

GUIA DE MELHORES PRÁTICAS VOLTADAS AO ESG: APOIO ÀS ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE DOS PORTOS BRASILEIROS

SÉRGIO CUTRIM

LEO TADEU ROBLES

CASSIA BOMER GALVAO
TEXAS A&M UNIVERSITY

BÁRBARA CAVALCANTI ROSA
UNB UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

MURILLO DE MORAES REGO CORRÊA BARBOSA
ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Introdução

As organizações portuárias no Brasil e no mundo têm buscado o atendimento das diretrizes do Desenvolvimento Sustentável. O presente relato apresenta o projeto de construção do Guia de Melhores Práticas de Sustentabilidade Portuária: A Estratégia ESG realizado em parceria entre a Associação de Terminais Portuários Privados – ATP, a Associação Brasileira das Entidades Portuárias e Hidroviárias - ABEPH e ao LabPortos, grupo de pesquisa da Universidade Federal do Maranhão – UFMA. O Guia apresenta um mapeamento das melhores práticas ambientais, sociais e de governança, mapeamento dos stakeholders,

Contexto Investigado

Os portos constituem-se em sistemas multidimensionais e interdisciplinares, responsáveis pelo comércio hidroviário nos e entre países, conectando diretamente pessoas, cargas, navios aos modos terrestres de transporte, influenciando e sendo influenciados pelas suas cidades e ambientes. Sustentabilidade tem se apresentado nas organizações portuárias e, de certo modo, nas políticas governamentais, não em um processo linear, mas, sim, com altos e baixos, com avanços e retrocessos. Este Guia pretende contribuir para tal avanço. O Guia focaliza as estratégias de ESG - Ambiental, Social e Governança.

Diagnóstico da Situação-Problema

A sustentabilidade nos portos brasileiros apresenta profundas diferenças no grau de maturidade e de institucionalização. A sustentabilidade não está presente em todos os processos de planejamento estratégico, orçamento e principalmente na cultura organizacional. Não existe uma padronização e orientação das melhores práticas do mercado. Sobre a sustentabilidade, existem muitos frameworks, padrões de relato, índices e rankings. O que contribui para uma assimetria informacional e dificuldades de relacionamento e comunicação entre os portos e a sociedade.

Intervenção Proposta

Durante os anos 2021 e 2022, foram pesquisadas 65 organizações portuárias e analisados 44 relatórios, compreendendo Relatórios de Sustentabilidade, Relatórios Financeiros de Gestão Integrada, Agendas Ambientais, Políticas de Sustentabilidade, Planos Diretores, Planos de Desenvolvimento e Planos de Zoneamento. Analisamos a literatura nacional e Internacional especializada no tema. As etapas metodológicas foram: Revisão bibliográfica; Análise regulatória; Análise de conteúdo; Análise Digital; Entrevistas; Questionários on line; Visitas técnicas; Formulação de benchmarking; construção do guia.

Resultados Obtidos

Identificamos e classificamos as melhores práticas de Sustentabilidade, categorizando-as em uma tipologia de 6Ps: Políticas, Planos, Programas, Projetos, Processos e Parcerias, conforme descrito adiante. Analisamos as 42 melhores práticas ambientais, 43 sociais e 13 de governança nos portos públicos e privados do Brasil. Além de mostrar as melhores práticas, o guia identificou que o setor tem 99 grupos de partes interessadas e 182 temas materiais. Foi feita uma análise e descrição das melhores práticas de relação porto-cidade e uma correlação com os ODS da Agenda 2030 na criação do guia ESG.

Contribuição Tecnológica-Social

A presente Iniciativa apresenta como resultados um alto poder de efetividade, potencial de difusão, originalidade e grande abrangência, todo o sistema portuário brasileiro. Foram criados dois instrumentos prospectivos, a avaliação do grau de maturidade da sustentabilidade e a jornada da sustentabilidade que abrange 83 ações para diferentes. A jornada da sustentabilidade foi dividida em cinco tipos de acordo com o estágio de maturidade da sustentabilidade institucionalmente. O Guia foi lançado e está disponível publicamente e se entende que está desempenhando seu papel de divulgação.

Palavras Chave

sustentabilidade, ESG, portos

GUIA DE MELHORES PRÁTICAS VOLTADAS AO ESG: APOIO ÀS ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE DOS PORTOS BRASILEIROS

1 INTRODUÇÃO

As organizações portuárias no Brasil e no mundo têm buscado o atendimento das diretrizes do Desenvolvimento Sustentável: O Guia de Melhores Práticas de Sustentabilidade Portuária: A Estratégia ASG (ESG em inglês) pretende contribuir para tanto. Os portos se caracterizam como sistemas multidimensionais, conectando diretamente pessoas, cargas, navios e cidades influenciando e sendo influenciados pelo seu meio ambiente. O desenvolvimento portuário sustentável contempla a necessidade de responder às exigências atuais, sem afetar o atendimento das gerações futuras. Entendemos que a estratégia da Sustentabilidade se impõe pelas exigências dos públicos e atores relevantes (*stakeholders*), não só como condição de sobrevivência de nosso planeta e nossa espécie, mas também como base de eficiência e de competitividade nos mercados.

