

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Marcela Campelo Lara Calefe

ESG na Hospitalidade – Estudo de casos
múltiplos em resorts brasileiros

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo
2026

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Marcela Campelo Lara Calefe

ESG na Hospitalidade – Estudo de casos
múltiplos em resorts brasileiros

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Crisomar Lobo de Souza.

São Paulo
2026

Marcela Campelo Lara Calefe

**ESG na Hospitalidade – Estudo de casos
múltiplos em resorts brasileiros**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Crisomar Lobo de Souza.

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

O presente trabalho foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ – número do Processo 88887.934855/2024-00.

This study was financed in part by the Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ- process number 88887.934855/2024-00.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela realização desta etapa tão sonhada, e a Santa Teresinha, pela intercessão, pois “o bom Deus não poderia inspirar desejos irrealizáveis”.

Meus agradecimentos aos professores e demais colaboradores da Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP, em especial ao meu orientador, Crisomar Lobo de Souza, pela contribuição e dedicação para o meu desenvolvimento e enriquecimento intelectual.

Agradeço ao meu esposo e melhor amigo, Jeter Mequelin Calefe, por todo o incentivo e apoio para a conclusão desta etapa.

Agradeço aos meus pais, Osni Lara e Maria Fátima Campelo Lara, por sempre me incentivarem na busca dos meus sonhos.

RESUMO

A indústria da hospitalidade está em expansão e, ao investir na ampliação de novos projetos em áreas com recursos naturais, atrai a atenção para os impactos profundos sobre o meio ambiente. Esse cenário evidencia a necessidade de compreender como esse setor devolve e minimiza a poluição ambiental das construções de infraestrutura geral, desde resorts, hotéis, aeroportos, estradas e marinas. Nesse contexto, esta dissertação apresenta uma análise qualitativa e exploratória, por meio de um estudo de casos múltiplos e análise documental sobre o ESG na área de hospitalidade em Resorts Brasileiros. Compreender como os Resorts Brasileiros estão implantando as práticas de ESG nas três vertentes – ambiental, social e governança, bem como realizar a comparação das ações de ESG com os ODS compreendidos, são os objetivos da pesquisa. A partir dos dados coletados da pesquisa, concluiu-se que os Resorts estão engajados a realizar a cada dia melhorias das práticas de ESG no ambiental, social e governança. Com o compromisso de se profissionalizar, por ser um segmento de atividade sensível e de impacto, necessitam identificar oportunidades de soluções de problemas para se defender, implementando práticas e desenvolvendo inovações. Também é evidente que são necessárias ações contínuas de ESG, no desenvolvimento em busca de soluções, para que a transparência e controle de gestão se transformem em relatórios auditados, para a análise da qualidade, êxito dos projetos e melhorias. Esta pesquisa buscou contribuir com as práticas de ESG no segmento de Resort e hospitalidade, no âmbito acadêmico, para ampliação da pesquisa científica sobre o tema e no âmbito do setor corporativo, contribui com a ampliação da visão dos impactos do ESG na gestão dos empreendimentos de hospitalidade, apresentando as vertentes que necessitam de melhorias e projetos.

Palavras-chaves: ESG, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Hospitalidade, Sustentabilidade.

ABSTRACT

The hospitality industry is expanding and, by investing in the development of new projects in areas rich in natural resources, it draws attention to the profound impacts on the environment. This scenario highlights the need to understand how this sector mitigates and offsets environmental pollution arising from the construction of general infrastructure, including resorts, hotels, airports, roads, and marinas. In this context, this dissertation presents a qualitative and exploratory analysis through a multiple case study and documentary analysis of ESG practices in the hospitality sector, focusing on Brazilian resorts. The objectives of this research are to understand how Brazilian resorts are implementing ESG practices across the three dimensions—environmental, social, and governance—and to compare these ESG actions with the relevant Sustainable Development Goals (SDGs). Based on the data collected, the findings indicate that resorts are increasingly engaged in improving ESG practices across environmental, social, and governance dimensions. Given their commitment to professionalization and the fact that this is a sensitive and high-impact sector, resorts must identify opportunities for problem-solving and risk mitigation by implementing best practices and developing innovations. It is also evident that continuous ESG actions are necessary in the pursuit of solutions, so that transparency and management control can evolve into audited reports, enabling the assessment of quality, project success, and continuous improvement. This research seeks to contribute to ESG practices in the resort and hospitality sector both academically—by expanding scientific research on the topic—and corporately—by broadening the understanding of ESG impacts on hospitality management and highlighting the dimensions that require further improvements and project development.

Keywords: ESG; Sustainable Development Goals; Sustainability; Hospitality

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – ODS e dimensões críticas – intersecção das práticas ambiental, social e governança..... | 25 |
| Figura 2 – Guia Agenda 2030 | 26 |
| Figura 3 – ODS 21 – retorno digno e reintegração | 27 |
| Figura 4 – Fluxograma de análise de estudo de casos múltiplos..... | 43 |
| Figura 5 – Principais ODS destacadas entre os líderes e intersecção..... | 52 |
| Figura 6 – Áreas por Líderes que precisam de mais desenvolvimento | 66 |
| Figura 7 – Fórmula de nota ponderada..... | 77 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Referencial Teórico ESG, Sustentabilidade e ODS..... | 27 |
| Quadro 2 – Referencial teórico Hotelaria, Hospitalidade, Sustentabilidade e ESG..... | 38 |
| Quadro 3 – Definição da amostra Resorts participantes do estudo..... | 42 |
| Quadro 4 – Estágios de maturidade – ABNT PR 2030 | 45 |
| Quadro 5 – Principais práticas e seus ODS..... | 50 |
| Quadro 6 – Práticas de ESG dos Resorts - <i>Stakeholders</i> , ODS e Metas por Líderes (L1, L2 e L3) | 61 |
| Quadro 7 – Estágios de Maturidade ESG ABNT PR 2030 | 78 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 O problema | 15 |
| 1.2 Objetivo geral | 15 |
| 1.3 Objetivos específicos | 15 |
| 1.4 Justificativas | 15 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 17 |
| 2.1 Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade e ESG | 17 |
| 2.1.1 Sustentabilidade e Economia Circular | 23 |
| 2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030 | 24 |
| 2.3 Turismo, Hotelaria e Hospitalidade | 28 |
| 2.4 ESG, Hotelaria e <i>Stakeholders</i> | 30 |
| 2.4.1 Certificações e Selos na Hotelaria | 33 |
| 2.5 ODS e Hospitalidade | 34 |
| 2.6 Grau de maturidade ESG – ABNT PR2030 | 38 |
| 3. METODOLOGIA | 41 |
| 3.1 Tipo de pesquisa | 41 |
| 3.2 Tipo de amostra | 42 |
| 3.3 Coleta de dados | 42 |
| 3.4 Tratamento dos dados | 44 |
| 3.5 Limitações dos métodos | 46 |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS | 47 |
| 4.1 Análise das entrevistas | 47 |
| 4.2 Análise dos resultados dos dados documentais | 68 |
| 4.3 Análise dos resultados e estágios de maturidade - ABNT PR 2030 | 77 |
| 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 80 |
| 5.1 Discussão das entrevistas | 80 |
| 5.2 Discussão dos resultados dos dados documentais | 88 |
| 5.3 Discussão dos resultados e estágios de maturidade - ABNT PR 2030 | 90 |
| 6 CONCLUSÃO | 91 |
| REFERÊNCIAS | 93 |

APÊNDICES

Apêndice 1 – Perguntas da Entrevista 99

Apêndice 2 – Parecer aprovado 101

ANEXOS

Anexo 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável..... 102

Anexo 2 – 17 objetivos e as 169 metas – Tribunal de Contas do Estado de
São Paulo 102

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação está inserida na linha de pesquisa de ESG e Sustentabilidade do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e tem como tema a análise do ESG na hospitalidade e sua aplicabilidade, considerando as três vertentes – ambiental, social e governança e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS. Como foco, apresenta a opinião de três líderes de empreendimentos hoteleiros do segmento de Resorts¹ no Brasil, com o objetivo de compreender como os Resorts brasileiros estão praticando, implantando e avançando nas práticas de ESG.

Para isso, foram realizadas comparações entre os Resorts e reflexões de como o setor impacta no meio ambiente, na sociedade e na economia – local e país, destacando as práticas e mudanças de hábitos que podem trazer possivelmente o engajamento nas realizações dos projetos, com tendências e comportamentos que geram mudanças significativas em diversos setores econômicos, possibilitando vantagem competitiva e estratégica.

A escolha do tema justifica-se pela relevância do turismo mundial, que, a cada dia, se fortalece, representando significativa participação no PIB mundial e apresentando índices de crescimento nos últimos anos, mesmo diante das mudanças provocadas pela pandemia de Covid-19, no período de 2020 a 2022.

De acordo com o World Travel and Tourism Council (WTTC, 2025), o turismo mundial, em 2019, antes da pandemia, contribuiu com 9,6 trilhões de dólares americanos, o que corresponde a aproximadamente 10,3% do PIB mundial, gerando 333 milhões de empregos. Em 2020, esse segmento foi fortemente impactado, com uma queda de 50%, alcançando 4,8 trilhões de dólares americanos, equivalentes a 5,3% do PIB mundial, e contribuindo com 271 milhões de empregos.

Em 2021, é possível identificar o início da retomada do setor, com uma contribuição de 5,8% do PIB mundial, alcançando 6,1 trilhões de dólares americanos em receita. Os avanços continuaram e, em 2022, a contribuição foi de 7,7 trilhões de dólares americanos, representando 7,6% do PIB mundial. Em 2023, a contribuição atingiu 9,5 trilhões de dólares americanos, correspondendo a 9,1% do PIB mundial.

Apenas em 2024, o PIB global do setor totalizou US\$ 10,9 trilhões e, em termos percentuais, o segmento de Viagens e Turismo representou 10% da economia global,

¹ Ao longo desta dissertação, o termo Resort será grafado com inicial maiúscula, por se tratar do objeto central de estudo da pesquisa. Essa escolha terminológica tem como objetivo conferir destaque conceitual ao termo, diferenciando-o de seu uso genérico e reforçando seu caráter analítico no contexto da investigação.

sustentando um total de 357 milhões de empregos em todo o mundo, o que corresponde a aproximadamente um em cada dez empregos, superando os índices registrados em 2019, quando o segmento se encontrava em plena ascensão.

A composição do índice de turismo abrange os seguintes segmentos: locação de automóveis, serviços de bufê, hotéis, agências de viagens, transporte aéreo, restaurantes e transporte de passageiros rodoviário, de acordo com o Ministério do Turismo (2024).

O setor de turismo, em 2025, destacou-se como um sistema global dinâmico, passando por profundas transformações impulsionadas por inovações tecnológicas, tendências sociais e desafios econômicos. (Bondarenko et al., 2025, p.13).

O Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC, 2025) apresentou uma perspectiva muito positiva para o setor de Viagens e Turismo do Brasil em 2025, com uma contribuição projetada de US\$ 167,6 bilhões para o PIB do país, o que representou 7,7% da economia nacional. A previsão do setor para 2025 foi 8,2 milhões de empregos no Brasil, representando quase 8% do emprego total no país e um aumento de mais de 500 mil vagas em comparação com 2019.

Há previsão de 21 projetos futuros de Resorts para serem construídos, totalizando 6.719 quartos até 2029, sendo esses novos projetos previstos na região do nordeste, sul e sudeste, segundo a associação de Resorts Brasil (2025), apresentando o crescimento do segmento de hospitalidade.

Nesse contexto, a hotelaria e o turismo atraem atenção por gerarem impactos decorrentes da construção de infraestrutura geral, como estradas e aeroportos, bem como de instalações turísticas, incluindo Resorts, hotéis, restaurantes, lojas, campos de golfe e marinas. Assim, seus investidores e demais *stakeholders* devem permanecer atentos a esses impactos, conforme destacam Ionescu et al. (2019).

O desenvolvimento sustentável do turismo está diretamente relacionado com o tratamento de impactos econômicos, sociais e ambientais, ao mesmo tempo harmoniza as necessidades dos turistas, da indústria do turismo, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs, com o dever de alinhar os três elementos que são fundamentais: crescimento econômico, inclusão social e proteção ambiental, segundo D'Souza (2023).

A responsabilidade ética vai um passo além da responsabilidade legal na sociedade, por isso a importância ao exigir que as corporações ajam voluntariamente da maneira que a sociedade espera, afirmam Ionescu et al. (2019), realizando a implantação das práticas sustentáveis e compartilhando como devolvem ou minimizam o impacto ambiental.

Com os *stakeholders* e a sociedade cada vez mais informados e engajados nas questões de sustentabilidade, as corporações precisam avaliar e aprimorar seus processos de relatórios de ESG, bem como adotar mecanismos de validação, inclusive por meio de selos e certificações, a fim de reforçar seu compromisso e sua responsabilidade nas dimensões ambiental, social e de governança, assegurando sua permanência e relevância em futuras parcerias de negócios.

1.1 O problema

O presente estudo, caracterizado como um estudo de casos múltiplos, busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como os Resorts Brasileiros estão praticando, implantando e avançando nas práticas de ESG?

1.2 Objetivo geral

Considerando a relevância da hospitalidade no segmento de Resorts brasileiros, esta dissertação tem como objetivo geral analisar os projetos de sustentabilidade e de ESG, contribuindo para a ampliação do conhecimento acerca das práticas sustentáveis no setor. Busca-se compreender como os Resorts estão implantando e avançando nas três vertentes do ESG – ambiental, social e de governança – em articulação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

1.3 Objetivos específicos

Diante da urgência em compreender as melhorias e iniciativas sustentáveis no setor, este estudo tem como objetivos específicos:

- Compreender a atuação de três líderes de ESG e como estão implantando as três vertentes de ESG nos Resorts Brasileiros.
- Analisar a correspondência das ações de ESG com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os stakeholders envolvidos;
- Comparar as ações de ESG e os ODS compreendidos entre os Resorts da pesquisa.

1.4 Justificativas

A indústria hoteleira na economia brasileira, assim como outros setores, utiliza recursos humanos e naturais para a manutenção de suas atividades. A exploração comercial está diretamente relacionada ao entorno, às belezas naturais e culturais, à comunidade local e aos stakeholders em geral, o que torna o setor relevante para o objeto deste estudo. Nesse contexto,

as análises das dimensões ambiental, social e de governança são necessárias para a compreensão da aplicabilidade do ESG e de como os Resorts realizam a implantação e o avanço dessas práticas.

Os Resorts brasileiros abordados nesta pesquisa estão localizados em destinos com atrativos naturais, nos quais o impacto ambiental e a utilização da mão de obra local são aspectos relevantes. Tal cenário justifica a análise do ESG, especialmente no que se refere às formas pelas quais essas organizações retornam à sociedade, compensam ou minimizam os impactos ambientais e sociais, aspectos diretamente relacionados às práticas sustentáveis e aos avanços vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, à luz da Agenda 2030.

O projeto contribui, do ponto de vista acadêmico, para ampliar o entendimento sobre como o mercado de hospitalidade, no segmento de Resorts, está engajado nas práticas sustentáveis e de que maneira a estrutura dos ODS apoia as organizações no planejamento e na implementação de práticas mais sustentáveis no âmbito do ESG.

A importância de apresentar as práticas de ESG e os ODS relacionados neste segmento tem sua relevância, pois trata-se de um assunto pouco explorado, proporcionando visibilidade para as organizações e acrescenta conteúdo para a geração de conhecimento de forma acadêmica.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A seguir, o referencial teórico apresenta os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa, sustentabilidade e ESG, os quais são relevantes para fundamentar o surgimento e o desenvolvimento das práticas globais de sustentabilidade. Além disso, são abordados os fundamentos que conectam o ESG à hospitalidade, bem como conceitos relacionados à hospitalidade no segmento da hotelaria, com destaque para os Resorts e seus *stakeholders*, de modo a subsidiar a análise e a interpretação dos resultados que serão apresentados.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade e ESG

Segundo Irigaray e Stocker (2022), o conceito de ESG (Ambiental, Social e Governança) tem forte fundamentação teórica na Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC). A discussão moderna sobre RSE teve início com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, em 1953. Acredita-se que a RSE surgiu inicialmente sob a forma de filantropia, por volta de 1920, quando empresários como John D. Rockefeller, Henry Ford e Andrew Carnegie criaram fundações voltadas à caridade. Esse movimento inspirou o desenvolvimento de estudos sobre responsabilidade corporativa, com destaque para autores como William Frederick (1960), Joseph W. McGuire (1963) e Archie B. Carroll (1999).

Atualmente, a RSE ou RSC configura-se como dimensão integrante do conceito de ESG. De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA (2025), a história do desenvolvimento sustentável foi marcada, em 1972, pela realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, na Suécia. Esse evento representou a primeira grande conferência internacional dedicada às questões ambientais, resultando na adoção da Declaração e do Plano de Ação de Estocolmo, que estabeleceram princípios para a preservação e a melhoria do meio ambiente, além de recomendações para a ação ambiental em âmbito internacional. A conferência também deu origem ao primeiro programa das Nações Unidas voltado exclusivamente às questões ambientais.

Em 1987, o conceito de desenvolvimento sustentável foi mencionado no relatório Brundtland da ONU, que apresentou o termo “Nosso Futuro Comum” o que engajou a ONU a organizar o processo do envolvimento global por meio da Agenda dos ODS, de acordo com Miranda (2017).

Com o envolvimento de representantes de todo o mundo, criou-se a comissão mundial sobre o meio ambiente e desenvolvimento – Nosso Futuro Comum (1991), a qual apresenta

como conceito principal do objetivo de desenvolvimento, a satisfação das necessidades e aspirações humanas. Nos países em desenvolvimento, as necessidades básicas de grande número de pessoas – alimento, roupas, habitação, emprego – não estão sendo atendidas, o que impede de as pessoas terem qualidade de vida, gerando pobreza, injustiça e futuras crises ecológicas.

O marco da Eco-92, também denominada Rio-92 ou Agenda 21 – oficialmente a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro – intensificaram-se os debates em torno das questões ambientais, contribuindo para o surgimento de novas instituições, movimentos e organizações não governamentais ambientais. Para Miranda (2017), a principal diferença entre a Conferência de 1972 e a de 1992 foi a expressiva presença de chefes de Estado, fator indicativo da relevância atribuída à temática ambiental no início da década de 1990.

De acordo com as Nações Unidas, um dos principais resultados da Agenda 21 foi a formulação de um programa de ação abrangente, com novas estratégias voltadas ao investimento no futuro e à promoção do desenvolvimento sustentável ao longo do século XXI. Esse programa apresentou recomendações relacionadas a métodos de educação, novas formas de preservação dos recursos naturais e à participação em uma economia sustentável, reafirmando que o desenvolvimento sustentável constitui uma meta possível de ser alcançada por todas as pessoas, em diferentes níveis – local, nacional, regional e internacional.

Nos anos 2000, houve um grande marco com a introdução dos ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, pelas Nações Unidas para a possibilidade de resolver os problemas globais, apresentando oito causas, com intuito principal de extinguir a pobreza, afirmam Singh e Dutt (2024).

Guevara e Dib, (2022) constataram que a evolução da sustentabilidade no mercado financeiro para ESG apresentou os seguintes marcos a se destacar:

Há algumas décadas, quando líderes como o Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, fizeram um apelo para que as principais instituições financeiras assumissem maior responsabilidade na implementação dos Princípios de Governança Ambiental, Social e de Governança (ESG) nos mercados de capitais. Essas sementes de um desenvolvimento global mais consciente começaram a levar a uma mudança de mentalidade global quando grandes líderes, como Hazel Henderson, começaram a falar sobre propostas “Ganha-Ganha” para superar os princípios da Guerra Econômica, e John Elkington

começou a falar sobre o Tripé da Sustentabilidade. (Guevara & Dib, 2022, p.29, tradução nossa²).

As iniciativas voltadas à transparência e às ações sustentáveis no mercado financeiro influenciaram o desenvolvimento do relatório clássico *Who Cares Wins*, de Ivo Knoepfel, bem como do Relatório Freshfields, contribuindo para a criação do termo Princípios de Investimento Responsável (PRI) e da Iniciativa de Bolsas de Valores Sustentáveis (SSEI). Essas iniciativas fundamentam a crença na possibilidade de promover mudanças positivas no mercado de capitais, conforme afirmam Guevara e Dib (2022).

No início da década de 2010, segundo Gao et al. (2021), as questões de ESG passaram a ser gradualmente levadas a sério pelas empresas, pelo sistema de avaliação que consiste em três dimensões: Meio Ambiente, Sociedade e Governança, que representam, respectivamente, a responsabilidade ambiental, a responsabilidade social e a responsabilidade de governança corporativa das empresas.

O pilar ambiental pode direcionar as ações econômicas e sociais e, segundo Costa e Ferezin (2021), os fatores relacionados ao meio ambiente têm se colocado à frente de muitos outros, em razão de sua urgência, que já impacta o planeta e seus habitantes de diferentes formas, atingindo a fauna, a flora e, sobretudo, os seres humanos. O pilar social constitui uma dimensão fundamental da gestão de recursos humanos, ao contemplar questões culturais e sociais diretamente relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Por sua vez, o fator econômico é ressignificado no âmbito do ESG como governança corporativa, ampliando a perspectiva para além dos resultados financeiros, ao incorporar a transparência das informações, a atuação dos comitês de auditoria, a conduta corporativa ética e o combate à corrupção.

