reassentamento rural estabelecido para os impactados pelo processo de desapropriação.</p> <p>Feira no Porto – Feira de orgânicos dos produtores rurais que acontece dentro do porto para a comunidade portuária comprar diretamente dos produtores locais.</p> <p>Programa de Educação Ambiental – Ações de educação ambiental realizadas com os públicos interno e externo com foco nas crianças das comunidades.</p> <p>Programa de Visitas Comunitárias – Recebimento de visitas comunitárias com periodicidade semanal. Mais de 10 mil pessoas já visitaram o porto.</p> <p>Programa Trânsito Seguro – Várias ações em parceria com Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar, Guarda Civil Municipal, Secretarias de Trânsito para trazer educação no trânsito, monitorar acidentes, aprimorar sinalização etc.</p>
MultiRio Rio de Janeiro (RJ)	<p>O terminal Multiterminais possui vários programas sociais, mas destacamos o Porto Tamanho Família que atende ao escopo deste trabalho.</p> <p>Porto Tamanho Família – Em outubro, há o Dia das Crianças, que na Multi-terminais é comemorado durante todo o mês. O projeto promove a integração da família dos colaboradores com a empresa para conhecer um pouco da rotina de trabalho dos pais em uma tarde prazerosa com visita ao terminal, lanche, teatro e brindes. As comunidades lindeiras ao terminal também participam por meio de convite às escolas municipais da região.</p> <p>Fonte: https://www.multiterminais.com.br/.</p>
TUP VLi Santos (SP)	<p>Braços Abertos – Programa de visitas da VLi que apresenta às comunidades e às famílias dos empregados como funciona a operação da empresa e o cuidado com a segurança e a integridade de todos próximos aos portos, ferrovias e terminais. O programa possui um calendário anual em cidades específicas.</p> <p>Fonte: http://www.vli-logistica.com.br/.</p>
Itapoá (SC)	<p>O Terminal desenvolve vários programas voltados à sustentabilidade com foco na preservação e no monitoramento do ecossistema: pesca artesanal, qualidade do ar, monitoramento do tráfego, Itapoá Sempre Verde, agenda ambiental, entre outros.</p> <p>Fonte: http://www.portoitapoa.com.br/.</p>
Portonave Navegantes (SC)	Será descrito como “Caso Aplicado”.
Terminal Catalini Paranaguá (PR)	<p>Encontro com a comunidade – Objetiva manter um canal aberto de comunicação entre a empresa e, principalmente, com os moradores que vivem no entorno do Terminal, a fim de ouvi-los e ao mesmo tempo informá-los sobre as atividades.</p> <p>Fonte: https://www.cattaliniterminais.com.br/.</p>

FONTE: Elaborado pela autora, 2022.

A análise realizada evidencia a oportunidade de se propor às autoridades portuárias, aos representantes dos governos e às instituições privadas a utilização da ferramenta de HQs para divulgar suas atividades e, como mídia direcionada, contribuir para a cultura portuária sustentável. A contribuição das HQs como ferramenta de comunicação é difundir os valores institucionais, tendo como alvos primários crianças e adolescentes, e adultos como alvos secundários.

Em nenhum dos casos identificados, a *gamificação* se apresentou como ferramenta de comunicação institucional. Mas, o setor portuário possui toda a sorte de movimentos adequados ao uso da *gamificação*, principalmente ao *modus operandi* de um terminal com condições específicas e técnicas tanto para HQs como da *gamificação*, interagindo variáveis e situações complexas. Essas ferramentas possibilitam, de maneira mais fácil, lúdica, e, definitivamente, mais envolvente e não limitada a faixas etárias ou gêneros, que a sociedade venha a compreender a importância e a grandeza do sistema portuário brasileiro.