Nesse sentido, duas entidades portuárias, a Associação de Terminais Portuários Privados - ATP e a Associação Brasileira das Entidades Portuárias e Hidroviárias - ABEPH se associaram ao LabPortos, grupo de pesquisa da Universidade Federal do Maranhão - UFMA para elaboração de um guia para a implantação das melhores práticas de sustentabilidade e da estratégia ESG para entidades portuárias brasileiras, a fim de se superar a lacuna de estudos da Sustentabilidade para o setor portuário e, por meio de *benchmarks*, aprimorar os modelos de gestão de portos públicos e privados brasileiros, focalizando as melhores práticas de Sustentabilidade.

Os estudos foram realizados entre 2021 e 2022 e os dados e informações coletados na pesquisa foram submetidos à ferramenta de análise de conteúdo, complementada por entrevistas com *stakeholders* identificados e contatados e estágio de avaliação dos resultados por especialistas do setor. A regulamentação e legislação ESG no Brasil fazem com que a Jornada da Sustentabilidade se refira, principalmente, a decisões das organizações em cursos de ações voluntárias que se antecipem ou excedam as exigências e necessidades de mercado ou legais.

O Guia tem como base uma metodologia progressiva, na qual se apresenta uma tipologia de melhores práticas categorizadas em Seis Ps: Políticas, Planos, Programas, Projetos, Processos, e Parcerias, como base para se detalhar e estabelecer o passo-a-passo de implantação da estratégia ESG nas organizações portuárias. O apoio das entidades foi determinante ao viabilizar o contato com executivos do setor, assim como, pela sua participação nas etapas de validação das propostas de implantação.

O Guia está terminado, publicado e já traduzido para o Inglês e esta participação no ENGEMA 2023 objetiva sua divulgação e obtenção de subsídios para seu aprimoramento. Logicamente, pesquisas adicionais são necessárias para *benchmarking* e melhoria da aplicabilidade das proposições, principalmente, considerando a complexidade das atividades portuárias brasileiras no contexto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODSs) e das relações cidades-porto.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

Os portos marítimos constituem-se em sistemas multidimensionais e interdisciplinares, responsáveis pelo comércio hidroviário nos e entre países, conectando diretamente pessoas, cargas, navios aos modos terrestres de transporte, influenciando e sendo influenciados pelas suas cidades e ambientes em que se inserem.

No Brasil, o transporte marítimo é predominante nas relações comerciais internacionais sendo que, em 2022, foi responsável por 98,2% das exportações em volume e 88,2% em valor

(USD); 91,9% das importações em volume e 77,3% em valor (USD), conforme dados do MDIC, 2023. Os portos marítimos brasileiros, institucionalmente, se apresentam em duas categorias principais, 34 Portos Públicos (PPs), sob administração estatal e 200 Terminais de Uso Privativo (TUPs) sob gestão privada, em regimes de concessão e autorização, movimentando, em 2022, cerca de 1.207,7 milhões de t, sendo 65% pelos terminais privados (ANTAQ, 2022).

Atividade econômica essencial desde os primórdios dos tempos, os portos e sua operação afetam significativamente o meio ambiente na sua implantação e operação com efeitos no ar, nas águas e em terra, tais como, ruído de motores de navios e máquinas usadas para carga e descarga; exaustão de partículas, CO², NO_x e SO² dos motores principais e auxiliares dos navios e poeiras emitidas na movimentação de produtos como grãos líquidos, grãos agrícolas e minérios. A isso, juntam-se os impactos advindos dos tráfegos rodoviário e ferroviário de e para as áreas dos portos com suas emissões, problemas de trânsito e outros. (OCDE, 2011).

As práticas voltadas para a Sustentabilidade são estratégicas na busca de “suprir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades”. (ONU, 1991). Esta consigna, a do Desenvolvimento Sustentável, ainda é a base para a sobrevivência e desenvolvimentos das organizações e suas condições de atuação e competitividade, o que, também pode ser associado a três direcionadores: O atendimento à legislação e a regulamentações privadas (certificações voluntárias); exigências do mercado comprador e dos consumidores e; ideologia e cultura nas organizações. (ROBLES; LA FUENTE, 2019). Todas as regulamentações só funcionam com controle, fiscalização e ações efetivas de repressão e correção de condutas. Normas ambientais seguem esta regra.

O marco das três dimensões do Desenvolvimento Sustentável, a econômica, a ambiental e a social foi consolidado no Plano de Ação Global para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade divulgado em setembro de 2015, na sede da ONU em Nova York, com a denominação Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável com 17 seus Objetivos (ODS) e 164 Metas de Desenvolvimento Sustentável. Essa Agenda expressa a urgência do caminho sustentável com a proposição de medidas ousadas e transformadoras, e que ao serem 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).

Nos dias atuais, os perigos e efeitos da crise climática são sentidos em todo o mundo com evidências em todos os continentes e a conscientização de que seu enfrentamento é urgente e necessário se consolida no entendimento de que a crise climática é função de função, isto é, originária da emissão dos Gases de Efeito Estufa (GEEs) resultante da exploração predatória de recursos naturais e pelo uso excessivo de hidrocarbonetos como fonte de energia, impondo medidas efetivas de descarbonização, o que já faz parte de estratégias portuárias no Brasil e no mundo.

Além disso, o conceito de Sustentabilidade tem apoiado a definição paradigmas, expressos em obras acadêmicas basilares como o de Criação de Valor Compartilhado (Porter e Kramer, 2011) e o do Capitalismo de *Stakeholder* (Schwab, 2022) em contraposição à visão do Capitalismo de Acionistas (*shareholders*), nas referências permanentes ao Fórum Econômico Mundial (2022).