Para McCloskey (2015), um marco fundamental foi a atualização, em 2015, dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) para ODS, acompanhada da afirmação de que somente a educação é capaz de despertar o senso crítico necessário às mudanças globais e ao alcance de metas relacionadas às mudanças climáticas, à erradicação da fome, à redução da pobreza, ao combate às negociações ilícitas e injustas e à promoção da sustentabilidade de forma ampla.

² No original: “Decades ago when leaders like the UN Secretary General Kofi Annan made a call to involve most important financial institutions to assume more responsibility regarding implementing Principles of Environmental Social Governance ESG into capital markets. These seeds of a more consciousness global development started leading to a global mind shift when great leaders like Hazel Henderson start talking about Win-Win proposals to overcome Economic Warfare principles, and John Elkington start talking about the Triple Bottom Line. As a matter of fact these areas were already mentioned at the UN Brundtland Report of 1987 talking about “Our Common Future”, that finally moved the UN to organize a process for a Global Involvement through the SDG”.

Com a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em setembro de 2015, e a definição dos 17 ODS e de 169 metas a serem alcançadas até 2030, as empresas passaram a ser explicitamente convocadas a enfrentar os desafios do desenvolvimento sustentável (PNUD, 2015).

A disseminação dos temas sustentabilidade e ESG, especialmente no âmbito do mercado financeiro, tem passado por um processo de aceleração sem precedentes nos últimos anos, marcado por persistência, resiliência e engajamento. Nesse contexto, ambientalistas têm se mobilizado para alertar governos e a sociedade civil sobre os riscos do aquecimento global, decorrentes do uso indiscriminado de combustíveis fósseis e de seus derivados poluentes, conforme aponta Atchabahian (2024).

As metas sociais estabelecidas de redução das desigualdades sociais existentes no mundo, tratadas pela ONU e gestores globais, para atingir a dignidade e a qualidade de vida para todos os seres humanos fortalecem o setor privado, além do mercado financeiro, defende Atchabahian (2024).

O emprego de tais medidas ainda é voluntário por parte dos movimentos empresariais, evoluindo em grande expansão, visando estabelecer objetivos e metas para chegar a um nível de temperatura apropriado para a preservação das condições climáticas do planeta, a exemplo dos Acordos de Paris e do Protocolo de Kyoto, que estabeleceram metas específicas de redução da emissão de gases poluentes para esse propósito.

Para Soler e Palermo (2023), o ESG deixou de ser uma opção e passou a constituir um pressuposto para a perenidade dos negócios. Em 2015, com o Acordo de Paris sobre o Clima, foram divulgados os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que estabeleceram metas claras relacionadas a temas como biodiversidade, recursos naturais, educação, diversidade e inclusão, mudanças climáticas, entre outros.

Em 2020, a perspectiva financeira foi marcada pela carta da *BlackRock* ao mercado, assinada por seu CEO, Larry Fink, na qual se afirma, de forma clara, o comprometimento da empresa com as metas globais, a busca pela neutralidade de carbono e a adoção do ESG como critério orientador de suas recomendações aos diversos clientes investidores.

As relações humanas e as rotinas de trabalho estão evoluindo rapidamente, assim como os comportamentos de consumo, lazer e viagens. Com a velocidade das mudanças, é possível observar a necessidade de uma visão mais sustentável e cuidadosa para as questões ambientais, sociais e de governança (Telha et al., 2023).

É necessário notar que a sociedade cada vez mais exige que as empresas não visem apenas ao lucro e passem a considerar questões relacionadas a ESG em suas métricas de

performance, pois as iniciativas que não estão alinhadas com os preceitos éticos vigentes e que sejam consideradas moralmente ofensivas podem afetar a reputação das empresas e consequentemente sua capacidade de sustentação do desempenho organizacional (Vial, 2021).

Conforme Ionescu et al. (2019), a responsabilidade social abrange quatro níveis organizacionais: econômico, legal, ético e filantrópico. O cumprimento das responsabilidades econômicas envolve a obtenção de retorno razoável sobre o investimento, a oferta de empregos seguros e adequadamente remunerados e a prestação de serviços de qualidade a preços justos. Esses aspectos impõem às corporações a observância dos códigos legais, bem como dos valores e normas morais da sociedade. Nesse sentido, a responsabilidade ética vai além da responsabilidade legal, ao exigir que as organizações ajam voluntariamente de acordo com as expectativas sociais.

Para Topanotti (2023), o ESG está intimamente ligado aos investimentos financeiros na última década, pois a proteção ambiental, bem-estar social e governança íntegra são preocupações legítimas da sociedade e devem ser prioridade nas organizações.

A sustentabilidade tornou-se essencial, segundo Gajić et al. (2024), especialmente na hospitalidade contemporânea, não apenas como uma meta ambiental, mas também nas dimensões social e econômica, as quais passaram a constituir uma exigência para o setor.

Em contextos críticos, a sociedade tem enfrentado processos desafiadores decorrentes de impactos significativos associados a riscos sanitários, climáticos e geopolíticos, os quais representam dificuldades em níveis local e global, para os quais, em muitos casos, não há preparo adequado. Ainda assim, é possível empreender esforços coletivos para a superação desses desafios, especialmente em um cenário de desglobalização, no qual se observa uma crescente concentração de riqueza e bem-estar, bem como uma insuficiente atenção às questões sociais e ambientais, conforme destacam Guevara e Dib (2022).

De acordo com Jokura (2021), algumas práticas indicam o que uma empresa ou organização deve praticar para ser uma empresa com visão junto ao ESG:

Ambiental:

- Redução e compensação das emissões de gases estufa;
- Não ter relação com desmatamento ilegal;
- Consumo responsável de água;
- Gestão de resíduos;
- Eficiência energética;
- Promoção e preservação da biodiversidade;

Social:

- Promoção de políticas de inclusão e de diversidade;
- Respeito aos direitos humanos;
- Cumprimento das leis trabalhistas;
- Colaboração para o desenvolvimento das comunidades em que estão instaladas;
- Combate ao trabalho infantil e análogo à escravidão;
- Gestão de privacidade e de proteção de dados;

Governança:

- Combate à evasão fiscal;
- Critérios claros sobre remuneração e planos de carreira;
- Estabelecimento de políticas anticorrupção;
- Promoção de transparência e ética;
- Independência e diversidade na escolha de membros do conselho;
- Manutenção de auditorias confiáveis.

Autores de pesquisas mais recentes argumentam que as atividades de ESG podem ter um impacto positivo no valor de mercado das empresas, mas cada marca recorre de forma estratégica a uma forma de comunicação trabalhando diferentes temas relacionados ao social e ao ambiental. Para Fontaine et al. (2023), a credibilidade das organizações irá apresentar os resultados importantes obtidos nas ações realizadas nesses campos, para além de um discurso de apoio que não tenha lastro – o que resulta em *greenwashing* e *socialwashing* – uso artificial das temáticas ambientais e sociais na conexão com as marcas, sem efetivamente ofertar benefícios para essas causas.

Para uma efetiva implementação do ESG, é essencial que as empresas invistam em educação e treinamento, desenvolvam políticas e métricas claras e mensuráveis, mantendo um compromisso contínuo com a transparência e a responsabilidade. Com base nessas ações, as empresas podem não apenas atender às exigências regulatórias e das partes interessadas, mas também gerar valor a longo prazo para todos os seus *stakeholders* (Prado, 2024. p. 46).

Os *Stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização (Freeman et. al, 2007). Os *stakeholders* incluem ainda funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem prejudicar ou ajudar a corporação e que se relacionam com a organização em questão e entre si.

Freeman et al. (2010) reforçam a importância de as corporações estarem sempre no centro quando se trata de conexão nos negócios com seus *stakeholders*, como ética empresarial, gestão geral ou negócios e sociedade.

2.1.1 Sustentabilidade e Economia Circular

A economia circular, por se tratar de um conceito em difusão e por provocar mudanças disruptivas na sociedade, apresenta, quando implementada em larga escala, importantes desafios analíticos, tais como: como integrar o volume de descartes gerados no final de uma cadeia produtiva ao seu início, tornando cada tipo de resíduo um novo recurso e como fazer a transição do modelo tradicional linear para o modelo circular, (Borschiver & Tavares, 2022).

De acordo com Melo Ribeiro e Saraiva de Souza (2022), a economia circular está alicerçada por seis práticas e princípios: ecodesign, redução, reutilização, reciclagem, reclassificação e renovação.

Segundo Pazmino (2007), ecodesign é o conjunto das atividades de projetar novos produtos com a consciência do meio ambiente para a composição do design, orientado por critérios ecológicos. Com a missão de ser economicamente viável e competitivo no mercado e ecologicamente correto, minimizando impactos ao meio ambiente e que possa ser mensurado sua qualidade ambiental.

O conceito de economia circular, segundo D'amato et al. (2017), está conectado diretamente com economia verde e bioeconomia que possuem objetivos comuns: econômicos, ambientais e sociais. No turismo a economia verde está presente principalmente em destinos de ecoturismo.

Para Borschiver e Tavares, 2022, a Economia Circular, que preconiza o aproveitamento máximo do valor associado a um material ou recurso, por meio da expansão de sua vida útil, da redução de riscos e da restauração e regeneração dos ecossistemas, constitui um conceito central nessa conjuntura.

Dessa forma, a economia circular oferece oportunidade de redução de custos e de perdas de recursos, além de contribuir para a geração de valor e para a criação de novas fontes de receita. Contudo, a implementação de soluções voltadas à recuperação de materiais, à produção de novos insumos e às inovações necessárias impõe desafios que precisam ser superados na transição para uma economia circular, como afirmado na ABNT PR 2030 (2022).

A adoção de práticas de economia circular contribui para a redução dos impactos socioambientais negativos, por meio da manutenção e da regeneração dos recursos naturais, da redução da geração de resíduos e da poluição, da redução das emissões de gases de efeito estufa

(GEE) e da proteção e conservação da biodiversidade e dos ecossistemas, (ABNT PR 2030, 2022).

As práticas de circularidade devem ser pensadas desde a fase do design de novos processos ou serviços, considerando a escolha dos recursos que serão utilizados até a concepção de forma que facilite seu fluxo em diversos ciclos. Nesse sentido, os produtos e serviços devem ser projetados para possibilitar reparo, reutilização, reaproveitamento na mesma cadeia produtiva ou em outros departamentos como insumos, bem como a remanufatura, entre outras estratégias, conforme a ABNT PR 2030 (2022).

2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável constituem um apelo global a ações que possam erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e promover condições para que as pessoas, em todo o mundo, possam desfrutar de paz e de prosperidade (Nações Unidas Brasil, 2025), contribuindo para o alcance da Agenda 2030.

Os ODS foram definidos na Cúpula das Nações Unidas, realizada em 2015, em Nova York, na qual os 193 países-membros da Organização das Nações Unidas assumiram formalmente a resolução “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Os ODS apoiam as organizações na adoção, por meio do planejamento, de práticas mais sustentáveis no processo de implementação do ESG.

Para Libório (2021), os ODS são fundamentais para que os indivíduos se tornem agentes de mudança no mundo, atuando no enfrentamento das injustiças, por meio desses conceitos. No entanto, para que isso ocorra, é necessário o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes que lhes permitam contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável, sendo a educação um elemento crucial para a consecução desse processo.

A seguir consta a Figura 1, que ilustra a intersecção entre os 17 ODS da ONU e a adesão das duas dimensões críticas incluídas pelos Estados-membros para impulsionar a Agenda 2030: paz e parcerias.

Figura 1 – ODS e dimensões críticas – intersecção das práticas ambiental, social e governança



Adaptado: ODS e dimensões críticas, ONU, 2025, (<https://youtu.be/u2K0Ff6bzZ4>).

Associados aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estão as 169 metas estabelecidas pela ONU, que constituem o caminho proposto para a efetivação da Agenda 2030. O cumprimento dessa agenda representa um grande desafio, assumido por diversos países que se comprometeram a alcançar tais metas até 31 de dezembro de 2030, conforme aponta o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. As 169 metas correspondem aos desdobramentos dos 17 ODS em ações específicas, a serem implementadas por governos, sociedade civil, setor privado e indivíduos. Todas as 169 metas estão interligadas, criando uma abordagem holística para enfrentar os desafios globais de forma integrada.

A sociedade, em conjunto com os 193 países-membros da ONU, tem como responsabilidade e compromisso estabelecer práticas que possam integrar as metas estabelecidas para alcançar um mundo melhor, PNUD (2019).

Em 2020, foi estabelecida uma parceria entre a Universidade de Brasília (UnB) e a Universidade Estadual de São Paulo (UNESP), conforme registro da Universidade Federal do Sul da Bahia, resultando na publicação do documento *Guia Agenda 2030: integrando ODS, Educação e Sociedade*. O material propõe uma reflexão e a proposta da implementação de três novos ODS: ODS 18 – Igualdade Racial, ODS 19 – Arte, Cultura e Comunicação, ODS 20 – Direito dos Povos Originários e Comunidades Tradicionais – Figura 2, reforçando a importância dos avanços da sustentabilidade no Brasil com uma articulação íntima aos temas indicados.

Figura 2 – Guia Agenda 2030



Adaptado de: Reflexão sobre a agenda 2030, Guia Agenda 2030, 2020, (<https://www.guiaagenda2030.org/>).

Segundo PNUD (2024), o Brasil tem um grupo de trabalho, coordenado pelo Ministério da Igualdade Racial, que, desde 2023, dedica-se à discussão e à elaboração de metas e indicadores voltados ao acompanhamento e à implementação do ODS 18 até 2030, com foco na erradicação do racismo estrutural.

A Organização Internacional para as Migrações – IOM (2025) apresenta, como perspectiva futura, a proposta do ODS 21 – Retorno digno e reintegração – Figura 3, com o intuito de promover a redução das desigualdades – ODS 10, erradicar a pobreza ODS 1, promovendo paz, justiça e instituições eficazes ODS 16, bem como parcerias e meios de implementação ODS 17. Trata-se de um possível novo objetivo que evidencia sua interligação com outros ODS já estabelecidos.

Receber com hospitalidade os refugiados tem um efeito positivo nas atitudes, fomenta um sentimento de empatia e resulta em satisfação com o acolhimento. Embora a hospitalidade em si não afete diretamente a defesa do acolhimento de refugiados, ela o faz indiretamente por meio de atitudes favoráveis em relação aos refugiados e da satisfação com a experiência de acolhimento, segundo Alrawadieh et al. (2024).

Um dos motivos que levam os gerentes de hotéis a contratarem trabalhadores estrangeiros é o domínio de línguas estrangeiras, disposição de trabalhar na área operacional, como alimentos e bebidas. No entanto, os gerentes de hotéis indicaram a longa burocracia no processo de obtenção da permissão de trabalho como o principal problema enfrentado durante a contratação de trabalhadores estrangeiros (Erdem et al. 2021).

A proposta de possível inclusão do ODS 21 surgiu em decorrência do crescente número de migrantes que se deslocam em fluxos cada vez mais complexos e diversificados, os quais podem permanecer retidos ou em situação irregular por períodos prolongados.

Figura 3 – ODS 21 – retorno digno e reintegração



Adaptado de: ODS 21 – retorno digno e reintegração, ONU, 2025, (<https://lac.iom.int/en/objective-21-cooperate-facilitating-dignified-safe-and-dignified-return-and-readmission-well-sustainable-reintegration>)

Os novos ODS propostos correspondem a objetivos e temas que, em debates globais conduzidos por diversas organizações, governos e acadêmicos, têm sido apresentados como demandas que necessitam de maior visibilidade para o avanço do desenvolvimento sustentável. Essas propostas são consideradas candidatas a uma agenda futura (pós-2030) ou, ainda, como possíveis adições necessárias à agenda atualmente vigente.

A seguir, o Quadro 1 apresenta os autores, organizados por teoria e ano de publicação, utilizados no levantamento teórico de ESG, Sustentabilidade e ODS:

Quadro 1 – Referencial Teórico ESG, Sustentabilidade e ODS

| Eixo Teórico | Autores e Ano | Conceito Central | Contribuição para a pesquisa |
|---|--|--|--|
| Responsabilidade Social Empresarial (RSE/RSC) | Bowen (1953); Frederick (1960); McGuire (1963); Carroll (1999); Irigaray e Stocker (2022); Ionescu et al. (2019). | Compromisso voluntário das empresas com o bem-estar social e ético, evoluindo da filantropia para níveis econômicos, legais e éticos. | Estabelece a base histórica e teórica para o ESG; define que a responsabilidade organizacional vai além do lucro, integrando valores sociais à estratégia. |
| Desenvolvimento Sustentável | PNUMA (2025); Miranda (2017); Relatório Brundtland/ONU (1987); Cúpula da ONU (2015). | Atendimento das necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras; equilíbrio entre economia, sociedade e ambiente. | Oferece o marco institucional global (Estocolmo 72, Rio 92) e a estrutura da Agenda 2030 (ODS) como guia para políticas públicas e privadas. |
| ESG (Ambiental, Social e Governança) | Knoepfel (2004); Larry Fink/BlackRock (2020); Gao et al. (2021); Costa e Ferezin (2021); Topanotii (2023); Prado (2024). | Integração de critérios ambientais, sociais e de governança na avaliação de investimentos e gestão de riscos corporativos. | Transforma a sustentabilidade em métricas financeiras e de performance; enfatiza a transparência, o combate à corrupção e a perenidade dos negócios. |
| Teoria dos Stakeholders | Freeman et al. (2007, 2010); Martyniuk (2023); Vial (2021). | Gestão voltada para todos os grupos afetados pela organização (funcionários, clientes, governo, etc.), não apenas acionistas. | Demonstra que a reputação e o valor de mercado dependem da conexão ética com as partes interessadas, evitando práticas como <i>greenwashing</i> . |
| Economia Circular | Borschiver e Tavares (2022); Pazmino (2007); Melo Ribeiro e Saraiva de Souza (2022); ABNT PR 2030 (2022). | Modelo de produção e consumo baseado em ecodesign, redução, reutilização e regeneração de recursos naturais. | Propõe soluções práticas para a transição de modelos lineares para circulares, visando redução de custos, inovação e proteção da biodiversidade. |
| Perspectivas Futuras e ODS Emergentes | Libório (2021); PNUD (2024); IOM (2025); Alrawadieh et al. (2023). | Expansão da Agenda 2030 para incluir temas como Igualdade Racial (ODS 18), Direitos Indígenas (ODS 20) e Reintegração de Migrantes (ODS 21). | Aponta para uma visão mais holística e adaptada a realidades locais (como o Brasil), destacando a educação e a hospitalidade como motores de mudança social. |

Fonte: Autor, (2025)

2.3 Turismo, Hotelaria e Hospitalidade

O ambiente amigoso, acolhedor, hospitaleiro de um hotel constitui fator atrativo e decisivo para muitos viajantes. Em face disso, a hospitalidade passa a ser considerada importante insumo do produto hoteleiro (Castelli, 2006, p.4).

Para Castelli (2006), os meios de hospedagem classificam-se como estabelecimentos que, independentemente de sua forma de constituição, destinam-se à prestação de serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como de outros serviços necessários aos usuários, denominados serviços de hospedagem, mediante a adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e a cobrança de diária.

Nesse contexto, a sustentabilidade passou a ganhar espaço na hotelaria após a Rio-92, com a Agenda 21, ao registrar a preocupação e o compromisso das nações em favor do equilíbrio ambiental e da justiça social. Tal compromisso passou a abranger instituições públicas e privadas, bem como a sociedade de modo geral. Por essa razão, torna-se fundamental incorporar a questão ambiental como uma das atribuições da gestão organizacional, inclusive no setor hoteleiro, conforme afirma Castelli (2006).

A Agenda 21 estabeleceu, para as indústrias de viagens e turismo, a necessidade da minimização de resíduos, economia de energia, gerenciamento das fontes de água doce, controle do desperdício da água, planejamento e administração do uso de terras e projetos de sustentabilidade. Portanto, cada empreendimento hoteleiro deve zelar pela sustentabilidade e ecologia, bem como incentivar os hóspedes a adotarem novas práticas sustentáveis, segundo Hansing e Bonfato (2015).

Para Oliveira et al. (2016), o conceito de hotelaria e sustentabilidade são apresentados de forma integrada, sendo descritos da seguinte maneira:

A hospitalidade está intimamente relacionada ao bem acolher e, ainda, partindo do pressuposto de que o acolhimento é condição imprescindível no ambiente hoteleiro, independentemente de sua tipologia ou classificação, o presente estudo ocupa-se em relacionar as ações sustentáveis no espaço hotel, como formas de oferta de hospitalidade, ou seja, a sustentabilidade passa a ser interpretada como hospitalidade. De qualquer maneira, não se pode omitir o fato de que as discussões relacionadas à sustentabilidade são vastas e muitas vezes antagônicas. Questões relacionadas à hospitalidade, da mesma maneira, caracterizam-se por serem deveras subjetivas. (p. 191)

Na hotelaria, especificamente, a sustentabilidade passa a ser objetivo de sua equipe de gestão, já que incorpora a utilização de elementos naturais, reaproveitados, bem como aqueles

relativos à localidade que se situa o empreendimento, sendo mais duradora e menos custosa. (Oliveira et al., 2016. p.191)

A Agenda 21 estabeleceu que, para as indústrias de viagens e turismo, é necessária a minimização de resíduos, economia de energia, gerenciamento das fontes de água doce, controle do desperdício da água, uso de substâncias perigosas, planejamento e administração do uso de terras e projetos de sustentabilidade. Portanto, cada empreendimento hoteleiro deve zelar pela sustentabilidade e ecologia, bem como incentivar os hóspedes a aderirem novas medidas, Segundo Hansing e Bonfato (2015).