Minha proposta de roteiro para HQs foca menos na história e mais nas atualidades e na importância da atividade portuária. Assim, o roteiro é, inicialmente, proposto na sequência: (1) A história das primeiras atracções e dos primeiros portos; (2) O desenvolvimento regional, dada a necessidade de intensas trocas comerciais, e a utilização das instalações portuárias; (3) As cargas movimentadas pelos portos e sua presença no cotidiano do leitor; (4) Os navios necessários para movimentar as cargas; (5) As atividades portuárias e a composição de cada terminal portuário; (6) As profissões e os cuidados com o trabalhador portuário; e (7) Preservação e proteção ao meio ambiente;

Esse projeto de HQ pretende alcançar, também, o público que ainda não tem acesso à Internet, mas que se mora em áreas lindeiras a portos e rios com operações portuárias é abrangente como, mostro na Figura1.

FIGURA 1 - Sugestão de formato em HQ



FONTE: Elaborado pela autora, 2022.

A Figura 1 mostra meu projeto, no qual as etapas do roteiro não seguem uma ordem definida, bem como não são excludentes, exaustivas ou fixas, podendo ser alteradas conforme a necessidade de cada local ou instituição (autoridade portuária ou terminal portuário). A proposta de HQ compreende ainda atividades que estimulem a criatividade e a curiosidade do público, como jogos, palavras cruzadas, jogos de memória, ligação de pontos, pintura, jogo de erros, kits de dobraduras, entre outros

O meu projeto de *gamificação* abarca as principais etapas da operação portuária e interage com o usuário a partir de operações de compra e recepção de mercadorias, utilizando personagens da dinâmica portuária, tais como: Tio Císio; Dioginho (Autoridades) e Prefeita Lu (personagem local). As Figuras 2 e 3 são demos de um *game* a ser desenvolvido por instituição interessada.

FIGURA 2 - Demo sugestão de game para portos I



FONTE: Elaborado pela autora, 2022.

A dinâmica do jogo não é exaustiva, mas o objetivo é desafiar o usuário a expandir e modernizar as operações e infraestrutura portuária segundo as necessidades de exportação e importação aumentam.

FIGURA 3 - Demo sugestão de game para portos II



FONTE: Elaborado pela autora, 2022.

Outra função do jogo é a competição pela produtividade da operação, da comercialização de espaços e mercadorias, da navegação pelos estuários, da segurança da atracação de navios pela Praticagem, da preservação do meio ambiente, entre outros. Dessa forma, não só crianças e adolescentes, mas também, adultos interessados nas atividades portuárias se tornam aliados e vetores do processo de aprendizagem x ensino.

Em minha proposta, a HQ e o *game* integram projetos de aproximação das atividades portuárias com os cidadãos em uma interação de informações entre atores relevantes para as relações porto-cidade.

No Brasil, não há uma disseminação sistematizada dos conceitos e da importância da atividade portuária, muito embora sua extensa costa marítima. Os portos são instrumentos associados às dinâmicas econômicas, comerciais e logísticas e pouco são lembrados e tratados em seu potencial de desenvolvimento local, regional e nacional.

Neste contexto, é claro que ferramentas de comunicação institucional, inclusive como instrumentos de educação básica, podem contribuir para a mudança cultural em direção ao entendimento da importância do setor portuário e a uma sociedade que deixa de aceitar para decidir.

Tanto as HQs como a *gamificação* dos textos básicos podem servir de ferramenta inicial para a campanha de conscientização e mudança de conceitos das externalidades das atividades portuárias em uma possibilidade de estreitamento com a comunidade do porto.

A meu ver, a montagem do instrumento de comunicação institucional para o público juvenil e/ou infantil e, ainda, abrangente para a comunidade portuária deve compreender:

- e) Identificação do problema objeto da campanha de comunicação institucional, no caso o estreitamento da relação do porto com sua cidade e o engajamento da sociedade para as causas portuárias para solução de problemas comuns a serem compartilhados.
- f) Caracterização dos tomadores de decisão e influenciadores, responsáveis pela efetivação da mudança cultural nessas relações institucionais entre comunidade e portos.
- g) Avaliação dos interesses das partes e conscientização das possibilidades de resultantes positivas para lidar e negociar com os envolvidos nas campanhas de comunicação.
- h) Proposição e implantação de indicadores para mensuração da campanha de comunicação e avaliação do atendimento de seus objetivos e metas.
- i) Compartilhamento de custos e iniciativas para a efetivação das campanhas de comunicação.