A Sustentabilidade tem se apresentado nas organizações portuárias e, de certo modo, nas políticas governamentais, não em um processo linear, mas, sim, com altos e baixos, com avanços e retrocessos, exigindo dedicação firme e comprometimento constante. Este Guia pretende contribuir para tal.

O Guia focaliza as estratégias de ESG - Ambiental, Social e Governança (ESG – *Environmental, Social and Governance*, em inglês) aplicadas aos portos brasileiros, tendo em

vista suprir a lacuna de estudos acadêmicos sobre o tema e voltados para o setor portuário no país e, por meio de ferramentas de benchmarking, contribuir para aprimorar o ESG como modelo de gestão indicando o rumo das melhores práticas aos executivos portuários e formuladores de políticas setoriais (públicas e privadas).

Nosso entendimento é que a estratégia ESG é uma evolução natural das aplicações dos conceitos de Sustentabilidade nas organizações, não havendo, por nossa parte, a intenção de substituí-las, mas, sim, agregar-se a dimensão Governança para tornar sua efetivação mais abrangente e adaptada às condições individuais das organizações, no caso, as portuárias.

3 INTERVENÇÃO PROPOSTA E METODOLOGIA

A elaboração do Guia, como pesquisa aplicada e estudo empírico, se baseou em levantamento de literatura sobre o tema e, com foco nas organizações portuárias brasileiras, na identificação do estado da arte das práticas de gestão, das políticas portuárias voltadas para o Desenvolvimento Sustentável, da adoção e atendimento aos ODSs e eventuais repercussões nas relações cidade-porto. No levantamento bibliográfico, identificamos e analisamos publicações e sítios de entidades portuárias para investigar seus modelos de gestão ESG e as melhores práticas dos gestores e formuladores de políticas (públicas e privadas) do setor. O objetivo do Guia, estabelecido em conjunto com as entidades apoiadoras, foi o de propor um roteiro para aplicação de melhores práticas ESG e Sustentabilidade nas organizações portuárias brasileiras.

Assim, durante os anos 2021 e 2022, foram pesquisadas 65 organizações portuárias (públicas e privadas) e analisados 44 relatórios, compreendendo Relatórios de Sustentabilidade, Relatórios Financeiros de Gestão Integrada, Agendas Ambientais, Políticas de Sustentabilidade, Planos Diretores, Planos de Desenvolvimento e Planos de Zoneamento. Analisamos a literatura nacional e Internacional especializada no tema (ONU, 2015; CIP, 2020; WSP, 2020; ESPO, 2012 e 2022; IBGC, 2022; e GRI, 2022). Identificamos e classificamos as melhores práticas de Sustentabilidade, categorizando-as em uma tipologia de 6Ps: Políticas, Planos, Programas, Projetos, Processos e Parcerias, conforme descrito adiante.

Da mesma forma, foram identificados *stakeholders*, temas materiais e a associação com os ODSs para categorização da Jornada de Sustentabilidade proposta em seis aspectos básicos, a saber, Ponto de Partida; Ambiental; Social; Governança; Comunicação e Liderança. O Guia apresenta também um modelo para diagnóstico do estágio de maturidade da organização portuária na implantação do conceito de Sustentabilidade.

O desenvolvimento do estudo adotou dois métodos de levantamento e análise de informações: a análise de conteúdo dos estudos e relatórios e a aplicação de entrevistas para validação dos resultados e percepções com executivos do setor.

A metodologia de elaboração do Guia compreendeu onze etapas, conforme ilustra a Figura 1 e descrito a seguir.

Figura 1 – Etapas para elaboração do Guia



Fonte: UFMA, ATP, ABEPH, 2023, pag. 44.

1. Revisão bibliográfica. Levantamento, identificação de referências nacionais e internacionais para analisar das origens e conceitos do modelo ESG, incluindo a evolução da aplicação das dimensões da Sustentabilidade no setor portuário.
2. Análise regulatória. Levantamento e análise das principais legislações e regulamentações sobre o tema no Brasil, concentrando-se em dispositivos federais: Leis, portarias, normas e políticas, identificando obrigações legais voltadas para a Sustentabilidade e ações, projetos e programas voluntários ESG. A regulamentação pesquisada (98 instrumentos legais) foi classificada em Ambientais, Sociais e de Governança, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Instrumentos legais de Regulamentação

Dimensão	Ambiental	Social	Governança
Lei Federal	19	6	25
Resolução	8	-	8
Decreto	7	1	15
Portaria	1	2	2
Acordos/Instrução/Atos	-	2	2
TOTAL	35	11	52

Fonte: UFMA, ATP, ABEPH, 2023, p. 137.

3. Análise de conteúdo. Aplicada aos relatórios de Sustentabilidade e agendas ambientais dos portos públicos e privados, com foco em suas ações e programas para o Desenvolvimento Sustentável. Em especial foi utilizada para mapear os stakeholders e os temas materiais.
4. Análise Digital. Análise de conteúdo em sítios e perfis em redes sociais, como Instagram, LinkedIn e Twitter de portos públicos, terminais portuários privados e agências federais regulamentadoras e planejadores do sistema portuário. Esta análise permitiu a revalidação dos Passo 2 e 3, na compreensão do comportamento das organizações, a análise das suas ações de comunicação e das suas formas de relacionamento com os *stakeholders* identificados para a Jornada da Sustentabilidade.
5. Entrevistas. Foram realizadas com o apoio dos comitês de Sustentabilidade da ATP e da ABEPH que apontaram os profissionais a serem entrevistados de modo a se mapear as melhores práticas sustentáveis e validar as percepções e achados. Essas informações

foram fundamentais para se identificar a visão do setor não a restringindo à de nossa equipe. Também foram entrevistados professores e pesquisadores especialistas na temática da Sustentabilidade.