Considerando que, nesta pesquisa, os serviços de hotelaria serão analisados no segmento de Resorts, apresenta-se, a seguir, o conceito de Resort, segundo Roim e Gonçalves (2012):

O conceito de Resort surge na Segunda Guerra Mundial, quando as pessoas começam procurar lugares seguros nos quais poderiam usufruir de tudo que desejam realizar em um único espaço, como, por exemplo, lazer, entretenimento, esportes, ou seja, atrativos culturais e naturais diversos proporcionados em um único estabelecimento que ofereça também acomodações, refeições e outros tipos de serviços oferecidos em meios de hospedagem (p. 8).

Os Resorts são, na realidade, uma combinação de elementos, como atrações recreativas para atrair os hóspedes; serviços de hospedagem, de alimentação e bebidas a serem oferecidos a pessoas que estão longe de suas casas; e atividades para ocupar os hóspedes durante sua estada, como afirma Mill (2003).

Visando ao aumento de seus índices de ocupação, os Resorts diversificaram suas estratégias de marketing, passando a vender para convenções, reuniões de negócios, vendas e programas de incentivo de vendas ou de produtividade em geral, eventos esportivos e de recreação, spas, turismo de aventura, ecoturismo, entre outros, afirma Walker (2002).

Com a prosperidade e ampliação da hotelaria, vieram as catástrofes ambientais, conforme aponta Gerondi (2005). Por esse motivo, movimentos e protestos de ambientalistas passaram a valorizar a conscientização, desencadeando o debate sobre ecoturismo ou turismo verde, por se estabelecer em áreas ecológicas naturais passíveis de esgotamento por parte dos hotéis.

Em meados dos anos 2000, nos ecoresorts, houve um movimento dos hóspedes em busca de estruturas de lazer integradas aos hotéis, possibilitando a realização de atividades extras na natureza, com a compreensão da importância da preservação ambiental. Esse comportamento contribuiu para a conscientização do mercado hoteleiro em relação à

implantação de práticas responsáveis de gestão ambiental, surgindo o conceito de Sistemas de Gestão Ambiental na Hotelaria, segundo Gerondi (2005).

A partir do impacto de buscar práticas sustentáveis no ecoturismo, percebeu-se que as atividades poderiam contribuir para a conservação da natureza de modo eficaz e gratificante, ainda mais se os empreendimentos estiverem amparados de certificações ecológicas das empresas envolvidas, segundo Neiman, (2002).

Com a consolidação dos Sistemas de Gestão Ambiental, surgiram os sistemas de desenvolvimento para dar diretrizes aos projetos hoteleiros, com o intuito de implantar a gestão ambiental e social, como afirma Gerondi (2005):

- ABIH: Hóspedes da Natureza
- PNUMA - Programa das Nações Unidas
- Unidas para o Meio Ambiente
- Sistema Ambiental Autônomo
- Norma série ISO 9000 e série 14000

Segundo Giglio, 2020, as acomodações atualmente com propostas voltadas para o ecoturismo atualmente são menores de baixo impacto ambiental, baseada na natureza, financeiramente sustentável que ajuda a proteger vizinhanças sensíveis, beneficia as comunidades locais, oferece aos turistas experiências interpretativas e interativas, promove comunhão espiritual com a natureza e a cultura local e é planejada, projetada, construída e operada de modo sensível ambientalmente e socialmente.

2.4 ESG, Hotelaria e Stakeholders

O setor de turismo e hospitalidade enfrenta inúmeros desafios no campo da sustentabilidade, interligados a diversos fatores, tais como a degradação ambiental decorrente do crescimento populacional global e o aumento do impacto e da pressão das mudanças climáticas. Esses fatores têm levado acionistas e turistas a exigirem que a indústria do turismo adote práticas mais sustentáveis, conforme apontam Mdoda et al. (2024). Ainda assim, apesar da existência de estudos relacionados à gestão da água e de resíduos na indústria do turismo, esse tema permanece pouco explorado em âmbito global.

Nos setores de turismo e hotelaria, a preocupação com a implementação dos aspectos ESG tem se intensificado, com especial atenção à dimensão social, que engloba iniciativas como treinamentos para os colaboradores, promoção da diversidade e inclusão, adoção de práticas de segurança, entre outros objetivos, de acordo com Telha et al. (2023)

À medida que os consumidores se tornam mais conscientes do seu impacto no ambiente, é esperado que as empresas também assumam maior responsabilidade e façam sua parte. Para TM et al. (2021), o setor de hospitalidade, especialmente o hoteleiro, consome grandes quantidades de recursos para sua operação, como água e energia, além de ser responsável pela geração significativa de resíduos.

Em um estudo na região de Algarve – Portugal, Jesus e Batista (2014) mencionam a RSE na Hotelaria, destacando o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores – proteção, conforto, saúde, higiene e segurança no trabalho. A formação profissional, o desenvolvimento social e a empregabilidade são a implementação das boas práticas que geram processos de mudanças para os colaboradores. Ao citar o foco no ambiente e recursos naturais, práticas como a redução da poluição, economia de energia, proteção da natureza e a reciclagem de resíduos são destacados com impacto positivo na sociedade.

O conhecimento ambiental tem sido frequentemente considerado como um preditor direto das intenções comportamentais pró-ambientais dos consumidores. De acordo com Wang et al. (2018), quanto maior o nível de conhecimento ambiental que os consumidores têm, mais provável que eles formem intenções comportamentais ecologicamente corretas.

A cada dia, observa-se que os hotéis vêm adotando práticas de sustentabilidade social, por meio do cuidado com a privacidade e segurança dos clientes, favorecendo as interações humanas em uma relação pautada pela cordialidade e pelo acolhimento típicos da hospitalidade. Além disso, investem no treinamento e bem-estar dos colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho seguro, Telha et al. (2023).

Em 2019, uma pesquisa da Booking.com mostrou que 73% dos viajantes expressaram sua intenção de se hospedar em acomodações ecológicas (sustentáveis) durante a viagem, e que houve aumento de 5% quando comparado ao índice do ano anterior, (Booking.com, 2019).

Estudos realizados por Wang et al. (2018) contribuíram para ampliar a compreensão da relação entre o conhecimento ambiental e a intenção de visitar hotéis sustentáveis. Os autores destacam que o conhecimento ambiental influencia indiretamente essas intenções por meio dos valores de consumo, oferecendo subsídios para comunicar de forma mais eficaz os benefícios das práticas ambientais aos consumidores e estimular seu interesse em visitar estabelecimentos sustentáveis.

Hotéis sustentáveis e iniciativas verdes estão rapidamente se tornando uma prática comum (TM et al., 2021). Uma pesquisa realizada com 4.544 hotéis, contemplando 61 países e divulgada no *Green Lodging Report* (2018), apresentou os seguintes resultados: 99,4% dos hotéis possuíam instalações de rastreamento de energia; 21,4% geravam energia renovável no

local; 75,6% adotavam algum tipo de reciclagem; e 98,1% possuíam sistemas de monitoramento de água. Além disso, diversas iniciativas visavam reduzir a geração de resíduos, como a não entrega de jornais e o incentivo ao reuso de toalhas.

Embora a implementação de iniciativas verdes possa gerar economia de custos, TM et al. (2021) apontam que ela também pode exigir um investimento de capital significativo na aquisição de novas tecnologias e na mão de obra especializada. O conceito de iniciativas verdes teve início em meados de 1991, nos Estados Unidos, quando meios de hospedagem passaram a adotar práticas ambientalmente conscientes ou a se tornarem “verdes” por diversos motivos. Nesse contexto, o termo “verde” refere-se a ações que reduzem o impacto ambiental, como compras ecológicas ou reciclagem (Wolfe e Shanklin, 2001).

De acordo com Wang et al. (2018), os profissionais de marketing de hotéis sustentáveis precisam elaborar mensagens que promovam não apenas o valor funcional dos serviços, mas também os efeitos mediadores relacionados às práticas de ESG. Ter foco apenas no valor funcional, associado a preço e qualidade, pode ser insuficiente, uma vez que muitos consumidores percebem as práticas verdes apenas como medidas de economia ou redução de custos, sem compreender plenamente sua relação com a qualidade do serviço hoteleiro. Nesse sentido, gestores de hotéis sustentáveis reconhecem que as práticas sustentáveis podem influenciar aspectos importantes na escolha da viagem, inclinando as decisões dos consumidores em direção a hotéis ecossustentáveis.

Em 2019, Scheyvens e Cheer (2022) relatam a realização da primeira Conferência Mundial de Pesquisa sobre Turismo e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, cujo objetivo foi discutir os desafios enfrentados pelo setor na implementação dos ODS. O evento contou com a participação de 193 países, os quais analisaram as questões apresentadas e se comprometeram a compartilhar novas ideias para a integração dos ODS no turismo em geral. Como ponto de destaque, as parcerias desenvolvidas durante a conferência, apesar de sua complexidade, evidenciam a importância das oportunidades de construção de alianças com grandes *stakeholders* – governos, indústrias e comunidades —, fundamentais para a promoção de um turismo mais sustentável. Esse comportamento se fortaleceu ainda mais no período pós-COVID-19.

Em contrapartida, Boluk et al. (2019) afirmam que o estímulo ao pensamento crítico, voltado ao questionamento primeiramente das estruturas políticas e econômicas, com a consciência de que o controle dos processos em sistemas complexos, como os socioecológicos, é exercido pelo poder, pode promover a sustentabilidade com combate à injustiça e transformar a dominação corporativa.

Para mais ações eficientes do ESG no turismo e hospitalidade, Cao et al. (2023) propõem, em um estudo de regiões insulares, implicações práticas combinando recomendações para promover o desenvolvimento e enfrentar a pobreza (ODS1), enquanto as situações de desigualdade são reduzidas (ODS10) e empregos decentes são gerados (ODS 8), fortalecendo a relação com fornecedores locais de bens e serviços de outros setores para serem implementados à cadeia de valor do destino (ODS 2), garantindo o acesso à educação (ODS 4) e contribuindo para a igualdade de gênero (ODS 5).

Os hotéis devem incentivar a mudança de comportamento entre seus *stakeholders*, incluindo colaboradores, turistas e acionistas, podendo aumentar a conscientização sobre a necessidade de aderir à conformidade regulatória, o que é uma parte fundamental da gestão de riscos e governança corporativa. Para Mdoda et al. (2024), isso pode ser feito colocando educação robusta para hóspedes e treinamento de colaboradores em técnicas de redução de resíduos, como triagem, reutilização e composição adequadas de resíduos.

2.4.1 Certificações e Selos na Hotelaria

Pereira et al. (2021) afirmam que a certificação de excelência em práticas de ESG nem sempre é relevante quando a região onde a hospedagem está localizada já possui normas ambientais específicas. Por isso, a certificação ambiental formal não se faz necessária, visto que os empreendimentos adotam práticas equivalentes para um correto desempenho ambiental e social. Esse caso evidencia que as avaliações de práticas de ESG podem variar e oferecem orientação relevante para gestores hoteleiros que buscam implementar sustentabilidade em seus empreendimentos.

Mesmo com o crescente engajamento da sociedade e das organizações nas questões de sustentabilidade e na aplicação dos ODS, Crespi-Vallbona et al. (2023), em análises do setor de hospitalidade, destacam a importância das certificações referentes ao trabalho sustentável. Os autores enfatizam sobre a importância do conhecimento dos indicadores das certificações, de modo que as práticas de ESG continuem sendo incorporadas no cotidiano dos hotéis, promovendo uma maior conscientização sobre a sustentabilidade econômica e social no setor hoteleiro.

Para Assaker e O'Connor (2023), um estudo de vendas *online*, identificaram nos resultados que os selos/emblemas de certificação verde (sustentáveis) impactam na escolha dos hóspedes, podendo impulsionar as reservas *online* de hotéis para 40% das solicitações, mas essa condição não é mais importante quanto as políticas de cancelamento, a classificação do hotel, o preço e a localização.

Arbelo et al. (2025) destacam que as práticas sustentáveis, além de constituírem um fator de diferenciação competitiva, podem impactar diretamente na precificação premium na hotelaria em um mercado altamente competitivo. Os autores observam, entretanto, que essa perspectiva ainda é pouco explorada na literatura. Nesse contexto, a adoção de práticas sustentáveis tem se consolidado como um comportamento cultural contínuo, que segue em busca de ferramentas para seu fortalecimento e expansão.

2.5 ODS e Hospitalidade

A hospitalidade no segmento de Resorts tem como característica a boa comunicação com as áreas que compõe a realização e entrega dos serviços. O conceito de hospitalidade nos serviços de hotelaria será importante para descrever quais *stakeholders* estão conectados diretamente nessa área.

É possível identificar a implementação de todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na hotelaria, ainda que, em alguns casos, de forma superficial. A seguir, serão apresentados os ODS implementados nos setores de hospitalidade e turismo, bem como nas respectivas áreas departamentais em que estão inseridos.

O ODS 1, voltado para a erradicação da pobreza, destaca-se por incentivar a contratação de membros da comunidade local como colaboradores do hotel. Essa prática contribui para o desenvolvimento social, promovendo a responsabilidade social corporativa e complementando o trabalho de diversas fundações de caridade, conforme apontam Suryantari et al. (2024).

Bashir et al. (2022) afirmam que, durante os tempos críticos da pandemia de COVID-19, ao redor do mundo, a indústria do turismo sofreu significativamente, resultando em aumento da pobreza (ODS 1) devido à falta de sustentabilidade nas empresas. Contudo, os autores destacam que, com a implementação de ambientes resilientes (ODS 10), é possível alcançar sucesso, quando se tem uma organização que busca obter vantagem competitiva por meio da criação de ambientes saudáveis.

O ODS 2 está relacionado à causa da fome zero e agricultura sustentável. Para Galabada (2022), trata-se de objetivo multidimensional que se estende além da segurança alimentar, podendo ser avaliado por meio de indicadores de governança global. A busca por boa governança e por instituições inclusivas pode ser um dos caminhos para alcançar o índice de fome zero.

Delgado et al. (2023) realizaram um estudo no Reino Unido e concluíram que a redução do desperdício alimentar – ODS 1 – é uma estratégia essencial para mitigar as mudanças climáticas (ODS13), melhorar a segurança alimentar (ODS 2) e ajudar a aliviar a fome e a

desnutrição globais. Ademais, caso todo o setor do turismo adotasse ações efetivas contra o desperdício, as empresas lucrariam em termos de economia de custos, tal como custos de descarte) (ODS 12), além de criar valor social e econômico e promover maior engajamento das partes interessadas (ODS 8).

Para Caucci et al. (2025), a fome zero e agricultura sustentável (ODS 2), analisadas em um estudo realizado na Colômbia, estão relacionadas à gestão dos recursos naturais e à redução da vulnerabilidade populacional (ODS 3). Os autores destacam que conflitos ambientais e desigualdades populacionais afetam significativamente a resiliência dos sistemas alimentares, refletindo no impacto das mudanças e da fragmentação no uso da terra. Em contexto de uso excessivo de recursos, a provisão de serviços ecossistêmicos, sob diferentes formas de uso, sugere que seu planejamento seja uma metodologia eficaz para o melhor gerenciamento sustentável, alcançando a redução das mudanças climáticas e dos impactos antropogênicos na produtividade agrícola (ODS 13, 14 e 15).

A questão da alimentação saudável no contexto global da fome não pode ser ignorada, especialmente considerando o papel do setor turístico. Observa-se uma relação significativa entre o turismo e a alimentação saudável, particularmente em regiões industrializadas, como o Reino Unido, com consequências diretas nos ODS. Delgado et al. (2023) destacam que os níveis mais elevados dos alimentos desperdiçados ocorrem em grupos demográficos mais jovens, evidenciando a necessidade de maior educação e conscientização. Apesar de as famílias contribuírem significativamente para o desperdício dos alimentos, os setores de hospitalidade e serviços de alimentação não podem ser subestimados, sendo necessária uma abordagem ampla com estratégias de redução da demanda por alimentos, com a implementação da alfabetização alimentar e a implementação de prêmios empresariais de sustentabilidade (ODS 12).

O ODS 3 enfatiza a importância da saúde e bem-estar na sociedade. No contexto da hotelaria, a limpeza diária dos quartos de hotel promove a saúde pública, gerando um ar mais limpo e reduzindo o potencial de exposição e disseminação de riscos biológicos. Com a implementação de uma política ambiental robusta e eficaz, segundo Sembajwe et al. (2020), os hóspedes podem decidir a frequência de limpeza individual, além das verificações diárias dos quartos. Esses processos fazem parte de um programa de sustentabilidade sólido, consistente com os avanços e a inovação em programas de governança ambiental e social, essenciais para a segurança e a saúde pública.

Saúde e bem-estar na hospitalidade e no turismo estão bem conectados. Com base em um estudo de psicologia positiva, Neuhofer (2025) apresenta perspectivas futuras para o setor, destacando a importância de desenvolver uma compreensão teórica e prática sobre como

projetar intencionalmente experiências transformadoras positivas no turismo, contribuindo positivamente para o ODS 3.

De acordo com Rao e Lai (2025), saúde e bem-estar estão intrinsecamente ligados quando há inclusão social, contribuindo para os turistas, principalmente com necessidades especiais. Os turistas com deficiência são afetados por relacionamentos interpessoais favoráveis com os destinos e os mecanismos psicológicos e padrões comportamentais. Os autores argumentam que uma maior inclusão social contribui para a busca por boa saúde e bem-estar (ODS 3), igualdade (ODS 10) e cidades inclusivas e sustentáveis (ODS 11).

O impacto negativo do turismo e hotelaria na saúde mental é evidente, de acordo com Fauzi (2025), o que enfatiza a importância de se desenvolver políticas para a implementação total dessa tão importante causa (ODS 3).

Para Cesário et al. (2022), a educação de qualidade (ODS 4) pode ser promovida por meio do fortalecimento da educação, especialmente nas áreas de turismo e hospitalidade com gestão sustentável. Dessa forma, cria-se uma conexão entre os sistemas educacionais e a indústria, incentivando carreiras de qualidade e trabalho decente (ODS 8). As instituições educacionais, ao oferecerem educação alinhada às necessidades do setor, estimulam experiências vocacionais que formam estudantes como profissionais capacitados e comprometidos.

No ODS 5 – Igualdade de Gênero, observa-se que ainda há muito trabalho a se fazer, pois, segundo Fauzi (2025), sem a implementação de novas ideias e ações voltadas para eliminar a discriminação e os estereótipos de gênero, esse objetivo dificilmente atingirá os resultados esperados.

Em relação à desigualdade de gênero, um estudo realizado por Dashper et al. (2023) apresenta como o turismo é um segmento que tem alta participação e enfrenta grandes barreiras neste tema, com muitos desafios para a inclusão de gênero.

No âmbito do ODS 6 – Água Potável e Saneamento, observa-se que os estudos sobre gestão de água e resíduos na indústria do turismo ainda são limitados em escala global (Mdoda et al., 2024). Apesar dessas limitações, diversas metas podem ser implementadas, como medidas de eficiência hídrica, auditorias de consumo de água, iniciativas de reciclagem e reutilização, além da aplicação de tecnologias voltadas à economia e ao uso sustentável dos recursos hídricos.

Um estudo realizado na Cidade do Cabo, por Mdoda et al. (2024), indica que os esforços de gestão da água (ODS 6) exigem maior adoção de tecnologias voltadas à economia, capazes de rastrear e monitorar resíduos e tomar medidas corretivas urgentes, como a implantação de

torneiras de baixo fluxo de água e investimento em iniciativas de reciclagem de águas cinzas (ODS 12). Essas ações oferecem inúmeras vantagens, pois auxiliam os hotéis a reduzirem seus custos de serviços públicos, a serem mais sustentáveis e verdes por suas mudanças, e, junto a sua equipe de marketing, busquem prêmios “ethos” de destaque à sustentabilidade.

Cesário et al. (2022) realizaram um estudo em Portugal sobre trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8) e identificaram que o setor de hotelaria e turismo pode despertar nos jovens o interesse por carreiras na área, promovendo sua capacitação e desenvolvimento profissional. De forma complementar, Crespi-Vallbona et al. (2023) destacam a necessidade de mudança nas percepções das organizações e da sociedade em relação aos profissionais de hospitalidade, pois a baixa valorização desses colaboradores prejudica a implementação de práticas de trabalho justo, conforme evidenciado em um estudo realizado em Barcelona.

Com a evolução e inovação da inteligência artificial, Xu et al. (2022), com base em um estudo realizado na China, afirmam que o ODS 9 – Indústria, Inovação e estrutura, tem se expandido cada vez mais no turismo, com um papel fundamental nos meios da cadeia de suprimentos digitais, os quais contribuem diretamente para implementação de práticas com ESG.

Mahadevan e Suardi (2019) realizaram um estudo sobre a pobreza *versus* desenvolvimento do turismo em 13 economias no período de 17 anos e validaram que, por mais que havia um crescimento no PIB daquela região para o turismo, não havia o impacto positivo na diminuição da pobreza, o que possibilita a reflexão de que é necessário criar mais projetos para o alcance de impactos positivos – ODS 10 – Redução das Desigualdades.