REFERÊNCIAS

CATUNDA, M. A. D. As histórias em quadrinhos no processo de alfabetização: quais estratégias as crianças utilizam para entendê-las? *Revista Temas & Matizes*, Cascavel, v. 12, n. 22, p. 75-85, jan./jun. 2018.

EIRÓ-GOMES, A. M. Relações Públicas, Comunicação Institucional e Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade? In: CONGRESSO SOPCOM DA ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, 8., 2013, Lisboa. *Anais [...] Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social*, 2013. p. 1050 -1057.

FARDO, M. L. *A gamificação como método: estudo de elementos dos games aplicados em processos de ensino e aprendizagem*. 2013. 104f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação, Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2013.

FAVA, F. M. M. *Fluke: pensando a gamificação para o aprendizado criativo*. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

MONIÉ, F.; VASCONCELOS, F. N. Evolução das relações entre cidades e portos: entre lógicas homogeneizantes e dinâmicas de diferenciação. *Revista Confins*, São Paulo, v. 15, n. 12, jun. 2012.

NAVARRO, J. R. E. *A gamificação nos processos sociais contemporâneos*. 2016. 85f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2016.

ROCHA, J. M. A conflagração do espaço: a tensa relação porto-cidade no planejamento urbano. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 33, n. 95, p. 91-112, jan./abr. 2019.

SOUZA, C. (org.) Advocacy: conceito e atores. In: WORKSHOP DO CURSO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA, 5. 2018, Brasília. Brasília: UCB, 2018.

VASCONCELOS, F. N. *O desenvolvimento da interface porto-cidade em Vitória (ES) do período colonial ao início do Século XXI: uma cidade portuária?* 2011. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

Conclusão

Percorremos uma trajetória de aprendizagem neste livro. O estilo apresentado foi o equivalente a uma conversa, um bate-papo entre amigos sobre dois temas apaixonantes, sustentabilidade e portos. Iniciamos esta jornada com o histórico da sustentabilidade, o conceito e estratégia. Seguimos com a trilha do ESG, apresentando os conceitos e exemplos da área ambiental, social e de governança. Sempre com um viés de inovação e propondo um novo posicionamento dos portos frente a estes desafios contemporâneos e relevantes. Complementamos com os principais padrões de evidenciação e divulgação de informações sobre sustentabilidade, a integração entre ESG, ODS e GRI e novas estratégias de comunicação.

Os portos brasileiros estão em diferentes estágios de maturidade em relação à sustentabilidade. A estratégia e modelo ESG já entrou na agenda das lideranças do setor. Inicialmente aplicado principalmente no mercado financeiro, está cada vez mais se expandido para outros setores e mercados. Neste sentido, o setor portuário, o setor logístico por natureza mais sustentável de todos os modais de transporte, precisa se atualizar, evoluir e avançar na sua jornada ESG.

Os portos brasileiros estão aderindo cada vez mais à agenda da sustentabilidade e do ESG. Os que ainda não o fizeram, precisam buscar atualização sob pena de perderem grandes oportunidades. Seja pela convicção, conveniência ou por dor, precisarão iniciar esta jornada.

Contudo, antes de percorrermos este caminho se preocupando com tecnologia, foquem nas pessoas e na construção de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade e inovação.

É preciso sensibilizar a alta administração, atualizar os gerentes com formações de caráter prático e aplicado, trazer este tema para a discussão dos conselhos de administração, integrar o tema ESG ao planejamento estratégico e à remuneração variável das lideranças, contratar mentores, criar sinergia com outros atores do mercado. Competição e colaboração são faces do mesmo mercado, e para isso você pode dispor de consultores e especialistas. Estes são nossos conselhos.

Apreciem a jornada!