6. Questionários *on line*. Os questionários foram aplicados entre julho a dezembro de 2022 e compostos por perguntas para o mapeamento de ações correlacionadas aos ODS e validação dos dados das Etapas 1 a 5.
7. Visitas técnicas ao local. Foram visitados portos públicos e terminais portuários privados: o Porto do Itaqui em São Luís (MA); Porto do Rio de Janeiro (RJ) (dois operadores portuários) e o Porto do Açu em São João da Barra (RJ), contatando-se profissionais das áreas de Sustentabilidade, meio ambiente, relacionamento institucional, relacionamento com comunidades e comunicação e de áreas operacionais. As visitas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2022.
8. Formulação de *benchmarking*. Identificação das melhores práticas de Sustentabilidade para reprodução ou adaptação, considerando as pesquisas nacionais e internacionais sobre o setor portuário e outros setores, delineando uma jornada de Sustentabilidade para adaptação ao setor portuário brasileiro.
9. Primeira versão do Guia. Em primeira versão, o Guia apresentou o resultado dos estudos na compreensão da equipe técnica e com base nas entrevistas, os resultados da aplicação dos questionários *on-line*, das visitas técnicas, incorporando a percepção do setor portuário pesquisado.
10. Validação junto às autoridades portuárias. A validação dessa primeira versão foi feita com a apresentação da sua estrutura, conteúdo, visão e conceitos para os colaboradores indicados pelo Comitê Sustentar da ATP e pela Câmara Técnica Ambiental da ABEPH para avaliação e sugestões de melhorias. A etapa foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2022.
11. Finalização e divulgação do Guia. Após as rodadas de validação, as sugestões foram incorporadas e o trabalho foi entregue e a versão final do Guia ESG do Setor Portuário foi lançada em evento realizado em Brasília em março de 2023. O Guia já foi traduzido para o inglês. A participação no ENGEMA 2023 objetiva a divulgação e exposição do Guia à avaliação de especialistas para discussão e aprimoramento. (UFMA, ATP, ABEPH, 2023).

4 RESULTADOS OBTIDOS

O Guia compreende 245 páginas em edição impressa, sendo que está disponibilizado, em versão digital, no sítio da ATP (UFMA, ATP, ABEPH, 2023). Podemos destacar como resultados a apresentação da tipologia dos 6Ps, na sua identificação com *stakeholders* e na proposição de sequência de atividades (*roadmap*) para implantação a estratégia ESG nos portos brasileiros com recomendações de cuidados no entendimento que, ao lado de procedimentos obrigatórios legais ou condicionantes para certificações, há que se ter em conta ações voluntárias refletidas no planejamento estratégico e engajamento da organização como um todo na temática da Sustentabilidade.

A análise de conteúdo dos relatórios identificados permitiu identificar e definir uma tipologia de 6Ps, conforme declarado nos relatórios organizacionais, como segue:

Políticas: Regras de conduta abrangentes que formalizam e divulgam diretrizes, funções e responsabilidades das estruturas de governança da organização em processos repetitivos de tomada de decisão. Planos: Conjuntos de projetos e programas com objetivos amplos, de médio e longo prazo que envolvem *stakeholders* internos e externos. Programas: Agrupamentos de esforços da organização em um tema específico em um conjunto de projetos integrados, considerando tanto o nível estratégico quanto o tático. Projetos: Ações temporárias com escopo definido, orçamento e prazos fixos visando alcançar resultados específicos. Processos:

Conjunto estruturado de atividades sequenciadas focalizando resultados sustentáveis. Parcerias: Relações formais ou temporárias entre a organização portuária e um *stakeholder* externo, visando uma ação específica.

Cada elemento dessa tipologia foi associado a grupos relevantes (*stakeholders*) que interagem com as organizações e comunidades direta ou indiretamente envolvidas ou afetadas pelas atividades marítimas e portuárias, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 – *Stakeholders* identificados



Fonte: UFMA, ATP, ABEPH, 2023, pag. 55.

O Quadro 1 resume a associação dessas categorizações com as melhores práticas de Sustentabilidade identificadas nas organizações portuárias classificadas nas dimensões Ambiental, Social e Governança.

Quadro 1. Melhores Práticas nas Dimensões Ambiental, Social e Governança

Dimensões	Ambiental	Social	Governança
Políticas	Compras Sustentáveis Plano Diretor de Águas Plano Diretor de Eficiência Energética Ambiental e Energética Biodiversidade Mudanças Climáticas Gestão de Resíduos Socioambiental Sustentabilidade	Compras Sustentáveis Direitos Humanos Política para Povos Originários Socioambientais	Anticorrupção Conduta Ética, Conformidade e Compliance Gestão Integrada Gestão Integrada de Riscos Política de Remuneração aos Acionistas Relações Sindicais
Planos	Fornecedores Gestão Ambiental ODSs	Comunidades ODSs	<i>Stakeholders</i>
Programas	Auditoria Ambiental Cadeia Produtiva Descarbonização Energia e Água Gestão de Resíduos Gestão Ambiental	Doações Cadeia Produtiva Desenvolvimento Socioeconômico Educação Educação Ambiental	Cadeia Produtiva Compliance Comunicação Fornecedores