O ODS 11 – plano das cidades e comunidades sustentáveis, é destacado em um estudo realizado por Liu et al. (2023), com três objetivos específicos, sendo eles: aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, fortalecer os esforços para proteger e guardar o patrimônio cultural e natural mundial e reduzir o impacto ambiental per capita adverso das cidades. Esse plano oferece importantes reflexões sobre o desenvolvimento urbano sustentável.

O ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis – está diretamente relacionado ao manejo de resíduos, incluindo separação, reciclagem, tratamento de resíduos plásticos, minimização de impactos e disponibilização de infraestrutura adequada para coleta de lixo. Além disso, envolve a medição e o monitoramento dos resíduos gerados pelas organizações, conforme destacado por Mdoda et al. (2024).

Para Delgado et al. (2023), o desperdício de alimentos – os comestíveis que permanecem não consumidos – é particularmente comum em regiões industrializadas, dificultando o alcance

de resultados positivos relacionados ao ODS 12. Por isso, é fundamental incentivar ações locais simples, como a promoção de culturas alimentares antigas locais, com o consumo de alimentos sazonais e implementação de estilos de culinárias com desperdício zero, podem incentivar e motivar, o início da transformação regenerativa sistêmica necessária para se adaptar às mudanças climáticas (ODS 13) e reverter algumas tendências.

Fauzi (2025) afirma que os impactos ambientais negativos indiretos da hotelaria e do turismo são evidentes e contribuem de forma significativa para as mudanças climáticas (ODS 13).

Nos Balcãs Ocidentais (Albânia, Bósnia e Herzegovina, Kosovo, Montenegro, Macedônia do Norte e Sérvia), são recorrentes episódios de conflitos e tragédias, diretamente relacionados ao ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Nesse contexto, Suligoj (2021) analisam o comportamento étnico problemático em regiões de turismo e como isso pode impactar não só nas comunidades, mas também no movimento turístico, destacando a importância da promoção da sustentabilidade como elemento mitigador desses conflitos.

Quadro 2 – Referencial teórico Hotelaria, Hospitalidade, Sustentabilidade e ESG

| Eixo Teórico | Autores e Ano | Conceito Central | Contribuição para a pesquisa |
|---|---|--|--|
| Fundamentos da Hospitalidade | Castelli (2006); Oliveira et al. (2016) | A hospitalidade como insumo essencial do produto hoteleiro e condição para o "bem acolher". | Define a hospitalidade não apenas como serviço, mas como uma experiência subjetiva e um fator atrativo decisivo. |
| Sustentabilidade Hoteleira | Hansing e Bonfato (2015); Oliveira et al. (2016) | Integração entre hospitalidade e ações sustentáveis; a sustentabilidade como forma de oferta de hospitalidade. | Demonstra que práticas ecológicas reduzem custos a longo prazo e tornam a gestão mais duradoura e eficiente. |
| Gestão de Resorts e Ecoturismo | Mill (2003); Roim e Gonçalves (2012); Walker (2002); Gerondi (2005); Giglio (2020) | Resorts como espaços de lazer multifuncionais; evolução para eco-resorts com Sistemas de Gestão Ambiental (SGA). | Explica a transição do modelo de lazer de massa para o ecoturismo de baixo impacto e conscientização ambiental. |
| ESG (Ambiental, Social e Governança) | Telha et al. (2023); Mdoda et al. (2024); Cabrera et al. (2023); Pereira et al. (2021) | Implementação de práticas de diversidade, inclusão (Social), eficiência hídrica (Ambiental) e gestão de riscos (Governança). | Fornecer métricas para avaliação de desempenho e destaca a importância da conformidade regulatória e social no setor. |
| Comportamento e Marketing Verde | Wang et al. (2018); Booking.com (2019); TM et al. (2021); Assaker e O'Connor (2023); Arbelo et al. (2025) | Influência do conhecimento ambiental na intenção de compra; valorização de selos e certificações sustentáveis. | Revela que o consumidor moderno prioriza hotéis ecológicos, o que permite estratégias de precificação premium e diferenciação. |
| Turismo e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) | Scheyvens e Cheer (2022); Suryantari et al. (2024); Delgado et al. (2023); Neuhofer (2025); Fauzi (2025); Cesário et al. (2022) | Alinhamento da hotelaria com a Agenda 2030 (erradicação da pobreza, fome zero, saúde, educação, igualdade de gênero). | Propõe uma abordagem holística onde o hotel atua como agente de mudança social e proteção ambiental em sua localidade. |

Fonte: Autor, (2025)

2.6 Grau de maturidade ESG – ABNT PR2030

A ABNT PR 2030 foi instituída na Comissão de Estudo Especial de *Environmental, Social and Governance* (ESG) (ABNT/CEE-256). O Projeto de Prática Recomendada circulou

em Consulta Nacional conforme Edital nº 10, de 11.10.2022 a 09.11.2022, (ABNT PR 2030, 2022).

É o primeiro documento normativo brasileiro focado em ESG (Ambiental, Social e Governança), lançado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas e utiliza-se como um guia para empresas de todos os tamanhos entenderem, implementarem e avaliarem práticas sustentáveis (ABNT PR 2030, 2022).

Para avaliação das práticas em ESG, essa norma apresenta 42 critérios a serem analisados por estágios, para o entendimento do nível de implementação do ESG. De acordo com a escala ABNT PR 2030 (2022), a descrição dos cinco estágios de maturidade são:

- Estágio 1 - Elementar: A organização possui um processo de identificação de atendimento da legislação e restringe-se à abordagem da legislação e requisitos regulamentares (quando pertinente) e/ou trata o tema ou critério de forma incipiente, se não houver requisitos regulamentares obrigatórios.
- Estágio 2 - Não integrado: A organização trata o critério de modo inicial por meio de práticas dispersas, ainda não integradas de modo satisfatório com a gestão.
- Estágio 3 - Gerencial: A organização trata o critério estabelecendo processos estruturados, mecanismos de controle e melhoria contínua integrados ao modelo de gestão. A organização pode adotar como base as estruturas de sistema de gestão estabelecidas em normas nacionais e internacionais aplicáveis.
- Estágio 4 - Estratégico: A organização trata o critério, entendendo os riscos e seus impactos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) relacionados ao negócio (incluindo a cadeia de valor), considerando-os na tomada de decisão estratégica. A organização contribui com soluções para os desafios ESG pela diferenciação de produtos e serviços. A organização estabelece objetivos e metas, e comunica os seus resultados. A organização promove inovação tecnológica ou novos modelos de negócio que viabilizem novas abordagens sobre o tema em questão, maximizando a agregação de valor para o negócio. A organização promove o engajamento das partes interessadas, compreendendo suas expectativas e necessidades, de modo a gerar impactos sociais e ambientais positivos dentro do conceito de valor compartilhado.
- Estágio 5 - Transformador: A organização passa por transformações para gerar valor compartilhado e trata o critério de forma a influenciar e catalisar mudanças transformacionais que fortaleçam a pauta ESG em um cenário mais amplo. A organização promove engajamento estruturado com as partes interessadas e grupos

impactados neste tema, buscando a superação conjunta das metas estabelecidas e a maximização dos impactos positivos sociais e ambientais. A organização apresenta liderança, buscando protagonismo frente ao seu setor de atividade e cadeias de valor, realizando, de forma sistemática, a defesa do tema com a sociedade, de modo mais amplo para o estabelecimento de programas privados e políticas públicas estruturantes.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando o método de estudo de casos múltiplos e análise documental. De acordo com Yin (2015), o estudo de casos múltiplos constitui uma estratégia metodológica voltada à realização de análises comparativas, fundamentada na investigação de casos individuais que são posteriormente examinados de forma cruzada. Essa abordagem permite a análise de objetos de estudo com características semelhantes, ampliando a compreensão do fenômeno investigado.

Nesse sentido, a utilização de casos múltiplos proporciona maior consistência às evidências empíricas, uma vez que os resultados obtidos podem ser comparados entre diferentes contextos. Conforme destacam Herriott e Firestone (1983), a evidência proveniente de estudos de casos múltiplos é considerada mais vigorosa, o que confere maior robustez e solidez aos achados da pesquisa.

Com o objetivo de categorizar diferentes perspectivas, a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que existem várias realidades, as quais estão interligadas às vivências, ao tempo, ao ambiente e às circunstâncias em que os sujeitos estão inseridos. Essa complexidade de fatores torna praticamente impossível de se diferenciar e a análise isolada dos fenômenos investigados. Nesse sentido, conforme Yin (2016), o instrumento de coleta de dados deve contemplar questões abertas, capazes de captar percepções, interpretações e experiências dos participantes, bem como questões mais estruturadas, que possibilitem a obtenção de dados mais precisos e uma análise mais objetiva.

Foi realizada análise documental dos Resorts da amostra, considerando o material institucional divulgado pelas próprias empresas, com o intuito de subsidiar a realização da análise e levantamento das informações completas de ESG. Os documentos analisados, bem como as entrevistas realizadas são apenas o ponto de vista das organizações, não abrangendo o olhar do público externo, nem as dimensões social e ambiental sob uma ótica externa às empresas.

A metodologia da pesquisa gerou conhecimento relevante e de importância para a área de Gestão de ESG em hospitalidade, contribuindo para a compreensão das questões relacionadas ao problema de pesquisa proposto.

3.2 Tipo de amostra

De acordo com o Portal Brasileiro do Turismo (2023), existem mais de 130 Resorts em operação no Brasil, além de diversos empreendimentos em fase de construção. Como critério de seleção para esta pesquisa, optou-se pela análise de três Resorts consolidados, localizados em regiões distintas do país e caracterizadas pela presença de recursos naturais e contextos socioambientais diversos. Esses empreendimentos foram escolhidos por se destacarem pelo desenvolvimento e pela implementação de projetos voltados às práticas de ESG.

Segundo Yin (2015), a lógica analítica que fundamenta o uso do estudo de casos múltiplos pressupõe que cada caso seja cuidadosamente selecionado de modo a prever resultados semelhantes, caracterizando a chamada replicação literal, ou a produzir resultados contrastantes por razões previamente identificáveis, configurando a replicação teórica.

Os três entrevistados apresentam perfis distintos e complementares. O Líder 1 atua em uma rede hoteleira internacional, caracterizada por sistemas e processos padronizados, sendo responsável pela área de sustentabilidade em um Resort com aproximadamente sete anos de atuação no mercado. O Líder 2 integra uma empresa hoteleira brasileira de grande porte, com mais de 60 anos de experiência no segmento de Resorts, exercendo a função de gestor de sustentabilidade. Já o Líder 3 atua como consultor responsável pela área de ESG, vinculado a um Resort com mais de 30 anos de atuação no mercado.

Quadro 3 – Definição da amostra Resorts participantes do estudo:

| AMOSTRA | | | |
|----------------|------------------------|------------------------------|-------------------------|
| LÍDER | IDADE DO RESORT | CARGO | GESTÃO DO RESORT |
| 1 | 7 anos | Gestor de Sustentabilidade | Gestão Internacional |
| 2 | 60 anos | Gestor de Sustentabilidade | Gestão Nacional |
| 3 | 30 anos | Assessor de Sustentabilidade | Gestão Nacional |

Fonte: Autora, 2025

A amostra selecionada foi não probabilística por conveniência, pois a escolha dos entrevistados foi por acesso imediato, segundo Mahaluça (2016).

3.3 Coleta de dados

Como instrumento de pesquisa e levantamento de dados, utilizou-se a entrevista qualitativa semiestruturada, a qual se constituiu como o principal meio de interação entre pesquisador e participante, conforme Yin (2016). Esse tipo de entrevista possibilitou que os entrevistados discorressem de forma ampla, reflexiva e aprofundada sobre os temas propostos,

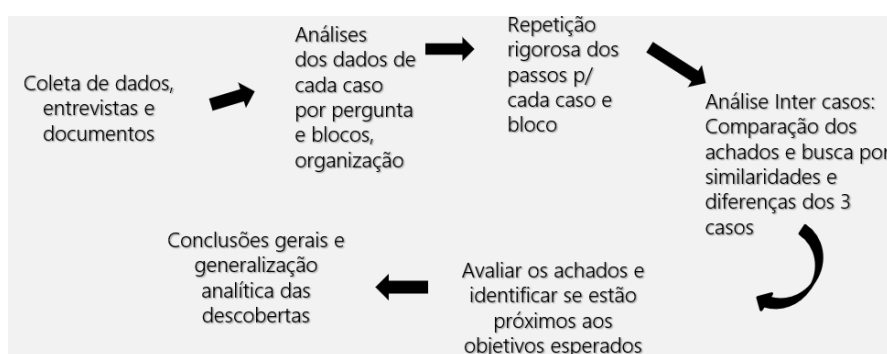
permitindo a obtenção de informações detalhadas e relevantes para a compreensão do objeto de estudo.

Foram entrevistados três Líderes Brasileiros responsáveis pela área de ESG, nos Resorts definidos. As entrevistas foram realizadas via *Teams Microsoft* – sistema que gravou as entrevistas com a transcrição das informações de forma genuína., sendo aplicadas aproximadamente 23 perguntas.

As 23 perguntas que compuseram o roteiro da entrevista foram elaboradas a partir da revisão teórica, com o objetivo de investigar de que forma os Resorts implementam as práticas de ESG, quais Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estão integrados à gestão organizacional e quais estratégias vêm sendo adotadas para o avanço dessas práticas no setor.

A análise das entrevistas, inserida no escopo da pesquisa qualitativa, seguiu o fluxograma metodológico apresentado a seguir:

Figura 4 – Fluxograma de análise de estudo de casos múltiplos



Fonte: autor (2026)

A entrevista seguiu um roteiro padronizado, composto pelas mesmas perguntas aplicadas a todos os entrevistados. O pesquisador adotou a mesma conduta metodológica em todas as entrevistas, que foram realizadas de forma individual, em um formato de diálogo social, com cada participante responsável pela área de ESG em seu respectivo Resort.

Conforme destaca Yin (2016), a aplicação das mesmas perguntas de maneira imparcial a todos os entrevistados é fundamental para garantir a consistência, a confiabilidade e a comparabilidade dos dados obtidos, assegurando o rigor metodológico da pesquisa.

No desenho da pesquisa exploratória de dados para a confecção da base e revisão teórica, o sistema data base utilizado para a busca foi o Web of Science (WoS).

Os tópicos-chave utilizados em linhas na pesquisa foram: “*tourism*”, “*hospitality*”, “*SDG*”, “*Sustainability*”, “*ESG*” e o retorno foi de 1 artigo. Em seguida uma segunda pesquisa com os seguintes tópicos: “*services*”, “*SDG*”, “*Sustainability*”, “*ESG*”, retornando 8 artigos.

Por esse motivo, para buscar conceitos de ESG e ODS na hotelaria, foram utilizados os 17 ODS como título em cada busca, incluindo a palavra-chave hotelaria, serviços e *stakeholders* para pesquisar os conteúdos acadêmicos, além dos sites do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e o da Organização das Nações Unidas – ONU, para assim desenvolver o questionário da entrevista.

Para embasamento teórico, foram utilizados conteúdos acadêmicos, como livros, artigos científicos (busca pelo WoS) e outros recursos relevantes foram coletados e analisados, como documentos institucionais de ESG dos Resorts, de divulgação dos projetos para assim fundamentar as discussões do conceito de ESG, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Hotelaria (Turismo e Hospitalidade) e ESG no Hotelaria.

Os documentos institucionais dos Resorts utilizados contribuíram para que as informações coletadas estivessem mais completas.

3.4 Tratamento dos dados

Após a análise das respostas compiladas, as informações foram transcritas de forma fidedigna, preservando a originalidade dos discursos dos entrevistados. Essa opção metodológica contribuiu diretamente para o alcance do objetivo da pesquisa, ao permitir a identificação das práticas de ESG adotadas, dos processos de implementação e das perspectivas de projetos futuros. Optou-se, portanto, por não realizar paráfrases extensivas, a fim de evitar a descaracterização das falas e assegurar a autenticidade das percepções apresentadas, inclusive nos casos em que os primeiros entrevistados não trouxeram informações de maior destaque.

A análise documental realizada tem como proposta apresentar como os Resorts se destacam em seus materiais institucionais, compreender alguns dados de relatórios, identificar as práticas e avanços de ESG, e como são implementados. Com esse estudo será possível listar por tópicos os projetos realizados, com documentos robustos e de grande impacto, que estão disponíveis *online* nos sites das instituições, e foram concedidos em outubro de 2025 para esse estudo, diretamente pelos executivos responsáveis pelas entrevistas.

Os entrevistados receberam o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com informações sobre os objetivos, riscos, benefícios, sigilo e liberdade de desistência, conforme orientações da Resolução CNS nº510/2016.

A amostra analisada foi composta por três participantes, identificados como Líder 1, Líder 2 e Líder 3, conforme o escopo da pesquisa. As entrevistas foram realizadas no período de 10 a 16 de outubro de 2025 e envolveram três líderes responsáveis pela gestão de ESG em Resorts brasileiros.

Os resultados das entrevistas foram organizados em quatro blocos analíticos, sendo as falas transcritas integralmente e sistematizadas de acordo com as perguntas e respectivas respostas. De forma complementar, a análise documental seguiu a mesma estrutura de blocos temáticos, adotando os mesmos eixos de análise, com o objetivo de ampliar e aprofundar as informações obtidas nas entrevistas, bem como promover a triangulação dos dados.

A seguir, apresentam-se os blocos de análise definidos para a pesquisa:

- Bloco I – Como os Resorts Brasileiros implantam e implementam as práticas de ESG;
- Bloco II – Práticas mais relevantes de ESG: principais ODS;
- Bloco III – ESG na rotina dos Resorts e seus *stakeholders*;
- Bloco IV – Olhar no futuro do ESG, metas e avanços.

Foi realizada análise dos dados documentais e das entrevistas nas três vertentes de ESG – ambiental, social e governança, na escala de maturidade utilizada nas normas da ABNT PR 2030, que analisou 42 critérios das três vertentes de ESG – ambiental, social e governança. A seguir, consta a escala de avaliação utilizada para os 42 critérios de sustentabilidade:

Quadro 4 – Estágios de maturidade – ABNT PR 2030

| Estágios | Nota |
|--------------------|-------------|
| NA | 0 |
| E1 (Elementar) | 1 |
| E2 (Não integrado) | 2 |
| E3 (Gerencial) | 3 |
| E4 (Estratégico) | 4 |
| E5 (Transformador) | 5 |

Fonte: ABNT PR 2030, (2022)

Foi utilizada a nota ponderada, pois, para da Silva, Melo e Cunha (2025), a adoção dessa metodologia possibilita uma interpretação estatisticamente consistente dos resultados, assegurando comparabilidade e controlando a influência de temas não aplicáveis, que variam entre as instituições. Para cada eixo (Ambiental, Social e Governança) realizou-se a soma das pontuações atribuídas aos respectivos indicadores (nota calculada), variando de 0 a 5, a nota máxima possível, considerando todos os itens válidos com pontuação 5 (nota máxima ajustada) e a nota ponderada obtida pela fórmula, mostrando o nível de estágio. A padronização da nota entre 0 e 1 permite sua apresentação em termos percentuais entre 0% e 100%, que representam o nível de ESG implementado por escala.

Após a organização dos dados e comparações dos assuntos achados, foram analisados os principais temas destacados, se estavam próximos aos objetivos esperados, e assim a composição das conclusões gerais e generalização analítica das descobertas junto visão teórica embasada.

3.5 Limitações dos métodos

A amostra selecionada caracteriza-se como não probabilística, por conveniência, uma vez que a escolha dos participantes ocorreu em função do acesso imediato aos entrevistados, conforme definição apresentada por Mahaluça (2016).

Foram convidadas sete empresas, entre Resorts e grupos de gestão hoteleira, de abrangência nacional e internacional, para participarem da pesquisa. No entanto, apenas três organizações manifestaram retorno positivo, viabilizando o início do estudo.

Ressalta-se, ainda, que os referenciais teóricos relacionados aos temas hotelaria, turismo, sustentabilidade e ESG ainda é pouco explorados na literatura acadêmica, o que reforça o caráter exploratório desta pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados deste estudo de casos múltiplos, foram descritos os dados coletados das entrevistas realizadas com roteiros semiestruturados e aplicadas via *Teams Microsoft*, que contou com a amostra de três líderes de ESG de Resorts Brasileiros, os quais responderam 23 perguntas, apresentaram com um dos objetivos compreender como os Resorts Brasileiros estão implementando, praticando e avançando o ESG em suas instituições.

Foram utilizados, como base de análise, os materiais institucionais divulgados pelos Resorts com as práticas de ESG, que estão disponíveis no site da empresa na área de práticas e relatórios de ESG, conteúdo que ampliou a análise com robustez.

As análises foram divididas em três partes: 1) Análise das entrevistas e 2) Análises dos resultados dos dados documentais, sendo cada uma dessas etapas foi organizada em quatro blocos, os quais orientaram a apresentação e a discussão dos resultados.

- Bloco I – Como os Resorts Brasileiros implantam e implementam as práticas de ESG;
- Bloco II – Práticas mais relevantes de ESG: principais ODS;
- Bloco III – ESG na rotina dos Resorts e seus *stakeholders*;
- Bloco IV – Olhar no futuro do ESG, metas e avanços;

A terceira parte é: 3) Análise dos resultados e estágios de maturidade – ABNT PR 2030.

4.1 Análise das entrevistas

Para cada caso, as informações foram coletadas e estudadas em profundidade, para depois serem organizadas, de forma a identificar os fatores determinantes que possibilitaram a comparação das informações. Após a análise das respostas dos três Líderes por pergunta, os dados foram comparados para a análise.

Para a realização da análise das entrevistas, tornou-se necessário, inicialmente, compreender como os líderes conceituam e interpretam o propósito do investimento em ESG, de modo a possibilitar a identificação do perfil e do posicionamento estratégico de cada empresa.

Para o Líder 1, as práticas de ESG passaram a apresentar avanços significativos após a pandemia de COVID-19, uma vez que a nova geração de hóspedes demonstra maior criticidade em relação ao consumo consciente. Segundo o entrevistado, anteriormente, a conscientização dos consumidores em relação às práticas de sustentabilidade era menos expressiva. As novas

regulações relacionadas ao tema ambiental como, por exemplo, mercado de carbono, influenciam na necessidade de se realizar e implementar a legislação ambiental nas operações do Resort.

Para o Líder 2, a hospitalidade e o calor humano, ao receber as pessoas, é um dos propósitos de ESG. A conexão com a natureza está associada ao propósito de fazer famílias felizes. O motivo de as pessoas se hospedarem em nosso Resort é pelo bem-estar e lazer. Por isso, o propósito de tudo, a conexão com a fauna e a flora, abundância da água, momentos de descanso, de relaxamento, busca pela saúde, bem-estar, relaxamento, segurança, tranquilidade, o calor humano, viram propósito para a implantar o ESG.

O Líder 3 defende que investir em ESG é preservar o legado que deu origem ao Resort, unir prosperidade econômica à valorização ambiental, cultural e social. O ESG representa a evolução natural das práticas já existentes, traduzindo o propósito do empreendimento em ações concretas que fortalecem sua reputação e criam valor para todas as partes interessadas.

A seguir consta a descrição das respostas das entrevistas por blocos:

Bloco I – Como os Resorts Brasileiros implantam e implementam as práticas de ESG

A implantação das práticas de ESG nos Resorts varia de acordo com as definições de estrutura e hierarquia nos Resorts. Para o Líder 1, esse processo está fundamentado em dois eixos centrais: natureza e pessoas, sendo sua operacionalização a partir de três pilares: hospedagem, alimentação e natureza. Como gestor da área de sustentabilidade do Resort, o Líder 1 afirma ter processos a serem seguidos para o desenvolvimento das práticas de ESG, uma vez que pertence a uma rede internacional com padrões definidos. A influência da cultura europeia na gestão geral do Resort reflete na exigência de relatórios da área de ESG. O Resort implantou o selo de sustentabilidade, que é referência internacional em ESG na indústria do turismo.

O Líder 2 apresentou outro tipo de gestão para a implantação das práticas de ESG. A área responsável por ESG está como departamento de sustentabilidade – que realiza a gestão das ações e foi implantada há mais de 20 anos na empresa. O Resort teve por longa data a certificação ISO 9000 no ano de 1998 a 2002 e a certificação do ISO 14001 no ano de 2001 a 2017, vigentes por um período de 19 anos, impulsionando as implantações das práticas de sustentabilidade e qualidade. Atualmente o Resort não está com certificações ativas, mas as práticas iniciais de ESG foram iniciadas a partir da implantação do ISO.

O Líder 3 descreve a implementação das práticas sustentáveis desde o início da operação do Resort, alinhado com a equipe, incorporando os princípios de ambiental, social e de

governança. Atualmente, o Resort está com uma equipe técnica especializada para coordenar a implantação das práticas de ESG, articulando os setores responsáveis por metas, para obter o alcance dos indicadores determinados.

Para a implementação de novos projetos, observa-se que cada Resort tem sua maneira de realizar a gestão. O Líder 1 afirma que, para projetos mais simples, as atualizações são realizadas de forma orgânica pela área de gestão sustentável e a participação dos gestores de cada área. Por outro lado, iniciativas que demandam maior planejamento estratégico e investimentos mais significativos são submetidas à apreciação da gerência geral, por meio da apresentação estruturada das informações, para avaliação e deliberação quanto à viabilidade e aprovação do novo investimento.

O Líder 2 menciona que a área de sustentabilidade responde diretamente para a Diretoria de Estratégia e Novos Negócios. Todas as novas ações de ESG “permeiam todas as áreas, processos e atividades da empresa de forma transversal”. Para isso, a empresa implementou a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que está presente nas áreas financeira, clientes, processos e aprendizado e norteia as novas implementações.

O Líder 3 relata que, para a realização da implantação de novas práticas de sustentabilidade – seja equipe interna ou parceiros técnicos externos, é realizada análise e aprovação pela Diretoria operacional e financeira. Esse processo é estruturado a partir de um cronograma previamente definido, no qual são estabelecidas responsabilidades, prazos e etapas de execução. Essa governança garante coerência, continuidade e alinhamento estratégico dos projetos ESG.

Bloco II – Práticas mais relevantes de ESG: principais ODS

Como práticas de ESG consideradas de maior importância na estrutura do Resort, foram apresentados projetos já implementados e em desenvolvimento, voltados à promoção de melhorias sustentáveis nas dimensões ambiental, social e de governança. No âmbito ambiental, a gestão da água foi destacada como primordial para os Líderes 1 e 2.

O Líder 1 mencionou o projeto de estação de tratamento de água cinza e a reutilização desta água para irrigação do jardim e uso nos vasos sanitários, além da ação de *food waste* – combate ao desperdício dos alimentos, com o controle realizado pela equipe de alimentos e bebidas em todas as refeições.

O Líder 2 destacou o projeto de água de reuso para consumo, a ETA (estação de tratamento de água) própria com autossuficiência e estrutura de energia solar, a ETE (estação

de tratamento de esgoto), com tratamento de efluentes com usina fotovoltaica. A compostagem e projetos de revegetação, são práticas que consolidam a cultura de sustentabilidade.

Para o Líder 3, a preservação de 44 hectares de Mata Atlântica na RPPN (Reserva Particular do Patrimônio Natural), é uma das práticas de ESG mais relevantes no âmbito ambiental.

No âmbito social, o Líder 1 destaca a parceria do Resort com duas ONGS: A primeira consiste de abrigo para cães e gatos que passaram por maus tratos, no qual uma parte da receita da tarifa de *dog friendly* é direcionada para projetos de proteção de animais. A segunda parceria é com a ONG de projetos de causa de moradia digna e territorialidade. Anualmente, o Resort disponibiliza sua infraestrutura para a realização de uma festa junina beneficente, na qual as atividades e brincadeiras oferecidas ao público são remuneradas, sendo a totalidade da arrecadação destinada à organização. Os recursos são aplicados em ações sociais, como reformas habitacionais, construção de banheiros e outros projetos que geram impactos positivos para a comunidade local.

O Líder 3 descreve as ações contínuas de promoção da saúde, bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores com a atuação comunitária voltada à valorização cultural e ao fortalecimento local. Nas práticas mais destacadas pelos Líderes, é possível destacar os seguintes ODS destacados:

Quadro 5 – Principais práticas e seus ODS

| ODS | Líder 1 | Líder 2 | Líder 3 | Interpretação |
|--|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| ODS 4 – Educação de Qualidade | — | — | ✓ | Exclusivo do Líder 3 |
| ODS 6 – Água Potável e Saneamento | ✓ | ✓ | — | Interseção Líder 1 e 2 |
| ODS 7 – Energia Acessível e Limpa | ✓ | ✓ | — | Interseção Líder 1 e 2 |
| ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico | — | — | ✓ | Exclusivo do Líder 3 |
| ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis | ✓ | ✓ | ✓ | Interseção entre os 3 líderes |
| ODS 13 – Ação Contra a Mudança do Clima | — | — | ✓ | Exclusivo do Líder 3 |
| ODS 15 – Vida Terrestre | — | — | ✓ | Exclusivo do Líder 3 |
| ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação | ✓ | — | ✓ | Interseção Líder 1 e 3 |

Fonte: Autor, (2025)

Quanto aos ODS mais trabalhados nos Resorts, a análise demandou uma reflexão aprofundada por parte dos líderes entrevistados, uma vez que os empreendimentos compartilham propósitos e práticas semelhantes, ao mesmo tempo em que apresentam processos específicos que se diferenciam entre si e merecem destaque. Nesse contexto, a identificação e seleção dos ODS considerados mais relevantes revelou-se um processo criterioso e complexo, exigindo a análise comparativa das práticas implementadas e de seus respectivos impactos socioambientais. O ODS 6 – Água potável e saneamento – foi considerado pelos Líderes 1 e 2 como mais importante pelas práticas de tratamento de água cinza, reuso da água e fontes termais. A seguir, apresentam-se os ODS que foram mencionados uma única vez pelos entrevistados no momento em que responderam ao questionamento sobre o principal ODS trabalhado em seus respectivos Resorts:

Líder 1

- ODS 5 – Igualdade de Gênero devido às políticas internas terem bons resultados.
- ODS 7 – Energia acessível e limpa (redução do consumo de energia com placas solares).

Líder 2

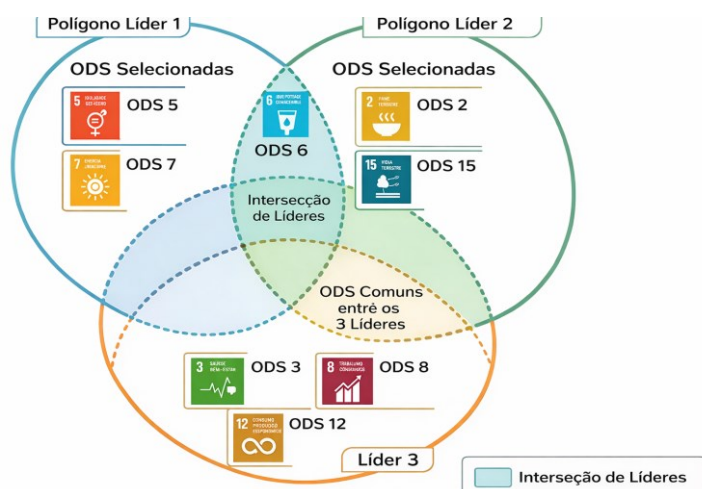
- ODS 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável.
- ODS 15 – Vida terrestre.

Líder 3

- ODS 3 – Saúde e Bem-Estar, com ênfase na qualidade de vida e nos benefícios aos colaboradores (alimentação saudável, lazer, moradia e acesso à saúde).
- ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, com geração de emprego formal, oportunidades de promoção e inovação operacional.
- ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis, por meio da gestão eficiente de recursos, energia renovável, redução de descartáveis e reciclagem.

A partir da análise dos ODS que mais se destacaram nas falas dos Líderes, realizou-se uma análise por intersecção, com o objetivo de identificar quais objetivos se conectam entre si, evidenciando os avanços e as contribuições para a implementação do ESG. A Figura 5, a seguir, ilustra essas conexões.

Figura 5 – Principais ODS destacadas entre os líderes e intersecção



Fonte: Autora, (2025)

Torna-se necessário refletir e compreender a visão dos líderes acerca do nível de conscientização dos clientes em relação às práticas sustentáveis. Os Líderes 1 e 3 afirmam que os viajantes estão mais conscientes. O Líder 1 complementa que ambos os públicos – corporativo e de lazer – apresentam elevado nível de exigência, sendo que, no segmento corporativo, a existência de certificações em ESG configura-se como um fator decisivo para a confirmação de contratos.

O Líder 3 destaca que as novas gerações de turistas têm demonstrado maior sensibilidade às questões ambientais e sociais, priorizando experiências autênticas, responsáveis e alinhadas a valores éticos. Isso transforma a sustentabilidade em um diferencial competitivo. O Líder 2 acredita que os viajantes não estão em sua grande parte conscientes, principalmente aqui no Brasil, que o preço ainda é o grande fator decisório.

Após a classificação dos projetos mais importantes, os Líderes destacaram projetos sustentáveis inovadores, reconhecidos como um grande diferencial para a comunidade e/ou mercado. Para o Líder 1, a matriz energética, majoritariamente como fonte renovável, é citada, por seu projeto diminuir a pegada de carbono, com menor consumo de combustível fóssil, com queimadores de biomassa que aquece a água de todo o Resort. Ele ainda mencionou a ação de ser *plastic free*, priorizando a venda de água mineral em lata de alumínio – material 100% reciclável.

O Líder 2 destacou os seguintes projetos: a usina fotovoltaica, que é responsável por 25% da produção de energia do Resort; a estação de tratamento de esgoto, com funcionamento 100% por energia solar no tratamento de efluentes; o aquecimento solar do complexo hoteleiro para o uso de água quente no chuveiro, realizado por estrutura de painéis de LED. O Resort também tem bicicletas e carrinhos elétricos, carregados com painéis solares nos

estacionamentos. As lâmpadas de LED e os espaços estão sempre com equipamentos de eficiência energética.

O Líder 3 descreveu seu Resort como responsável e pioneiro no turismo em sua região, por implantar a agenda 2030 de ESG à gestão estratégica. A gestão da RPPN é citada em grande parte da pesquisa, com ações de conservação e educação ambiental abertas à comunidade. Outros projetos são descritos pelo Líder 3 como inovadores para a comunidade e mercado, como o Inventário de Emissões de GEE (Gases de Efeito Estufa), com plano de ação de redução e neutralização; Centro de Triagem de Resíduos e lavanderia interna – que reduzem deslocamentos e emissões; Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) com tecnologia avançada; Fundação voltada ao bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores e da comunidade local.

O mercado corporativo tem se consolidado no ESG, por isso foram levantadas as práticas sustentáveis aplicadas no dia a dia nos Resorts, que se destacam na visão dos líderes como responsabilidade corporativa. A esse respeito, o Líder 1 descreve o consumo de água mineral em latas de alumínio como uma prática de maior índice de reciclagem no Brasil, pois esse cenário é bem diferente na Europa, por exemplo. Na gestão do hotel a pegada de carbono e o impacto ambiental é bem menor com a utilização das latas de alumínio para o consumo de água. O apoio de uma “feirinha de artesões e pequenos empreendedores”, que acontece dentro do Resort, é um incentivo totalmente gratuito à comunidade local. Há campanhas de arrecadação de material escolar e campanha do agasalho com a Secretaria de Promoção Social. Os achados e perdidos e itens que os hóspedes deixam pontualmente para doação são utilizados em um bazar beneficente realizado sempre no mês de setembro, no dia mundial da limpeza, para arrecadar recursos financeiros, que são direcionados para as Ongs cadastradas. Há o projeto de coleta do lixo e descarte de itens perigosos (pilha, lâmpada e óleo), com a participação dos colaboradores, com o reconhecimento da sociedade.

O Líder 2 descreve como projeto diferenciado a prática de reuso da água proveniente do Parque Aquático, captada de fontes naturais e correntes. Após passar por tratamento adequado, essa água é reutilizada em um segundo Parque Aquático e, em um terceiro ciclo, é direcionada ao sistema de irrigação do empreendimento, totalizando três ciclos sucessivos de utilização. Essa prática evidencia a adoção de uma gestão hídrica eficiente e alinhada aos princípios de sustentabilidade ambiental.

O Líder 3 destaca práticas de sustentabilidade diariamente por meio de uso eficiente de energia e água, redução de descartáveis e uso de materiais biodegradáveis, separação de resíduos e logística reversa, programas de saúde e bem-estar, governança ética e transparente.

Bloco III – ESG na rotina dos Resorts e seus Stakeholders

A rotina de ESG está incorporada ao cotidiano dos três Resorts analisados, ainda que por meio de práticas diferenciadas. Os três líderes demonstram engajamento na divulgação dos projetos de ESG junto aos colaboradores, o que se relaciona diretamente com a meta 12.8 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a qual visa assegurar que todas as pessoas, em todos os lugares, tenham acesso à informação relevante e à conscientização necessárias para promover o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza (ONU, 2021).

Tendo em vista o fortalecimento das práticas de ESG na rotina dos colaboradores, foram identificadas as ferramentas para divulgação dos projetos de ESG. Observou-se que os três Líderes utilizam em comum o *WhatsApp*, reunião e treinamento como facilitador na comunicação das práticas. O Líder 1 descreve a comunicação de várias formas. Inicialmente o Resort tem o comitê que participa um representante de cada departamento, por isso quando está desenvolvendo um projeto novo, a participação ativa do comitê é fundamental para a implementação e comunicação das práticas. Há reuniões a cada dois ou três meses com o comitê. Além disso, há um jornal interno *on-line*, com periodicidade mensal, no qual as informações também são compartilhadas por meio do *WhatsApp*. Complementarmente, utiliza-se um mural físico atualizado mensalmente, que apresenta indicadores-chave de desempenho, como metas alcançadas, consumo de água, índice de turnover, entre outros dados relevantes.

O Líder 2 mencionou alguns canais de comunicação que utiliza para instruir os colaboradores: Plataforma de sistema treinamento, realização de treinamentos ambientais, workshop e lives (prestação de contas) para os colaboradores, marketing trimestralmente com relatórios de resultados e as implantações de projetos de sustentabilidade pelo programa de inovação (dimensões pelo método *Balanced Scorecard*). Destaca-se ainda a realização do programa *Desenrola*, iniciativa que estimula a participação ativa dos colaboradores por meio da apresentação de ideias e sugestões relacionadas às práticas de ESG, promovendo o engajamento interno e o fortalecimento da cultura de sustentabilidade na organização.

O Líder 3 relata que a comunicação dos projetos de ESG é realizada por meio de e-mails institucionais, treinamentos e encontros organizacionais, além do programa ABRACE, conduzido pelo setor de Recursos Humanos, o qual contribui para o fortalecimento do senso de pertencimento e da corresponsabilidade entre as equipes.

Para melhor entender a rotina e parcerias realizadas pelos Resorts diariamente, é necessário compreender como os Líderes descrevem as iniciativas de ESG com os *stakeholders*.

O Líder 1 afirma que todas as partes interessadas participam das ações de ESG, ainda que em diferentes níveis de intensidade. Os colaboradores e os clientes estão envolvidos de forma contínua e cotidiana nas práticas sustentáveis, enquanto a sociedade se insere por meio de parcerias institucionais estabelecidas no âmbito municipal, incluindo articulações com o poder público local, como a prefeitura. Para os fornecedores, as práticas sustentáveis são comunicadas através de um termo com a política de compras do Resort que, para se cadastrar, é preciso assinar.

O Líder 2 destaca a comunidade e os colaboradores como mais engajados nas iniciativas de ESG. Os clientes participam de algumas ações de ESG com o Resort e alguns envolvem-se em eventos com o poder público. Os órgãos reguladores são convidados para eventos no qual o Resort apresenta os resultados, entre eles o das ações de ESG e os projetos futuros, realizando ações com a comunidade como, por exemplo, ação de doação de cestas. Entre as ações que o Resort organiza com a sociedade são destaques a ação de inclusão digital, reforço escolar, apoio a projetos de alfabetização como o EJA – Educação de Jovens e Adultos, doação de imposto de renda de pessoa física, parcerias de doação de alimentos para algumas instituições, abertura do parque aquático para receber instituições que atendem crianças ou adultos e idosos.

O Líder 3 destaca que a participação dos *stakeholders* varia de acordo com a natureza de cada iniciativa, contudo, de forma geral, todos os públicos estão envolvidos, incluindo a alta liderança, os colaboradores, os clientes, a comunidade local e os acionistas.

Com o objetivo de ampliar e aprofundar as ações cotidianas junto aos stakeholders, à comunidade regional e aos colaboradores – especialmente no que se refere a temas como capacitação, trabalho voluntário e economia circular – tornou-se necessário identificar os projetos de ESG efetivamente implementados, bem como compreender a percepção e a visão estratégica de cada Líder sobre essas iniciativas. O Líder 1 apresentou o programa “trilha de formação”, que seriam cursos mínimos que os novos colaboradores precisam realizar para cumprir um processo de rede, com foco em hospitalidade, em todas as áreas (garçom, camareira, recepcionista) e a realização de treinamento de sustentabilidade. Assim os colaboradores entendem qual a sua função na operação. Palestras específicas de campanhas como o setembro amarelo, saúde mental, oficinas de relaxamento de controle de estresse treinamento de primeiros socorros (algo para toda a vida) e brigada de incêndio são aplicados. Para a comunidade, há parceria com instituições de ensino para programas de jovem aprendiz e estágio.

O Líder 2 apontou o programa anual de Inovação, que premia os melhores projetos sugeridos pelos colaboradores, incentivando a participação ativa e a criatividade. Além disso,

mencionou o programa de capacitação interna, que oferece apoio para cursos de pós-graduação, e o programa de desenvolvimento de liderança para profissionais de níveis médio e sênior, fortalecendo competências e engajamento na gestão sustentável do Resort. Na comunidade foi incluída na escola municipal a disciplina de turismo para os jovens, para motivar a nova geração a trabalhar na área, mesmo com o trabalho aos finais de semana, sendo um dificultador. O projeto de trabalho voluntário, realizado na comunidade, convoca voluntários para ações de entrega de presentes, brinquedos, ações do dia nacional da alegria, dia nacional da pessoa com deficiência, o dia do idoso, o dia da criança, ação da casa limpa que é um programa que o colaborador de todas as áreas dedica um tempo do seu dia para a limpeza. Há também o programa Lixo Zero que pratica princípios da economia circular, com a realização da reutilização e doações para a comunidade de todos os materiais que o Resort não descarta, e o que não é possível reutilizar, vai para o aterro zero. Os itens doados incluem colchões, sofás, cadeiras, bases de cama, enxoval, pratos, entre outros. Aqueles materiais que não podem ser reutilizados são encaminhados para aterro zero, reduzindo significativamente o impacto ambiental do Resort.