	Gestão da Biodiversidade Inovação Mudanças Climáticas Voluntariado	Empreendedorismo Empregabilidade Preservação Patrimonial Responsabilidade Socioambiental Voluntariado	
Projetos	Educação Ambiental Flora Gestão Ambiental Reciclagem	Cultura Diálogo com comunidades Doação Educação Empreendedorismo Empregabilidade Esporte Flora Lazer Motoristas Quilombola Reciclagem Saúde Canina Violência Voluntariado	
Processos	Contratação de Embarcações <i>Ecotype</i> Controle do Uso de Águas Emissões Atmosféricas Energia Fauna e Flora Gestão de Efluentes Gestão Ambiental das Operações Gestão de Resíduos Gestão de Riscos Inventário de GEEs	Gestão de Riscos	Gestão de Riscos
Parcerias	Acompanhamento Ambiental Educação Ambiental Fauna Investimento Social Privado Reciclagem Reservas Naturais	COVID 19 Drogas e Violência Empreendedorismo Esporte Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes Inovação Investimento Social e Privado Mercado de Trabalho Quilombola	

Fonte: UFMA, ATP, ABEPH, 2023.

O Guia adotou duas abordagens no levantamento de procedimentos para a jornada de Sustentabilidade dos portos: a obrigatória: legislação, requisitos de certificações e aspectos condicionantes das licenças de operação; e procedimentos voluntários, base do planejamento estratégico e do engajamento da organização com a Sustentabilidade. Reconhecemos que ações voluntárias são mais limitadas para os Portos Públicos, pela legislação na comparação com a autonomia dos Portos/Terminais Privados.

Nesse sentido, a identificação dos temas materiais, a associação das ações aos ODSs, questões regulamentares e as relações cidade-portos apoiaram a proposição da jornada de Sustentabilidade portuária em dez passos, conforme apresenta a Figura 3.

Figura 3. Jornada da Sustentabilidade



Fonte: UFMA, ATP, ABEPH, 2023, pag. 193.

A Figura 3 enfatiza que a jornada de Sustentabilidade vai depender do estágio de maturidade e da conscientização da organização em relação a essa necessidade e, com base no ciclo PDCA (Planejamento, Execução, Controle e Correção) de Deming, amplamente empregado nas iniciativas de Gestão da Qualidade. (DEMING, 1990). Essa jornada deve estar de acordo com o planejamento estratégico da organização e com seu estágio de maturidade com relação aos conceitos e aplicações das dimensões da Sustentabilidade.

Para tanto, o Guia propõe um roteiro com seis tipos de jornadas voltadas para as organizações portuárias, orientando tomadores de decisão nas esferas pública (formulação de políticas de desenvolvimento portuário) e privada (gestão de portos e terminais), conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4. Tipos de Jornada de Sustentabilidade



Fonte: UFMA, ATP, ABEPH, 2023, pag. 194.

As jornadas Ponto de Partida; Governança; Social; Ambiental; Comunicação e Liderança são resumidas a seguir:

Ponto de Partida:

1. Elaborar o diagnóstico do estado-da-arte da aplicação dos conceitos de Sustentabilidade na organização portuária;
2. Realizar estudos e identificar casos de benchmarking em portos de referência na questão da Sustentabilidade;
3. Estabelecer uma estratégia organizacional voltada para a Sustentabilidade;
4. Inserir e explicitar a aplicação dos conceitos de Sustentabilidade nos instrumentos estratégicos da organização, tais como, sua visão, missão e planos estratégicos;
5. Organizar e implantar o comitê de Sustentabilidade na organização;
6. Efetivar grupos de trabalhos intraorganizacionais para tratamento das especificidades do tema na organização;
7. Propor e efetivar a Política de Sustentabilidade na organização;
8. Efetivar a Agenda da Sustentabilidade no âmbito local e institucional;
9. Desenvolver e reforçar a cultura organizacional para a Sustentabilidade;
10. Prover o Conselho de Administração da organização com instrumentos de estímulos e recompensas para a atuação para a Sustentabilidade;
11. Desenvolver e estimular uma liderança voltada para a Sustentabilidade;
12. Implantar ações de educação, sensibilização, engajamento e capacitação dos colaboradores para Sustentabilidade.
13. Implantar um orçamento para a área/núcleo ambiental e de Sustentabilidade na organização portuária;

Jornada Ambiental

1. Implantar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
2. Executar um programa de educação ambiental;
3. Criar programa de gestão de riscos;
4. Identificar, escolher e adotar uma certificação ambiental;

5. Implantar sistema de identificação e controle de atendimento de exigências legais e das certificações ambientais;
6. Executar programas de monitoramento ambiental;
7. Implantar programas de coleta seletiva e de gestão de resíduos;
8. Criar programas de preservação e recuperação da fauna e flora;
9. Implantar projetos de controle e prevenção de bioinvasões;
10. Implantar projetos de uso de águas pluviais;
11. Desenvolver e implantar estrutura de Gerência de Meio Ambiente;
12. Expandir projetos ambientais com base em requisitos das licenças ambientais;
13. Implantar programa de ações voltadas à prevenção e enfrentamento de emergências ambientais.

Jornada Social

1. Identificar e caracterizar *stakeholders*;
2. Mapear temas materiais focalizando a Sustentabilidade;
3. Correlacionar os temas materiais para Sustentabilidade com os objetivos estratégicos organizacionais na relação com os ODSs;
4. Implantar programas de voluntariado tanto para o público interno como para os externos;
5. Criar um plano de gestão e relacionamento com *stakeholders*.
6. Estabelecer bases e implantar programa de relacionamento entre o porto e sua cidade;
7. Implantar programa de diversidade, equidade e inclusão;
8. Expandir programas sociais, inclusive em atendimento a licenças de operação;
9. Estabelecer política e implantar agenda de investimentos sociais com o setor privado;
10. Criar um parque botânico com o envolvimento das comunidades;
11. Viabilizar parcerias com organizações sociais das comunidades.
12. Obter uma licença social.

Jornada de Governança

1. Conceber e implantar programa de governança corporativa;
2. Implantar programa de compliance e integridade;
3. Estabelecer programa de gestão de riscos;
4. Implantar programa de controle interno e de conformidade;
5. Desenvolver e implantar Gerência de Sustentabilidade;
6. Estabelecer as bases da gerência de governança;
7. Criar um conjunto de políticas institucionais voltadas para a Sustentabilidade;
8. Identificar e implantar um conjunto de políticas, regimentos e regulamentos para a adoção da estratégia ESG na organização.
9. Estabelecer procedimentos que incorporem o atendimento das metas da Sustentabilidade na remuneração variável de colaboradores;
10. Incorporar os enunciados dos ODSs no planejamento estratégico da organização portuária.
11. Incorporar a gestão de indicadores de ESG à organização;
12. Implantar modelo de contratações sustentáveis.

Jornada de Comunicação

1. Adotar uma estratégia de comunicação na direção da Sustentabilidade;
2. Implantar programa de comunicação baseado na Sustentabilidade;
3. Elaborar e padronizar a divulgação de Relatório de Sustentabilidade;
4. Identificar e adotar certificação externa de Sustentabilidade;
5. Estabelecer formas de comunicação direta com *stakeholders*;
6. Utilizar vários canais de comunicação;
7. Criar o portal de Sustentabilidade da organização;

8. Explorar as ações e estratégias da organização voltadas para a Sustentabilidade.

Jornada de Liderança

1. Identificar e adotar certificações dedicadas ao setor portuário;
2. Implantar programas voltados para a Economia Circular;
3. Implantar programas de eficiência e de uso sustentável de energia;
4. Criar Fundações, Institutos ou Agências de fomento à Sustentabilidade;
5. Implantar e participar de hubs de inovação abertos a comunidades;
6. Estabelecer parcerias com instituições de ensino e pesquisa;
7. Implantar mecanismos de incentivo às melhores práticas de Sustentabilidade e ASG em todo ecossistema portuário e suas cadeias produtivas;
8. Criar programas de gestão de resiliência sustentável em sua cadeia produtiva;
9. Participar de associações, pactos, compromissos, parcerias e acordos nacionais e internacionais na direção da Sustentabilidade;
10. Estabelecer programas de ações de educação, sensibilização e engajamento de colaboradores e *stakeholders*.
11. Incentivar uma cultura de Sustentabilidade em todo ecossistema portuário e suas cadeias produtivas;
12. Implantar programas de empregabilidade para seus colaboradores;
13. Estabelecer estratégia de Sustentabilidade para todo ecossistema portuário e suas cadeias produtivas;
14. Implantar centros portuários de colaboração com o ecossistema portuário;
15. Implantar um portal de Sustentabilidade voltado para ecossistema portuário;
16. Estabelecer programa de enfrentamento das causas das mudanças climáticas;
17. Incentivar a operação de navios e veículos ecologicamente mais eficientes;
18. Adotar estratégia de negócios voltados para a Sustentabilidade nos planos estratégicos da organização;
19. Estabelecer formas de relacionamento e colaboração com o ecossistema portuário regional nacional e internacional;
20. Atuar proativamente na formulação de políticas públicas setoriais;
21. Apoiar e incentivar a criação de Observatórios Portuários, de Logística, Infraestrutura e de Sustentabilidade;
22. Implantar programas de diversidade, equidade e inclusão para minorias e grupos sociais;
23. Estabelecer mecanismos de atração de empresas para implantação no complexo portuário que utilizem fontes energéticas renováveis ou de baixo carbono;
24. Implantar programa de inovação;
25. Estabelecer parcerias estratégicas.

5 GRAU DE REPLICABILIDADE

A iniciativa possui alto grau de replicabilidade que pode ser observada na construção da jornada da sustentabilidade portuária. Esta jornada foi planejada para todo tipo de organização de diferentes estágios de maturidade na sustentabilidade.

O primeiro passo é identificar qual o nível de maturidade. Um modelo de maturidade descreve o desenvolvimento de competências e capacidades específicas em uma organização, considerando uma evolução temporal, (Hynds *et al.*, 2014).

Os modelos de maturidade de sustentabilidade indicam o estágio de desenvolvimento das competências organizacionais, adoção das melhores práticas e *frameworks*, e institucionalização da sustentabilidade na cultura organizacional e no planejamento estratégico. Alguns autores já se debruçaram sobre a tarefa de criar modelos de maturidade da sustentabilidade, podemos citar Hepper *et al.* (2017), Ngai *et al.* (2013), Kirkwood, Alinaghian e Srari (2008), Baumgartner e Ebner (2010), Sloan, Klingenberg e Rider (2013).

Como lacuna nos modelos existentes, identificamos a não adaptação à estratégia de ESG, em especial, relacionado à dimensão de governança. A partir de todo o trabalho desenvolvido na construção do Guia de Melhores Práticas de Sustentabilidade Portuária: A Estratégia ESG, conseguimos criar nosso modelo de maturidade da sustentabilidade portuária.