O Líder 3 mencionou ações voltadas à comunidade, como o incentivo e a preservação da pesca artesanal, a manutenção e cuidado da orla, além da disponibilização de espaços para atividades comunitárias. O Resort também apoia projetos esportivos e culturais e desenvolve parcerias que promovem o lazer e o bem-estar da população local, reforçando o compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável da região. Com essas iniciativas afirmam o contínuo envolvimento e compromisso com o desenvolvimento local e a qualidade de vida de todos os envolvidos.

No que se refere ao entendimento dos projetos e práticas de ESG na rotina voltados para o meio ambiente, o Líder 1 comentou sobre os redutores de vazão nos chuveiros, duchas higiênicas, o sistema *dual flux* nos vasos sanitários, torneiras com fecho automático para economizar água e evitar o desperdício de água dentro de energia. O Resort está cadastrado no Mercado Livre de Energia, então consomem apenas fontes renováveis. Com a implantação da certificação de Resort sustentável, são ainda mais responsáveis com o consumo. Com placas solares e um queimador de biomassa tem climatização nas piscinas e o aquecimento da água em todo Resort, reduzindo a emissão de 200t de carbono. O desuso do gás para o aquecimento da água contribui diretamente para a redução de mudanças climáticas.

O Líder 2 destacou a horta própria do Resort, cuja produção excedente de vegetais é doada para escolas e instituições que atendem pessoas em vulnerabilidade e para os próprios colaboradores. Ademais o Resort realiza doação de dois sacos de ração para cuidar dos animais

do projeto de manejo de animais que entram no complexo, com a realização da castração, vacinação e disponibilizam para adoção. Outra ação voluntária envolve a promoção de um bazar com os achados e perdidos, sendo o dinheiro arrecadado direcionado para o tratamento desses animais machucados abandonados na comunidade.

O Líder 3 ressaltou a preservação ambiental como intrínseca às operações do Resort, através da gestão da RPPN. O gestor de sustentabilidade participa de Conselhos Ambientais para capacitação e ampliar melhorias com o fortalecimento da educação ambiental. Os esforços estendem-se à educação de hóspedes, crianças da comunidade e colaboradores, além de incentivar a pesquisa científica e a gestão sustentável dos recursos naturais. Desde a inauguração do Resort, há um investimento em infraestrutura para a sustentabilidade, como na Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), com tecnologia avançada para a remoção de matéria orgânica da água. Além disso. O Resort avançou em suas práticas ambientais por meio da implementação de um centro de triagem de resíduos, da lavanderia interna, que reduz o deslocamento de caminhões e, conseqüentemente, as emissões de carbono, da otimização do uso de produtos de limpeza ambientalmente seguros e da construção do Centro de Processamento de Alimentos (CPDA), destinado a minimizar o desperdício de alimentos e bebidas, além de otimizar os processos operacionais.

O projeto da horta para clientes, comunidade e colaboradores demonstra quanto o Resort está engajado a colaborar com a comunidade no alívio da fome e desnutrição, na redução do desperdício alimentar, sendo uma estratégia para mitigar as mudanças climáticas, e criando valor social e econômico das partes interessadas, assim como afirmou Delgado et al. (2023).

Citar as práticas adotadas para a redução de mudanças climáticas também é essencial para comparar o que consideram como destaque em conexão direta com a ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima. Os três Líderes citam a compensação de carbono como uma ação contra a mudança climática. O Líder 1 apresentou os temas de eficiência energética e as reduções do consumo de alimentos dentro da operação – segundo maior emissor de carbono, como mais relevantes. O Líder 2 apresenta a usina fotovoltaica e outras fontes de energia de neutralização de carbono como aquecimento da caldeira de biomassa como temas importantes. O Resort possui uma plantação de eucalipto para a compensação de carbono e dois biodigestores que faz a captura e a queima do gás metano, evitando a poluição atmosférica direta por este gás no tratamento de efluentes. Além disso, realiza a compostagem de resíduos orgânicos, transformando-os em adubo e promovendo o manejo sustentável dos recursos.

O Líder 3 apresentou o inventário anual de emissões de GEE – Gases de Efeito Estufa, com base no GHG Protocol e parceria com o programa *CarbonOK*; programa de compensação

de carbono; substituição gradual de combustíveis fósseis por alternativas de energias limpas; incentivo à iluminação LED em todo o Resort; preservação de áreas verdes e reflorestamento na RPPN, engajamento dos colaboradores em campanhas de conscientização climática.

Por isso políticas sociais desenvolvidas na empresa são de grande importância para promover o bem-estar e possível união das equipes. Os Líderes mencionaram sobre as políticas sociais consideradas mais relevantes para a empresa, voltadas à promoção do bem-estar, engajamento e união das equipes, reforçando a cultura organizacional e o compromisso com a responsabilidade social interna. O Líder 1 destacou ações de convivência pelo projeto de jogos e esportes, além de incluir na rotina ginástica laboral, yoga, pilates, *beach* tênis, vôlei que são programas de atividades de bem-estar para a vida do colaborador. Além disso, foram mencionados Projetos de apoio ao estudo para o colaborador que não terminou os estudos nos quais o Resort financia a conclusão de estudos dos colaboradores que não finalizaram a escolaridade, bem como cursos preparatórios para vestibular, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe.

Para manter a união das equipes, as próprias reuniões gerais, trazem um momento de descontração, festas que são fixas no calendário do Resort são também em benefício para a convivência. Os colaboradores contam com o apoio psicológico que é essencial no dia a dia. O Líder 2 apresenta o plano de saúde, o serviço de psicologia ativa que fornece profissional para a realização de tratamento terapêutico e serviços de consultas *online* com outros tipos de médicos. Esse conjunto de serviços é oferecido por meio de uma plataforma de saúde, que facilita o acesso e promove o cuidado integral da equipe. Como *wellness* há o programa de academia com valor acessível para o colaborador, plano de vacinação oferecido dentro do Resort, programa de associados fantásticos com cursos de capacitação, auxílio creche e babá. O Líder 3 apresenta diversas ações importantes que promovem o bem-estar e a união dos colaboradores, com ênfase na qualidade de vida, garantindo o acolhimento, respeito. Com mais de mil colaboradores que, em sua maioria, são membros das comunidades locais, é oferecido uma infraestrutura abrangente – Associação Recreativa dos Empregados que inclui alimentação, academia, salão de beleza, espaços para lazer e bem-estar, oportunidades contínuas de desenvolvimento e capacitação, auxílio-educação, centro educacional para filhos e acomodação para colaboradores oriundos de outras regiões. Esse cuidado reflete-se na excelência e qualidade dos serviços prestados.

A educação e capacitação dos colaboradores e a prática de esportes são consideradas pelos três Líderes. Os Líderes 2 e 3 contam em sua estrutura com centro educacional e creche para os filhos dos colaboradores, ampliando a educação para a família. Os Líderes 1 e 2

destacam o apoio psicológico, com atendimento profissional e acompanhamento terapêutico. Quanto às atividades físicas, o Líder 1 mantém um programa de esportes rotativo, o Líder 2 incentiva a prática por meio de academia e treinamentos, e o Líder 3 promove o esporte em parceria com a associação recreativa. Essas iniciativas reforçam o bem-estar, a saúde e a motivação dos colaboradores, integrando os pilares sociais do ESG na rotina dos Resorts.

Práticas sociais com o propósito de desenvolvimento dos colaboradores, como trabalho decente e crescimento econômico, igualdade de gênero e inclusão foram levantadas durante as entrevistas com os Líderes. Foram abordadas questões de como realizam a gestão de cargos para homens e mulheres, oportunidade de carreira e contratação de funcionários estrangeiros, demonstrando o compromisso dos Resorts em promover equidade, diversidade e valorização do capital humano como parte integrante da estratégia ESG.

Os três Líderes confirmaram o equilíbrio entre cargos ocupados por homens e mulheres. O Líder 3 mencionou índices detalhados de contratação, revelando que 52% dos colaboradores são do sexo masculino e 48% do sexo feminino, evidenciando uma distribuição equilibrada e consistente com as práticas de igualdade de gênero.

O programa de oportunidades e carreiras é confirmado pelos três Líderes, como implantados nos Resorts, sendo que o Líder 1 afirma planos de carreira bem definidos para garantir igualdade de operação e salário.

O Líder 2 afirma que o plano de carreira no Resort é de total desenvolvimento, com colaboradores com um longo tempo de permanência e construção de carreira, atualização de cargo e salário.

O Líder 3 apresenta um plano mais completo, pois foi estruturado o projeto da Academia de Líderes, uma iniciativa focada no desenvolvimento e aprimoramento das habilidades de liderança dentro da organização. Há o programa multiplicador de desenvolvimento de lideranças internas – colaboradores multiplicadores são encarregados de treinar novos colegas durante três dias, garantindo que o conhecimento e as práticas sustentáveis sejam transmitidos eficientemente, projetado para o desenvolvimento de lideranças internas, nos departamentos operacionais, como governança, serviços gerais, cozinha, atendimento, jardinagem, bares e restaurantes, e segurança.

No que se refere à contratação de colaboradores estrangeiros, os Líderes 1 e 2 trabalham com organizações de apoio aos imigrantes para possíveis contratações. O Líder 3 realiza a contratação de diversos profissionais estrangeiros. Em 2024, 7,78% dos colaboradores eram de outros países.

A inclusão social é positiva entre os Resorts na contratação de funcionários do exterior. Os Líderes 1 e 2 citaram parcerias com associações para a contratação de funcionários dos países da Venezuela e Haiti. O Líder 3 pontua que não há restrições para a contratação de profissionais estrangeiros, fortalecendo a diversidade cultural e a troca de experiências.

Outra medida de inclusão social a ser destacada refere-se ao racismo. O Líder 1 afirmou que, em sua organização, há políticas sociais de equidade racial, com treinamentos específicos do tema de letramento racial. Além disso, o Resort publica informativos sobre a prevenção de racismo e de assédio, reforçando o compromisso com um ambiente de trabalho mais inclusivo, ético e respeitoso.

Líder 2 destacou a realização de campanhas de diversidade e equidade, de inclusão ao combate ao racismo, promovendo vários eventos ao longo do ano para afirmar o tema dentro da empresa.

O Líder 3 afirmou que promovem a política de diversidade e respeito, com programas de capacitação e desenvolvimento para garantir oportunidades equitativas a todos os colaboradores.

O compartilhamento de projetos de ESG com outros empreendimentos hoteleiros e com o mercado configura-se como uma ação estratégica capaz de disseminar boas práticas no segmento do Turismo. Essa troca de experiências favorece o aprendizado coletivo, amplia o impacto positivo das iniciativas sustentáveis e incentiva o setor a avançar de forma mais integrada e responsável.

O Líder 1 tem compartilhado sempre as suas ações e participa de fóruns e comitês de ESG. O Resort foi destaque em um projeto de energia de queimadores de biomassa, realizando a adequação do sistema de climatização do parque aquático para aquecimento da água quente de todo o Resort, reduzindo a emissão de 2.94 toneladas de CO₂ de 2022 a 2024. O Líder 2 participa de comitês do setor e de congressos, nos quais compartilha as ações de ESG desenvolvidas pelo Resort. Dentre os eventos mencionados, destaca-se a participação confirmada na Expo IAAPA 2025 – Associação Internacional de Parques de Diversão e Atrações, voltada a parques e atividades turísticas —, no Summit Iguaçu 2025, com foco na apresentação das inovações e práticas de sustentabilidade do empreendimento, além de apresentações institucionais sobre ações de ESG realizadas no SENAC. O Líder 3 compartilha experiências com outros empreendimentos hoteleiros sobre práticas inovadoras, como a gestão integrada de resíduos, o reaproveitamento de água, o monitoramento das emissões de gases de efeito estufa e o fortalecimento de programas de engajamento interno e educação ambiental.

Quadro 6 – Práticas de ESG dos Resorts - Stakeholders, ODS e Metas por Líderes (L1, L2 e L3)

| STAKEHOLDERS | ODS DESTACADAS | PRÁTICAS DE ESG DESTACADAS | METAS CONECTADAS | Metas |
|--|--|---|---|-------|
| Comunidade Local, Funcionários, Acionistas, Clientes. | ODS 1 Erradicação da Pobreza; L2 | L2: Horta e Doação de 18,8 toneladas de alimentos não perecíveis entidades e instituições; L2: Produção de de hortaliças em 2023, para clientes e colaboradores; | 1.1;1.1 Erradicar a pobreza extrema; | 1 |
| Comunidade Local, Clientes, Funcionários, Acionistas, | ODS 2 Fome Zero e Agricultura Sustentável L2 | L2: Horta e Doação de 18,8 toneladas de alimentos não perecíveis entidades e instituições; L2: Produção de de hortaliças em 2023, para clientes e colaboradores; | 2.1: Acabar com a fome e garantir o acesso a alimentos seguros 2.4: Garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos; | 2 |
| Funcionários, Acionistas, Comunidade Local; | ODS 3 Saúde e Bem Estar L1, L2 e L3 | L1, L2 e L3: Qualidade de vida e nos benefícios aos colaboradores (acesso à saúde); L2: Celebração do Dia da Pessoa Idosa, recebendo cerca de 250 pessoas idosas da comunidade local; L2: Ações Socioambientais; | 3.3 acabar com as epidemias; 3.4 promover a saúde mental e o bem-estar; 3.8 O acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade; 3.c - Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, | 4 |
| Funcionários, Comunidade Local, | ODS 4 Educação de Qualidade L1, L2 e L3 | L2: qualificação de pessoal que executa atividades - treinamentos; L2 e L3: (creche) que atende exclusivamente filhos(as) de colaboradores, com foco em segurança e educação de qualidade; L2: Atividades semanais de educação ambiental com hóspedes para sensibilização sobre a preservação do ecossistema; L1, L2 e L3: Programa de qualificação profissional gratuita de alunos colaboradores e comunidade, L2: Instituição do Ingresso gratuito do Parque Aquático, com lucro destinado a um Programa, que recupera a defasagem escolar L2: programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA), c/ cesta básica por aluno assíduo; L2: Treinamento per capita de quase 50h para associados em 2023; | 4.1 Garantir que completem o ensino primário e secundário gratuito; 4.2 garantir que todos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira infância, ; 4.3 assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis; 4.5 Eliminar as disparidades de gênero; 4.4: Aumentar substancialmente o número de jovens e adultos; 4.7: Garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos 4.6: Garantir que todos estejam alfabetizados; 4.a Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e ao gênero, 4.b substancialmente ampliar globalmente o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, | 9 |
| Funcionários | ODS 5 Igualdade de Gênero L1, L2 e L3 | L1: Bons índices de políticas internas atendidas para políticas de gênero; L2: Inclusão; Garantir a integração dos colaboradores; L1: Programas WATCH, RIISE e Acolhe (foco em proteger crianças e mulheres em situação de vulnerabilidade) | 5.1 - Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas; 5.2 - Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos; 5.5 - Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança; 5.c - Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero; | 4 |
| Ambientalistas, Governo e Ongs Reguladoras, Fomecedores, Comunidade. | ODS 6 Água potável e saneamento L1, L2 e L3 | L1: Tratamento de água cinza e reutilização desta água para jardim e vasos sanitários; L1: Captação água pluvial; L1 e L3: Economia com redutor de fluxo de água nos banheiros; L2: Novos filtros para retenção de particulado e capacidade de tratamento de 200m ³ ; L2: Água de reúso da água de fontes Termas em 3 ciclos; L2: ETA: estação de tratamento da água com energia solar; L2: ETE: estação de tratamento de esgoto com energia fotovoltaica; L3: ETE: estação de tratamento de esgoto com energia ultravioleta; | 6.1 alcançar o acesso universal e equitativo a água potável e segura para todos; 6.2 alcançar o acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos; 6.3 melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição segura globalmente; 6.4 eficiência do uso da água em todos os setores e assegurar retiradas sustentáveis; 6.5 Implementar a gestão integrada dos recursos hídricos; 6.b Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento; | 6 |
| Ambientalistas, Governo e Ongs Reguladoras, Fomecedores, Funcionários, Comunidade, Clientes. | ODS 7 Energia limpa e acessível L1, L2 e L3 | L1 e L2: Lâmpadas de Led L1: Energia elétrica de fontes renováveis (Mercado Livre de Energia) L1: Aquecimento de água através de 200 placas solares L1: Queimador de biomassa com madeira reflorestada (carbono neutro) L2: ETE usina fotovoltaica, abastecendo 25% do complexo; L2: carrinhos elétricos e aquisição de bicicletas elétricas para colaboradores e clientes L2: Painéis solares nos hotéis para aquecimento da água do chuveiro | 7.2 - Até 2030, aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global; 7.3 Dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética | 2 |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Comunidade Local, Funcionários, Acionistas, | ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico L1, L2 e L3 | L1, L2 e L3: Programas sociais de educação; L2: Projeto "Se Cuida" para orientar associados nos cuidados com a saúde e bem-estar, facilitando o acesso a consultas online e gratuita L3: Promoção interna de 48 colaboradores para cargos de liderança entre 2021 e 2023; L3: Programa de Participação nos Resultados (PLR) que, ao alcançar o indicador, o colaborador recebe 100% de sua remuneração como participação nos resultados; L3: Programa de multiplicadores voltado para o desenvolvimento interno de lideranças operacionais, com aumento salarial e treinamentos para os participante; L3: Manutenção do local da tradição da pesca na comunidade local, com apoio que impacta aproximadamente 160 famílias; L3: Priorização da aquisição de produtos de fornecedores do entorno, sendo 45% a até 100 quilômetros de distância; L3: Geração de emprego formal, oportunidades de promoção e inovação operacional; | 8.2 - Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, ; 8.3 Promover políticas orientadas produtivas, geração de emprego 8.5 alcançar o emprego pleno e produtivo; 8.6 reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação, 8.8 Proteger os direitos trabalhistas; 8.9 elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, | 4 |
| Acionistas, Funcionários | ODS 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura L1, L2 e L3 | L1: Flip chart touch screen; L2: Bicicletas e elétricas; L3: Implementação de processos e padronização para revisar práticas de TI, garantindo transparência e integridade L2: carrinhos elétricos e aquisição de bicicletas elétricas para colaboradores e clientes | 9.4 modernizar a infraestrutura e reabilitar as indústrias para torná-las sustentáveis, com eficiência aumentada no uso de recursos e maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e ambientalmente adequados; com todos os países atuando de acordo com suas respectivas capacidades | 1 |
| Funcionários, Comunidade Local, Governo, Ongs, Fornecedores, | ODS 10 Redução das Desigualdades L1, L2 e L3 | L1: Políticas Sociais da cor; L2: Inclusão de funcionários 50+; L1; L2 e L3: Trabalho para os migrantes; L1: Programa DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão) L1, L2 e L3: Estrutura e apartamentos adaptados para PCD | 10.2 empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica; 10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados. ; 10.4 - Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade; 10.7 Facilitar a migração, segura, regular e responsável das pessoas, planejadas e bem geridas | 4 |
| Governo, Acionistas, Funcionários, Ongs, Comunidade local, | ODS 11 Cidades e comunidades sustentáveis L1, L2 e L3 | L1: Ong de moradia digna; L1: Doação de enxoval e demais itens para a Secretaria de Promoção Social do município L3: RPPN - Reserva Particular do Patrimônio Nacional - Mata Atlântica; L1, L2 e L3: Investimento em energia limpa; aquecedores com pacas solares, ETE e ETA; L1, L2 e L3: Programa de ações sociais com os colaboradores e comunidade local; L3: Institutos de Educação do Resort; L2: Horta; | 11.1 garantir o acesso de todos à habitação segura, 11.2 proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos, 11.4 - Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural; 11.6 reduzir o impacto ambiental negativo, prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais; 11.7 proporcionar o acesso a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência; 11.a Apoiar relações econômicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, peri-urbanas e rurais, reforçando o planejamento nacional e regional de desenvolvimento; | 6 |
| Acionistas, Comunidade Local, Funcionários, | ODS 12 Consumo e produção responsáveis L1, L2 e L3 | L1: Food waste / Desperdício de alimentos; L1: Consumo ovos de galinhas livres; L1: Não consomem proteína de animais em extinção; L1, L2 e L3: Compostagem; L1, L2 e L3: Gestão eficiente de recursos, energia renovável, redução de descartáveis e reciclagem; | 12.1 - Implementar o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis; 12.2 alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais; 12.3 reduzir pela metade o desperdício de alimentos; 12.4 alcançar o manejo ambientalmente saudável dos produtos químicos e todos os resíduos; 12.5 reduzir substancialmente a geração de resíduos; 12.6 Incentivar as empresas, a adotar práticas sustentáveis; 12.8 garantir que as pessoas, em todos os lugares, tenham informação relevante; 12.b - Desenvolver e implementar ferramentas para o turismo sustentável, | 8 |
| Governo, Acionistas, Funcionários, Ongs, Comunidade local, Ambientalistas | ODS 13 Ação contra a mudança global do clima L1, L2 e L3 | L1, L2 e L3: Compensação de Carbono; L2: Revegetação; L2 e L3: Biodigestores L3: RPPN - Reserva Particular do Patrimônio Nacional - Mata Atlântica; | 13.2 Integrar medidas da mudança do clima; 13.3 Melhorar a educação, aumentar a conscientização, 13.b - Promover mecanismos para a criação de capacidades para o planejamento relacionado à mudança do clima e à gestão eficaz, em mulheres, jovens, comunidades locais e marginalizadas | 3 |
| Comunidade Local, Governo, Acionistas, Fornecedores, | ODS 14 Vida na Água L3 | L3: Projeto limpeza na praia L3: Incentivo a pesca local dentro das normas e políticas definidas pelo município; L3: Projetos para a comunidade de pescadores locais; | 14.1 prevenir e reduzir significativamente a poluição marinha de todos os tipos; 14.2 gerir de forma sustentável e proteger os ecossistemas marinhos; 14.3 - Minimizar e enfrentar os impactos da acidificação dos oceanos; 14.4 efetivamente regular a coleta, e acabar com a sobrepesca, ilegal, não reportada e não regulamentada e as práticas de pesca destrutivas, 14.5 conservar pelo menos 10% das zonas costeiras e marinhas; 14.b Proporcionar o acesso dos pescadores artesanais de pequena escala, 14.c - Assegurar a conservação e o uso sustentável dos oceanos e seus recursos pela implementação do direito internacional, | 7 |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| Governo, Acionistas, Funcionários, Ongs, Comunidade local, Fornecedor, | ODS 15 Vida Terrestre L1, L2 e L3 | L2: Revegetação; L3: RPPN - Reserva Particular do Patrimônio Nacional - Mata Atlântica; L2: Monitoramento de Fauna e Flora, desde 2016 que indica alta biodiversidade e mais de 20 espécies endêmicas 5. L3: Compensação de carbono; | 15.a Mobilizar e aumentar recursos financeiros 15.4 assegurar a conservação dos ecossistemas de montanha, 15.1 assegurar a conservação, recuperação e uso sustentável de ecossistemas terrestres; 15.2 promover a implementação da gestão sustentável; 15.3 combater a desertificação; 15.5 Tomar medidas urgentes e significativas para reduzir; 15.8 controlar ou erradicar as espécies prioritárias; 15.9 integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade ao planejamento nacional e local, 15.b conservação e o reflorestamento; | 9 |
| Acionistas, Funcionários, Fomecedores, | ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes L1, L2 e L3 | L1: Políticas de Compliance e Combate ao Suborno; Código de Conduta; L1, L2 e L3: Gestão dos fornecedores com políticas de cadastro L2: Composição do Comitê de Gestão de Riscos (CAGR) com membros internos e independentes, atuando para gestão integrada dos riscos; L2: Área de Auditoria Interna independente, assegurando o cumprimento das medidas de controle e identificando oportunidades de melhorias; L2: Canal de Ética e canal de denúncias operado por consultor extern confidencialidade L3: Adoção das práticas para garantir a integridade e confidencialidade dos dados pessoais, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) | 16.5 Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas; 16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes; 16.7: Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa; 16.10: Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais | 4 |
| Governo, Funcionários, Comunidade Local, Acionistas, | ODS 17 Parcerias L1, L2 e L3 | L1: ONG de abrigo para cães - uma parte da receita de pet friendly para a ong; L1: ONG de moradia digna - receita da festa junina para o projeto de moradia digna; L1 e L3: Controle e Gestão de Riscos ; L3: Participação no GRI; L3: RPPN - Reserva Particular do Patrimônio Nacional - Mata Atlântica; L1, L2 e L3: Participação em congressos e disseminação do ESG; | 17.1 melhorar a capacidade nacional para arrecadação de impostos e outras receitas, 17.7 Promover o desenvolvimento, a transferência, a disseminação e a difusão; 17.10 - Promover um sistema multilateral de comércio universal; 17.14 Aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável, 17.15 Respeitar o espaço político e a liderança de cada país para estabelecer sustentável, 17.16 Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável; 17.17 Incentivar e promover parcerias públicas; | 7 |
| Total metas identificadas = 81 | | | | |