Este modelo tem como função principal auxiliar as organizações no processo de diagnóstico da sustentabilidade e fornecer subsídios para um planejamento estratégico para a evolução da organização na temática sustentável. Nosso modelo apresenta quatro níveis diferentes:

1. Básica
2. Conformidade
3. Melhores práticas
4. Liderança e Inovação

Maturidade: Básica

O nível Básico contempla as organizações portuárias que ainda estão buscando atingir todas as obrigações legais e possuem algumas pendências, por exemplo, ausência da Licença Ambiental e do Plano de Ajuda Mútua (PAM). Estes portos geralmente não possuem uma institucionalização da sustentabilidade. Isto pode ser observado na ausência de cargos, setores e orçamentos específicos para a área de meio-ambiente, sustentabilidade, relação porto-cidade, relacionamento institucional ou relacionamento com comunidades.

Também não se identifica a inserção da sustentabilidade no planejamento estratégico, com metas e indicadores. Não possuem metas de remuneração variável atreladas à sustentabilidade. E a sustentabilidade não faz parte da cultura organizacional, não possuem valores e princípios correlacionados com a temática.

Estas organizações precisam iniciar uma jornada de sustentabilidade e considerar os requisitos e indicações deste Guia da Jornada Ponto de Partida.

Maturidade: Conformidade

Estas organizações já atendem a todos os requisitos legais mínimos para o seu funcionamento, ambientais, sociais e de governança. Não possuem pendências de licenças e já se observa um estágio inicial de institucionalização da sustentabilidade.

Ainda é dependente das lideranças que eventualmente ocupam os cargos diretivos. A sustentabilidade não está enraizada na cultura e no planejamento estratégico.

Estas organizações normalmente já iniciaram uma jornada de sustentabilidade e já executaram alguns dos requisitos e indicações deste Guia da Jornada Ponto de Partida.

Maturidade: Melhores práticas

A Maturidade Melhores Práticas contempla as organizações que já atenderam a todas as obrigações mínimas, legais, ambientais, sociais e de governança. Estas organizações já possuem áreas específicas de meio-ambiente, sustentabilidade, relação porto-cidade, relacionamento institucional ou relacionamento com comunidades. E executam de forma voluntária os 6 P'S das melhores práticas de sustentabilidade: políticas, planos, programas, projetos, processo e parcerias.

A sustentabilidade já faz parte do planejamento estratégico, com metas e indicadores específicos. Faz parte da cultura organizacional e possuem valores e princípios correlacionados com esta temática.

Estas organizações estão executando as diretrizes da Jornada Ambiental, Social e de Governança, descritas nesta seção deste Guia.

Maturidade: Liderança e inovação

Estas organizações já atenderam a todas as obrigações mínimas, legais, ambientais, sociais e de governança, possuem áreas específicas de meio-ambiente, sustentabilidade, relação porto-cidade, relacionamento institucional ou relacionamento com comunidades.

Executam de forma voluntária os 6 P'S das melhores práticas de sustentabilidade: políticas, planos, programas, projetos, processo e parcerias.

A sustentabilidade já faz parte do planejamento estratégico, com metas e indicadores específicos. A sustentabilidade faz parte da cultura organizacional e possuem valores e princípios correlacionados com a temática.

Já executaram as diretrizes da Jornada Ambiental, Social e de Governança, descritas nesta seção do Guia ESG.

Estes portos representam o estágio mais avançado nas melhores práticas nacionais e internacionais de sustentabilidade portuária. Esta área está consolidada na organização, independente dos líderes que estão na alta administração. Possuem metas de sustentabilidade para a remuneração variável dos seus colaboradores, não apenas para a alta administração. São consideradas líderes e a inovação também está relacionada com a sustentabilidade.

Estes portos já iniciaram a execução dos passos da Jornada de Liderança descritas neste Guia e possuem ações em parceria com o seu ecossistema portuário e a sua cadeia de valor.

O segundo passo após a identificação do grau de maturidade é a escolha de quais ações serão executadas para cada uma das seis jornadas criadas de acordo com o seu nível de maturidade e de acordo com suas demandas e contexto específico. As jornadas são: Ponto de Partida; Governança; Social; Ambiental; Comunicação e Liderança. Estas ações já foram apresentadas na seção de resultados.

6 CONTRIBUIÇÃO E RECOMENDAÇÕES

A presente Iniciativa Inovadora em Melhores Práticas em Sustentabilidade e ESG apresenta as seguintes características e contribuições:

I - Efetividade: os resultados das ações desenvolvidas estão concretizados no mapeamento de todas as melhores práticas de sustentabilidade do sistema portuário brasileiro e pela criação da jornada de sustentabilidade;

II - Potencial de difusão: o projeto divulga de forma pública e gratuita os seus resultados, mapeamento, metodologias, dicas e manual de construção da jornada de sustentabilidade. Qualquer instituição do sistema portuário brasileiro pode usar as suas ferramentas e soluções;

III - Originalidade: o presente Guia de Sustentabilidade é o primeiro e, até o presente momento, único guia para o setor portuário brasileiro. É o primeiro guia de sustentabilidade portuária no mundo a aplicar a metodologia ESG.

IV - Abrangência: o projeto possui grande amplitude, pode ser aplicado em portos públicos, terminais privados, arrendatários, operadores portuários e outras organizações do setor. Seus benefícios se estendem para todo o ecossistema portuário e indiretamente para todos os stakeholders, pois ao se aplicar e desenvolver as melhores práticas de sustentabilidade, os resultados servirão para toda a sociedade.