Fonte: Autor, 2025.

É possível identificar que os três Resorts praticam ações de ESG alinhadas aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com exceção do ODS 14 – Vida na Água, voltado à proteção da vida marinha, para o qual apenas o Resort Líder 3 desenvolve projetos específicos. Destacam-se ainda os ODS 1 (Erradicação da Pobreza) e 2 (Fome Zero), contemplados por meio de iniciativas como a gestão de horta comunitária implementada pelo Resort.

Bloco IV – Olhar no futuro do ESG: metas e avanços

O olhar para o futuro do ESG nos Resorts brasileiros é fundamental para que o crescimento desse mercado ocorra de modo alinhado com projetos de práticas sustentáveis, principalmente pela previsão de 21 projetos futuros de Resorts a serem realizados nas regiões do Nordeste, Sul e Sudeste, conforme dados da Resorts Brasil (2025).

As metas para o avanço das práticas em ESG foram analisadas e, a seguir, são apresentadas as prioridades estabelecidas pelos Líderes entrevistados:

Líder 1

- Reduzir até 2030 60% do desperdício de alimentos ou redução de consumo de agroenergia;
- Reduzir a emissão de carbono em 46% até 2030 e zerar até 2050;
- Aumentar a oferta de *plant based* (alimentos de origem vegetal) em 25% do cardápio, com mais pratos vegetarianos e veganos;
- Manter a utilização de 100% dos ovos de galinhas livres;
- Utilizar carne suína até o próximo ano de produção com políticas de bem-estar animal;
- Manter a política de utilização de 100% *plastic free*;
- Continuar buscando algum item de substituição da bucha de lavar louça – outro material que não seja plástico;

Líder 2

- Manter os projetos e investimentos CAPEX para o alcance das metas;
- Reduzir o consumo de água;
- Reduzir o consumo de plástico;
- Reduzir o consumo de energia;
- Reduzir as emissões atmosféricas;
- Aumentar a quantidade de mulheres na liderança, alcançando 50% no mínimo dos cargos;
- Aumentar a contratação de colaboradores 50+;
- Aumentar a compra com fornecedores locais, como meta corporativa;

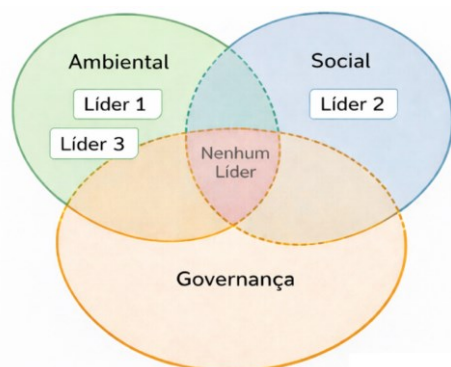
Líder 3

- Melhorar continuamente a precisão e integridade dos dados coletados para GEE e ESG, assegurando uma mensuração adequada e possibilitando ações estratégicas informadas;
- Substituir os combustíveis fósseis por alternativas mais sustentáveis na frota de veículos, e aumentar a eficiência energética;
- Consolidar a operação lixo zero, ampliando o desvio de resíduos dos aterros, transformando o centro de triagem em uma vitrine de economia circular, envolvendo cooperativas, colaboradores e fornecedores no ciclo de reaproveitamento e geração de renda;

- Eliminar o consumo dos plásticos, substituindo-os por soluções regenerativas e materiais biodegradáveis, contribuindo para a preservação costeira e para o cumprimento de metas globais de redução de poluição oceânica;
- Diminuir a dependência de recursos hídricos, contribuindo para conservação da água, desenvolvendo sistemas de captação da água da chuva;
- Criar uma jornada de engajamento sustentável para hóspedes, implementando experiências educativas, tecnologia (QRCodes, app, sinalização inteligente) e recompensas simbólicas, com o objetivo aprendizado e impacto positivo.
- Estruturar um programa de saúde mental, oferecendo atendimento psicológico gratuito, rodas de conversa, acolhimento em momentos de crise e campanhas de prevenção; cuidando integralmente das pessoas que cuidam de nossos hóspedes.
- Expandir o programa de educação ambiental para colaboradores, escolas e comunidade local, promovendo vivências na RPPN e capacitações práticas.
- Ampliar o alcance social e educativo do Resort, fortalecendo a cultura de sustentabilidade regional.
- Expandir na comunidade através da Fundação do Resort, os projetos que desenvolvem a comunidade através de aulas de dança, teatro, informática e esportes, com o objetivo de fortalecer a educação, cultura e o entretenimento.

Com base nas metas e nos avanços apresentados pelos Líderes, torna-se relevante identificar possíveis áreas que ainda necessitam de maior desenvolvimento no âmbito das práticas de ESG, de modo a compreender os desafios existentes, as lacunas a serem superadas e as oportunidades de aprimoramento contínuo na gestão sustentável dos Resorts. O Líder 1 afirma que a vertente ambiental tem nota mediana, por isso requer maior desenvolvimento, ao passo que o eixo social e governança estão com notas maiores. O Líder 3 acredita que todas as áreas apresentem oportunidades de evolução, mesmo com o trabalho contínuo das equipes, mas a busca pela excelência na gestão de resíduos e redução de descartáveis são destacadas. O Líder 2 afirma que a questão ambiental está mais avançada, com muitas iniciativas, mas aponta que o pilar social ainda necessita de maior desenvolvimento, especialmente no que se refere à formalização das ações já realizadas, à estruturação de processos e à elaboração de relatórios que sistematizem e evidenciem os resultados alcançados.

Figura 6 – Áreas por Líderes que precisam de mais desenvolvimento



Fonte: Autor, 2025

Quando o tema é gestão de resíduos e o ciclo de vida do produto na perspectiva da economia circular, quais práticas realizadas pelos Resorts já estão em operação e quais projetos a serem implantados, com ênfase na reutilização, reparação, reciclagem e regeneração de materiais. Nesse contexto, há oportunidades de práticas e projetos para o futuro, capazes de ampliar a eficiência no uso de recursos, reduzir impactos ambientais e consolidar a economia circular como eixo estratégico da gestão sustentável. O Líder 1 destacou o uso de mudas nativas na jardinagem e no pomar, como meta de redução de consumo e mudanças climáticas, com a participação do público no plantio das árvores. A utilização do biodigestor apresentou resultados positivos e eficiência energética, evidenciando maturidade no tema de redução de emissão de carbono, redução de desperdício que é o maior emissor de carbono.

O Líder 2 reforçou as práticas de reutilização de móveis e armários, com a confecção de novos móveis e reciclagem de pneus. O Líder 3 destacou a adoção de diversas práticas ambientais já consolidadas em operação no Resort. Entre elas, encontram-se a implantação de um centro de triagem e reciclagem de resíduos, o estabelecimento de parcerias com cooperativas locais para a destinação ambientalmente adequada dos materiais, a reutilização de insumos e o aproveitamento de resíduos orgânicos por meio da compostagem. Em desenvolvimento, há o sistema de captação de água pluvial para uso não potável, ampliação da compostagem e iniciativas de economia circular, criação de indicadores de circularidade para monitoramento e divulgação nos relatórios ESG.

Foi necessário identificar o que os líderes consideraram mais inovador em ESG, nos meios de hospedagem – Resorts pelo mundo, apresentando exemplos, com o intuito de entender se estão com *benchmark*. O Líder 1 afirmou a importância de trabalhar com redução de consumo e voltou o olhar para a reciclagem de alumínio utilizada no Brasil e não explorada em outros

lugares como destaque. O Líder 2 citou a empresa Eden Project como evolução em projetos de ESG, com meios de hospedagens sustentáveis e modernos.

O Líder 3 apresentou que a cultura organizacional do Resort compreende cada colaborador como agente ativo da operação, citando como mais inovadora a integração da sustentabilidade à cultura organizacional. Esse modelo de hospedagem em que cada colaborador é agente ativo da mudança, e como prática sustentável de exemplo e referência em algum lugar do mundo o Six Senses (Maldivas) e o Soneva Fushi (Tailândia).

Para ter uma visão do futuro, os Líderes pontuaram a sua opinião sobre o que irá moldar o futuro dos Resorts à luz das tendências do ESG. O Líder 1 citou o ESG como uma jornada coletiva e um caminho sem volta. A pandemia de COVID-19 foi um grande impulsionador das práticas de ESG e, neste momento, a consolidação das ações e plano de ações será fundamental para continuar o desenvolvimento. O Líder 2 afirma modernização dos Resorts, com máquinas de autoatendimento, *check-in* automático, com atividades operacionais automatizadas, interação e humanização para o atendimento. As operações serão automatizadas e implementadas, promovendo contato com a natureza e serviços autossustentável. O Líder 3 pontua o futuro dos Resorts com a sustentabilidade estratégica, em que os negócios se desenvolvam com metas ambientais, sociais e de governança ao seu modelo de operação.

O Resort do futuro será baixo-carbono, de energia limpa, circular e regenerativo, com fornecedores sustentáveis e dados confiáveis orientando decisões. As principais tendências apontam para uma descarbonização completa das operações, com medição e redução das emissões em todos os escopos, substituição gradual de combustíveis fósseis e maior uso de energia renovável. A transição energética deixará de ser uma pauta voluntária para se tornar uma exigência econômica e reputacional, impulsionada por políticas de eficiência, geração distribuída e armazenamento de energia. Paralelamente, cresce a demanda por cadeias de suprimentos sustentáveis e rastreáveis, com fornecedores locais, éticos e de baixo carbono – o que representa um novo eixo de competitividade para o setor. Outro vetor decisivo é a economia circular, que avança além da reciclagem e busca eliminar o conceito de desperdício. Resorts do futuro redesenharão seus fluxos de materiais, alimentos e resíduos, adotando produtos duráveis, reutilizáveis e processos regenerativos. O turismo regenerativo também ganha força, movendo o foco da preservação para a regeneração – isto é, deixar o ambiente e a comunidade melhor do que antes. E, acompanhando essa transformação, o hóspede se torna parte ativa: espera transparência, propósito e experiências alinhadas a valores de sustentabilidade. Por fim, a governança baseada em dados e evidências será o alicerce dessa jornada. Relatórios ESG

auditáveis, digitalização de indicadores e conformidade com padrões internacionais (GRI, ISSB, SBTi) consolidarão a credibilidade das práticas.

Como tendência de mercado, os Resorts adotaram iniciativas verdes, sendo necessário identificar se os hóspedes irão ao Resort por essas práticas. O Líder 1 apresenta novamente ações que acredita ser relevantes para os hóspedes, como a ação de reuso de água, que comunicam com adesivos no Resort, informando a importância dessa prática. Na área de recreação com os hóspedes, a oficina de ecobag que chama “Já Fui um Lençol” realizando a reciclagem do enxoval; o Cão Cierge – ação inclusiva; o plantio de árvores no dia da árvore; aula de Yoga; a comunicação de galinhas livres, a campanha do *food waste*; as publicações no instagram da oficina “Do Campo ao Prato” de como é produzido o alimento.

O Líder 2 citou que acredita que as iniciativas verdes influenciam na decisão de compra, pois o cliente está mais atento às ações. A mensuração das práticas sustentáveis não é realizada de modo formal pelo Resort para fins de análise sistemática, pois irão desenvolver um processo para captar as avaliações dos hóspedes. Nesse sentido, o Resort encontra-se em fase de busca por sistemas e selos de certificação sustentável que permitam mensurar essas percepções de maneira mais estruturada e confiável. “Tem muitos clientes que pesquisam quais são as empresas sustentáveis” a Booking.com tem a classificação e há também empresas de eventos que realizam a categorização, por isso acredito que as iniciativas verdes influenciam.

O Líder 3 afirma que adotam as iniciativas verdes, além de realizar pesquisas de mercado, e o retorno dos próprios hóspedes indicam crescente valorização de destinos sustentáveis, o que reforça o posicionamento do Resort como consciente e de vanguarda. O Resort possui programas de gestão de resíduos, tratamento de efluentes, eficiência energética, redução de plásticos e gestão de emissões de GEE – gases de efeito estufa.

4.2 Análise dos resultados dos dados documentais

Na análise dos dados documentais, os materiais institucionais divulgados pelos Resorts foram utilizados como base de dados para o levantamento das informações. A análise foi estruturada por perguntas e por blocos temáticos, seguindo a mesma lógica e a mesma ordem adotadas na análise das entrevistas, o que possibilitou a comparação e a complementaridade entre as evidências documentais e os dados empíricos obtidos junto aos entrevistados.

Bloco I - Como os Resorts Brasileiros implantam e implementam as práticas de ESG

No Resort do Líder 2, a descrição da composição da estrutura do comitê de ESG é representada por seis embaixadores, que são responsáveis por quatro áreas: Comissão Socioambiental; Comissão de Projetos, Processos e Investimentos; Comissão de Auditoria, Riscos, Ética e Compliance e a Comissão de Cultura e Pessoas. No institucional do Líder 3, a alta gestão de ESG é apresentada por hierarquia, composta pela Diretoria Executiva e cinco gestores nas áreas Administrativa, Operacional, Comercial e Marketing, Transformação Digital e TI e Jurídica; e seus tópicos de materialidade trabalhados em ESG são: Preservação Ambiental, Comunidade Local, Colaboradores, Infraestrutura, Tecnologia e Inovação, Clientes, Gestão, Comunicação e Fornecedores. Na estrutura do Líder 1 não foi divulgado.

Bloco II - Práticas mais relevantes de ESG: principais ODS

Como práticas de ESG de maior importância na estrutura do Resort, foram apresentados projetos já implementados e desenvolvidos, voltados a melhorias sustentáveis. No Resort do Líder 1, destaca-se uma prática que integra os âmbitos ambiental e social, na qual os hóspedes são presenteados, durante sua estadia, com adubo orgânico produzido a partir do processo de compostagem do próprio Resort. Essa ação, além de valorizar a gestão de resíduos orgânicos, estimula a conscientização ambiental dos hóspedes e amplia o alcance das práticas sustentáveis para além do espaço do empreendimento, reforçando o papel educativo do turismo sustentável. Em relação à Ong *dog friendly*, em 2023, o Resort doou 50 mil reais para o projeto de tratamento dos pets.

No Resort do Líder 2, foram identificadas 15 práticas que serão priorizadas até 2026. No ambiental: aquífero e mananciais, biomas e habitats locais, educação ambiental, gestão de resíduos, gestão energética, mudanças climáticas. No social: comunidade do entorno, talentos internos, satisfação e segurança do trabalho, diversidade e inclusão. Em Governança: compliance e integridade, riscos socioambientais, engajamento do conselho de ADM, gestão de fornecedores, infraestrutura dos sites.

O Líder 3, em seu institucional, no âmbito ambiental, apresenta a descrição da importância da RPPN como Floresta e Captura de Carbono, com capacidade de captar de forma constante 51,32 toneladas por ano de CO₂ biogênico. A floresta é conservada há mais de 20 anos, oferecendo serviços ecossistêmicos indispensáveis, como: preservação da biodiversidade, conservação da qualidade da água, ciclagem de nutrientes fundamentais, regulação climática e controle da erosão.

Aos ODS mais trabalhados nos Resorts, na estrutura do Líder 1, há práticas que se destacam no ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis (Compostagem, reciclagem do plástico, desperdício dos alimentos), ODS 13 Ação Contra a Mudança Global do Clima (troca do enxoval durante a estada, neutralidade de carbono) e ODS 17 Parcerias e Meios de Implementação (parcerias com ongs).

O Líder 2 a ODS 1 (erradicação da pobreza) e ODS 2 (fome zero e agricultura sustentável) estão destacadas e aliadas à doação de alimentos provenientes da cortesia solidária e da doação dos alimentos excedentes da produção, tanto para a comunidade como para as pessoas associadas aos projetos sociais do Resort. Em 2023, foi arrecadado 18,8 toneladas de alimentos não perecíveis encaminhados a diversas entidades e instituições parceiras do Resort. Como composição dos Pilares de projetos e práticas de ESG, o Líder 2 classifica e organiza suas ações a partir do alinhamento com os seguintes ODS: ODS 4 – Educação de Qualidade, ODS 7 – Energia Acessível e Limpa, ODS 13 – Combate as Alterações Climáticas, ODS 14 – Vida Debaixo D'água, ODS 15 – Vida Sobre a Terra, ODS 3 – Boa Saúde e Bem-estar, ODS 8 – Emprego Digno e Crescimento Econômico, ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis, ODS 5 – Igualdade de Gênero e ODS 10 – Redução das Desigualdades.

O Líder 3, em seu material institucional, apresenta projetos em todas as ODS sendo realizados, em destaque pode se apresentar, além das ODS 3 – Boa Saúde e Bem-estar, ODS 8 – Emprego Digno e Crescimento Econômico e ODS 12 – Consumo e Produção Responsável, as ODS 11 – Cidades e Comunidades Responsáveis, ODS 14 – Vida na Água, ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura, ODS 10 – Redução das Desigualdades e ODS 6 – Água Potável com mais de 12 práticas em ação. Das 169 metas da Agenda 2030, 81 delas foram consideradas aplicáveis e estão em andamento.