O guia apresenta como contribuição a análise das 42 melhores práticas ambientais, 43 sociais e 13 de governança nos portos públicos e privados do Brasil. Além de mostrar as melhores práticas, o guia identificou que o setor tem 99 grupos de partes interessadas, os chamados stakeholders, que afetam as ações do setor ou são afetados por elas. Além disso foram mapeados 182 temas materiais, ou sejam, os impactos mais significativos tanto na organização quanto nos stakeholders. Adicionalmente foram criados dois instrumentos, a avaliação do grau de maturidade da sustentabilidade e a jornada da sustentabilidade que abrange 83 ações para diferentes estágios de maturidade da sustentabilidade institucional.

É claro que esta proposta de Jornada para Sustentabilidade não é determinística, nem definitiva, mas se apresenta com flexibilidade e adaptabilidade para implantação bem-sucedida da estratégia ESG nos portos. Os passos propostos buscam auxiliar e capacitar gestores portuários nas melhores práticas e apoiar suas ações por meio de seu autodiagnóstico, identificando seu estágio de maturidade da sustentabilidade e decidir o que melhor se adapta a

ela e aos seus *stakeholders*, a seus princípios, valores e planejamento estratégico. No estado da arte atual da regulamentação da estratégia ESG no Brasil, a jornada deve partir, principalmente, de decisões voluntárias das organizações. Pesquisas adicionais são necessárias para identificar novas lacunas no benchmarking e na aplicação dessas melhores práticas, na especificidade e complexidade das partes interessadas nas atividades portuárias no Brasil.

O Guia foi lançado e está disponível publicamente e se entende que está desempenhando seu papel de divulgação e estímulo à filosofia da Sustentabilidade nas organizações portuárias. O Guia na abordagem da aplicação dos ODSs, das relações cidade-porto com a participação no ENGEMA 2023 pretende ser conhecido e, mais importante, recolher subsídios para aprimoramento e, mesmo, eventual utilização por outras organizações fora do setor portuário e marítimo.

REFERÊNCIAS

ANTAQ – Agência Nacional de Transporte Aquaviário. **Estatístico Aquaviário**. 2022.

Disponível em: <<https://web3.antaq.gov.br/ea/sense/index.html#>>.

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. **Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels**. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89., 2010.

CIP - Inter-American Committee on Ports. **Guide to Environmental Certification and Sustainability Reporting for Ports of the Americas**. Washington: 2020. Disponível em: <https://portalcip.org/guide-for-environmental-certification-and-for-the-preparation-of-sustainability-reports-for-ports-of-the-americas/>.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

ESPO. **ESPO Environmental Report 2022: EcoPorts insights 2022**. Bruxelas: ESPO, 2022.

ESPO. **Green guide: towards excellence in port environmental management and Sustainability**. Bruxelas: ESPO, 2012.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. (2022). Disponível em: <<https://www.weforum.org/>>.

GRI - Global Reporting Initiative. **The global standards for sustainability impacts**. 2022.

Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/>>.

Hepper, E. L., de Souza, O. T., Petrini, M. de C., Silva, C. E. L. **Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa**. *Acta Scientiarum*. Humam and Social Sciences, v. 39, n. 1, p. 43-53, Jan.-Apr., 2017.

Hynds, E. J., Brandt, V., Burek, S., Jager, W., Knox, P., Parker, J. P., ...& Zietlow, M. **A maturity model for sustainability in new product development**. *Research-Technology Management*, 57(1), 2014, 50-57.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Boas práticas para uma agenda ESG nas organizações**. São Paulo: IBGC, 2022. Disponível em:

<<https://www.ibgc.org.br/eventos/lancamento-da-publicacao-ibgc-orienta-boas-praticas-para-uma-agenda-esg-nas-organizacoes-online>>.

Kirkwood, D. A., Alinaghian, L. S., & Srari, J. S. **A maturity model for the strategic design of sustainable supply networks**. *Management*, 28(5), 386, 2008.

MDIC. Ministério da Indústria, **Comércio Exterior e Serviços. Estatística do Comércio Exterior. Exportação e Importação Geral**. Brasil. 2022. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>>.

Ngai, E. W. T., Chau, D. C. K., Poon, J. K. L., & To, C. K. M. **Energy and utility management maturity model for sustainable manufacturing process**. *International Journal of Production Economics*, 146(2), 453- 464, 2013.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Environmental Impacts of International Shipping - The Role of Ports**. 2011. Disponível em: <<https://www.oecd.org/greengrowth/greening-transport/environmental-impacts-of-ports.htm>>.

ONU - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2^a. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

ONU – Organização das Nações Unidas – Brasil. **Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>>.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth**. *Harvard Business Review*. January–February, 2011.

ROBLES, L. T.; LA FUENTE, J. M. **Logística Reversa: Um caminho para o desenvolvimento sustentável**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

SCHWAB, K. with VANHAM, P. **Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet**. UK: John Wiley & Sons, 2022.

Sloan, K., Klingenberg, B., & Rider, C. **Towards sustainability: examining the drivers and change process within SMEs**. *Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 19, 2013.

UFMA, ATP, ABEPH. **Guia de melhores práticas de sustentabilidade portuária: a estratégia ESG**. Coord. Técnica. CUTRIM, S. S. São Luís: EDUFMA, 2023. Disponível em: <<https://www.portosprivados.org.br/publicacoes/sustentabilidade-portuaria>>.

WPSP - World Port Sustainability Program. **World ports sustainability report**. WPSP, 2020. Disponível em: <<https://sustainableworldports.org/reference-documents/>>.