Os projetos sustentáveis inovadores, realizados como um grande diferencial para a comunidade e/ou mercado, destacados na análise documental, o Líder 2 tem em sua estrutura a eficiência em números do tratamento da água, uma vez que possui um sistema que passa por dois tipos de filtros para a melhor retenção do material do particulado presente. Investimento total de R\$1,4 milhões de reais, com a capacidade de tratamento de 200m³/h de água, com o sistema automatizado para fazer medições de pH, turbidez e dosagem de cloro de mais de 4,1 milhões de litros de água por hora. 94% das amostras destinadas a balneabilidade estão no padrão excelente.

O Resort apresentou 82% de eficiência no tratamento de efluentes – ETE. Na usina fotovoltaica, contam com 3.600 placas solares, que tem a capacidade de produção anual de 1.8MW (Megawatt), em uma área de 18 mil m². Com investimento de R\$4,5 milhões de reais,

hoje a usina abastece 25% do complexo. O Líder 3 apresenta que, para a ETE, foram investidos R\$ 1,8 milhões de reais para o tratamento de desinfecção por ser um tratamento de extrema eficácia, capaz de inativar bactérias e vírus na água, pois os patógenos não conseguem resistir à radiação ultravioleta. Além disso, na área de transformação digital, destaca a inovação em todas as áreas do Resort, como virtualização de servidores, digitalização dos processos, infraestrutura e sistemas corporativos + LGPD.

Foram identificadas práticas sustentáveis aplicadas no dia a dia dos Resorts, relacionadas à responsabilidade corporativa. Na estrutura dos três Líderes, há apartamentos adaptados para PCD. O Líder 1 apresenta com mais detalhes a acessibilidade para pessoas com necessidades especiais, incluindo apartamentos com estrutura para hóspedes PCD, rampas em todo o Resort, elevadores com comunicação em braile e piso tátil. Nos eventos realizados pelos Resorts, foram disponibilizados flip charts digitais, contribuindo para a redução do consumo de papel. Essa prática reforça o compromisso com a sustentabilidade ao minimizar o uso de recursos naturais e promover soluções tecnológicas alinhadas aos princípios de produção e consumo responsáveis. O setor de eventos busca parcerias com fornecedores que estejam alinhados com as práticas de sustentabilidade, com descarte correto, reciclagem e reaproveitamento. No material institucional do Líder , destaca-se a importância de se conectar com a cultura local, dispondo de áreas como trilhas e sítios conservados pelo próprio Resort.

Bloco III - ESG na rotina dos Resorts e seus *Stakeholders*

Para melhor entender a rotina e parcerias realizadas no cotidiano dos Resorts, é necessário compreender como os Líderes descrevem as iniciativas de ESG com os *stakeholders*. O Líder 2 aplica a política de aquisição e homologação de novos fornecedores, atualizando os critérios financeiros, jurídicos e de sustentabilidade definidos pelo Resort, possibilitando estabelecer um *rating* de ESG dos fornecedores homologados, facilitando a tomada de decisão no momento da aquisição para a escolha por empresas que compartilham dos mesmos princípios e valores. O Resort participa de comitês externos de sua segmentação e interesses voltados ao ESG, destacando-se parcerias com Governo, Clientes, Comunidade Local, Concorrentes, entre outros pilares, tendo cadeira no Conselho Estadual de Meio Ambiente e, em nível municipal, presidência do conselho municipal do turismo de seu município.

O Líder 3 possui em sua estrutura a participação dos *stakeholders* nas iniciativas de ESG e os classifica em dois grupos: 1) Proprietários e acionistas, alta liderança, gerência, colaboradores e terceirizados; 2) Clientes, comunidade, associações, fornecedores, governo e imprensa. Os temas mais trabalhados pelos grupos são: preservação ambiental, comunidade

local, colaboradores, infraestrutura, tecnologia e inovação, clientes, gestão, comunicação e fornecedores. Participam de diversas associações com cadeira de Presidência na Câmara Técnica de Gerenciamento Costeiro. Reconhecimento de serviços e estruturas com prêmios *Traveller's Choice 2023*, *Booking Travel Sustainable*, O Melhor de Viagem – Melhor Resort do Brasil 2023 e 2024. Os clientes também realizam avaliação dos serviços e atendimento para nível de satisfação, e o GRI – Global Review Index foi de 93,8% em 2023 e 97,4% em 2024 – índice de avaliação das agências de viagens e vendas online. O Resort é inclusivo por ter desenvolvido uma sala sensorial para crianças clientes com TEA na área Kids dos hóspedes.

Os projetos de ações diárias com os *stakeholders* e ou comunidade local e colaboradores foram aprofundados pela análise documental e foi identificado, na estrutura do Líder 2, uma plataforma que conecta todas as ações socioambientais em quatro pilares de atuação ligados diretamente com os ODS, são eles: Educação – Direcionador de ações (ODS 4); Meio Ambiente – Cuidar do nosso maior patrimônio (ODS 7, 13, 14 E 15); Comunidade – Impacto positivo bem-estar social, geração de renda e empregabilidade (ODS 3, 8 e 11); e Inclusão – Garantir a integração além dos povos (ODS 5 e 10).

Aproximadamente 60 instituições das cidades do entorno são convidadas a participar, atingindo diretamente cerca de 3.400 pessoas nesses eventos, que são realizados através de trabalho voluntário. Um dos compromissos sociais são com a comunidade local e colaboradores da cozinha da escola, que oferecem qualificação gratuita com práticas de cozinha com os chefs do Resort – a primeira turma de 20 alunos foi impactada positivamente. Há o dia do Ingresso do Bem, que todas as vendas têm a verba arrecadada direcionada para um programa de educação para a melhoria da defasagem escolar de estudantes do ensino público, desenvolvendo pensamento crítico, autoconfiança e maturidade emocional em crianças e jovens – em 2023 arrecadou 48 mil reais em ingressos.

O Resort do Líder 3 tem compromisso com os fornecedores locais, sendo que 79% são de seu estado e possuem mais de 1.200 fornecedores cadastrados. Em seu institucional está a importância de trabalhar com a Lei Municipal nº 10.728, de 26 de junho de 2020, que tem como objetivo promover o consumo de pescados locais (fornecedor local e comunidade local), respeitar a sazonalidade das espécies, valorizar os pescadores artesanais, encurtar a cadeia produtiva ("do mar à mesa"). O Resort, por ter em sua estrutura o CPDA, pode realizar a compra encurtando a cadeia produtiva, iniciando na etapa de manipulação e processamento inicial, reduzindo impactos ambientais de logística e poluição, incentivando a preservação dos métodos de produção artesanal e a biodiversidade da região.

Além disso, o Resort apoia a pesca local e a comunidade na realização da pesca da tainha, realizando o consumo 330 toneladas de peixe por ano. O Resort oferece suporte logístico e financeiro à Colônia de Pescadores local, impactando diretamente cerca de 160 famílias. De maio a julho, durante a temporada de pesca, a orla em frente ao Resort se transforma em um espaço onde hóspedes e visitantes podem imergir na cultura local; com práticas aos (ODS), promovendo trabalho decente (ODS 8), consumo responsável (ODS 12), e preservação da vida na água (ODS 14). Nas escolas da região, o Resort mantém parcerias voltadas à capacitação educacional, com foco no resgate de valores como ética, respeito e cuidado com o meio ambiente. Em 2024, essas ações alcançaram 68 escolas e 2.160 alunos, evidenciando o impacto social das iniciativas e o compromisso do empreendimento com a formação cidadã e a educação ambiental nas comunidades do entorno.

Ademais, o Resort oferece um curso profissionalizante internacional de Panificação e Confeitaria, desenvolvido em parceria com um instituto especializado. A iniciativa tem como objetivo fomentar o desenvolvimento econômico e social, beneficiando tanto a comunidade local quanto o próprio Resort. O programa acolhe inicialmente 30 alunos, oriundos do Resort e da comunidade, e, ao final do curso, os participantes realizam um concurso de serviços denominado “Caminho dos Sabores”, sediado no próprio Resort, promovendo a valorização do conhecimento adquirido, a qualificação profissional e a integração entre formação, mercado de trabalho e turismo.

Há ainda um projeto de vôlei para jovens de 7 a 17 anos, que tem como objetivo promover o desenvolvimento físico e social das crianças, além de fortalecer os laços comunitários através do esporte e um projeto de Beach Tennis para a comunidade. A área Segurança confirmou, em 2011, o início da participação no Programa Protetor Ambiental (PROA) da Polícia Militar, que tem como objetivo prevenir práticas prejudiciais ao meio ambiente e promover comportamentos sustentáveis, possuindo, em sua estrutura, Comissão Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho - CIPA, Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – SIPAT com a realização de atividades que promovem a manutenção da saúde física e mental dos colaboradores. O espaço de eventos pontualmente é disponibilizado para eventos beneficentes e em 2024 mais 8500 pessoas foram impactadas participando de eventos no Resort.

No Resort do Líder 1, os projetos e práticas de ESG incorporados à rotina operacional, especialmente no âmbito ambiental, apresentam resultados expressivos no que se refere à economia de água. A implantação do sistema dual flux possibilitou uma redução de aproximadamente 50% no consumo de água, evidenciando a efetividade da iniciativa na

otimização do uso de recursos hídricos e no fortalecimento das práticas de sustentabilidade do empreendimento. Em 2023, foi possível evitar o descarte de 215 mil unidades de garrafas pet e copos plásticos, com a ação de *plastic free* (unidade de recolhimento de plástico para reciclagem). Houve a substituição dos mexedores de bebidas e canudos para itens reciclados. Nos *toilettes* a substituição de amenidades individuais por *dispenser* de sabonete líquido, xampu e condicionador, diminuindo a produção de embalagens de plástico. Incentivo a não troca de enxovais com comunicados nos apartamentos para a redução de agentes poluentes e inclusão de sacolas de TNT na lavanderia, substituindo as de plástico.

Atualmente, o Resort não recicla a bucha de lavar louça, pois ainda não foi desenvolvida uma forma de descarte que não gere impacto negativo ao meio ambiente. O Líder 2 apresentou que, no pilar ambiental, foi priorizada a consolidação do tema de aquíferos e mananciais, com a implantação de um sistema de medição automatizado, além da reestruturação dos processos, garantindo e assegurando a governança das águas para as presentes e futuras gerações. Foi realizada a adequação estrutural de todos os poços de captação de água, assegurando assim a sua integridade e automação das medições de captação.

Em relação à fauna e à flora, o Resort realiza várias ações, como o Projeto Ares, voltado ao resgate de animais de espécies diversas – araras, macacos, tucanos, veados, pavão, mutum, cobras, tartarugas, papagaio, jabuti, seriema, entre outros. Está na campanha de recuperação de 6,14 hectares de área, com o plantio direto de 1.097 mudas nativas e roçagem de outras áreas; 3,4 hectares são destinados à manutenção e regeneração florestal e natural. A horta de produção própria de hortaliças está localizada em uma área plantada de 6 mil m². O processo vai desde a escolha das sementes até o cuidado com o solo, com a utilização de adubo da própria compostagem e outros fertilizantes, gerando mensalmente cerca de 5 toneladas de hortaliças, que são servidas nos buffets do Resort, aos colaboradores e à comunidade.

O Líder 3 destacou os projetos de monitoramento da Biodiversidade da fauna e flora de sua RPPN. Entre as espécies de animais, podem se destacar os anfíbios, aves, mamíferos, répteis e, na flora as epífitas e arbóreas. O Resort realiza o projeto de limpeza da praia de uma área de aproximadamente 27.000m², o quantitativo de resíduos recolhido varia, sendo em média de 20 sacos de 100 litros por dia, na alta temporada e cinco sacos de 100 litros por dia, na baixa temporada. Conta com o projeto *house keeping*, dia de limpeza nas áreas verdes do Resort e comunidade, e os colaboradores de diversas áreas voluntariamente trabalham nesse dia recolhendo os resíduos – em 2023 recolheram 880 toneladas e 2024 recolheram 890 toneladas. Além disso, possui sistema de sensores de duplo acionamento nas bacias sanitárias e o incentivo à reutilização das toalhas de banho.

As práticas para a redução de mudanças climáticas são essenciais para identificar o que consideram como destaque em conexão direta com a ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima. Na estrutura do Líder 1, além de estar no mercado livre de energia, o Resort tem em sua estrutura 200 placas solares para o aquecimento da água, e contam com toda iluminação de LED. A lenha de madeira reflorestada utilizada no queimador de biomassa é uma energia de carbono neutro.

O Líder 2 possui, em sua estrutura, os dados de emissão de GEE – gases de efeito estufa referentes ao período de 2021 a 2023. As emissões absolutas de 2023 apresentaram uma redução de 50,93% em relação a 2021 e de 31,57% em comparação com 2022. Essa diminuição foi influenciada, principalmente, pela redução das emissões provenientes de fontes como fertilizantes, gás GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) utilizado nas empilhadeiras, extintores de CO₂, tratamento de efluentes e uso de óleo diesel nos veículos automotores. Os indicadores também evidenciaram uma queda de 33,85% em relação a 2022, mesmo diante de um aumento de 3,46% no número de hóspedes. No ano de 2023, os painéis solares geraram um total de 1.650.394 kWh, evitando a emissão de 63,80 toneladas de CO₂. A neutralização do carbono é realizada por meio da compra de créditos de carbono certificados pela ONU (O’Green, selo carbono neutro).

O Líder 3, em seu material institucional, apresenta que, em 2024, 99 toneladas de resíduos orgânicos foram transformadas em compostagem, além de um total de 245 toneladas de resíduos diversos reciclados. Houve redução do uso de plástico nos restaurantes, com a utilização de garrafas recicláveis de vidro para água com e sem gás, reduzindo o consumo de aproximadamente 32.000 garrafas plásticas por mês. O Resort do Líder 3 é Carbono Neutro nas emissões diretas, por meio da aquisição de créditos de carbono validados pela Organização das Nações Unidas desde 2022. Em 2021, fortaleceu seu compromisso com a responsabilidade socioambiental ao implementar uma gestão mais eficiente de suas emissões de Gases de Efeito Estufa – GEE, com o suporte técnico da CarbonOK.

As políticas sociais desenvolvidas na empresa são de grande importância para promover o bem-estar e possível união das equipes. Na estrutura do Líder 1, foram identificados alguns programas sociais para os colaboradores, como o programa de proteção e acolhimento às mulheres vítimas de violência doméstica e suas filhas; o programa de igualdade de gênero; o programa contra a exploração sexual de crianças e adolescentes; e o canal da mulher de denúncias anônimas de violência doméstica.

O Líder 2 apresentou os avanços do pilar social, com a estrutura do tema de Diversidade e Inclusão, atribuído como um programa interno, com metas estabelecidas e rotinas de trabalho pautadas na estruturação e implantação da cultura de DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão.

Lançaram o Guia de Diversidade e atualização da Política de Conduta, estabelecendo os compromissos de respeito à diversidade. Foi criado um Comitê de Diversidade com cinco grupos de afinidades nas temáticas: gênero, PCD, raça, geração e LGBTQIA+, garantindo a escuta e pautando melhorias contínuas para um ambiente colaborativo, diverso, equitativo e inclusivo a todas as pessoas associadas.

O Líder 3 destacou ações que promovem bem-estar e integração das equipes, como o Centro Educacional, que oferece suporte adequado às necessidades familiares dos colaboradores. São ofertados os cursos Maternal, Jardim e Pré, atendendo crianças em suas primeiras etapas educativas, além de opções de aulas de balé, futebol e inglês, garantindo uma educação abrangente. Há ainda a Feira do Empreendedor, realizada uma vez por mês, na qual colaboradores que possuem uma segunda atividade são convidados a participar (em média, 28 colaboradores por feira para exposição). Outras iniciativas incluem a Participação nos Lucros; o Tour Experiência – um dia do colaborador com a família no Resort (em 2024, 211 colaboradores foram premiados); o Projeto Academia de Líderes, voltado ao desenvolvimento e aprimoramento das habilidades de liderança dentro da organização; o Programa Multiplicador, focado no desenvolvimento de lideranças internas; além da Festa Natalina para colaboradores e familiares, o Jantar Anual dos Gestores, entre outros eventos.

Temas como gênero, carreira e contratação de estrangeiros foram analisados nos materiais institucionais dos Resorts, e foi identificado, na estrutura do Líder 1, que 36% dos colaboradores são homens e 64% são mulheres, além da realização periódica de treinamentos sobre diversidade. Os Líderes 1 e 2 possuem, em suas estruturas, o selo GPTW – Great Place To Work, reconhecimento de destaque do ambiente de trabalho como positivo e promotor de bem-estar para os colaboradores. Nos materiais do Líder 2, foi confirmada a política de cargos e salários, com base em aprendizados oriundos de pesquisas e da percepção interna, como a Pesquisa de Clima, contemplando promoção horizontal – aumento salarial no mesmo cargo – e promoção vertical, com ascensão para um cargo superior. Há também o programa de participação nos resultados. Em 2023, o Resort aplicou 50 horas de treinamento por colaborador, sendo 84% em treinamento presencial. O Líder 3, em sua estrutura, confirmou a promoção de 48 colaboradores para cargos de liderança entre 2021 e 2023.

Não havia comentários sobre as perguntas 4 e 16.

Bloco IV - Olhar no futuro do ESG: metas e avanços

O Líder 1 realiza a doação do enxoval também para a comunidade local. Há parcerias com instituições educacionais da região, com oficinas e atividades educacionais ambiental.

4.3 Análise dos resultados e estágios de maturidade - ABNT PR 2030

A composição da escala de maturidade foi realizada segundo o conceito de estágios de maturidade ESG da ABNT PR 2030 (2022). Os estágios foram analisados, conforme dados disponibilizados nas entrevistas e dados documentais, com apuração minuciosa das informações, avaliando apenas as informações apuradas.

Foram 42 critérios avaliados em relação à aplicação das boas práticas em cada um dos estágios de maturidade da ABNT PR 2030 (2022) que estão relacionados às três vertentes de ESG – ambiental, social e governança.

Os estágios variam de E1 (Elementar) nota 1 ou 1 a 20%, E2 (Não Integrado) nota 2 ou de 21% a 40%, E3 (Gerencial) nota 3 ou de 41% a 60%, E4 (Estratégico) nota 4 ou de 61% a 80% e E5 (Transformador) nota 5 ou de 81% a 100% – para uma escala numérica contínua de 1 a 5 pontos ou de 1% a 100%. O mapeamento foi estabelecido conforme padronização de pontos constantes que está no Quadro 4 – Estágios de maturidade – ABNT PR 2030 da metodologia. Para alguns critérios foram considerados a NA (não se aplica) – 0, para não gerar inconsistência na análise dos dados não identificados.

Realizou-se a soma das notas atribuídas aos respectivos critérios (nota calculada), variando de 0 a 5, bem como a identificação da nota máxima possível, considerando todos os itens válidos com pontuação máxima (nota máxima ajustada). A partir desses valores, obteve-se a nota ponderada por meio de fórmula específica, a qual indica o nível de estágio para cada vertente. A padronização da nota em uma escala entre 0 e 1 permite sua apresentação em termos percentuais, de 0% a 100%, representando o nível de ESG implementado em cada vertente – ambiental, social e de governança.

Figura 7 – Fórmula de nota ponderada

$$Nota\ Ponderada\ (\%) = \left(\frac{Nota\ Calculada}{Nota\ Máxima\ Ajustada} \right) \times 100 \quad (1)$$

Fonte: da Silva, Melo e Cunha, (2025)

Ao mensurar o nível de comprometimento das instituições com a agenda ESG, a partir da conversão dos níveis da ABNT PR 2030 para uma escala de pontuação, foi possível identificar e comparar os resultados entre o Resorts analisados. Esse tipo de análise contribuiu a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria e ampliou a forma de identificar áreas a se desenvolver, conforme da Silva, Melo e Cunha (2025).

Pela nota ponderada foram alcançados os seguintes índices por Resort para cada eixo (Ambiental, Social e Governança):

Quadro 7 – Estágios de Maturidade ESG ABNT PR 2030

| | Tema | Critério | Líder 1 | Líder 2 | Líder 3 | |
|--|--|--|---------------|----------------|----------------|----|
| E i x o a m b i e n t a l | Mudanças Climáticas | Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE) | 5 | 5 | 5 | |
| | | Adaptação às Mudanças climáticas | 4 | 4 | 4 | |
| | | Eficiência energética | 5 | 5 | 4 | |
| | Recursos Hídricos | Uso da água | 5 | 5 | 5 | |
| | | Gestão de Efluentes | 5 | 4 | 4 | |
| | Biodiversidade e serviços ecossistêmicos | Conservação e uso sustentável da biodiversidade | 0 | 5 | 5 | |
| | | Uso sustentável do solo | 0 | 4 | 4 | |
| | Economia circular e gestão de resíduos | Economia Circular | 4 | 4 | 4 | |
| | | Gestão de resíduos | 4 | 4 | 4 | |
| | Gestão ambiental e prevenção da poluição | Gestão ambiental | 5 | 4 | 4 | |
| | | Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações) | 0 | 0 | 0 | |
| | | Qualidade do ar (emissão de poluentes) | 5 | 5 | 5 | |
| | | Gerenciamento de áreas contaminadas | 0 | 0 | 0 | |
| | | Produtos perigosos | 5 | 0 | 5 | |
| | Ambiental | Nota calculada | | 47 | 49 | 53 |
| | | Nota máxima | | 70 | 70 | 70 |
| | | Nota máxima ajustada | | 50 | 55 | 60 |
| Nota ponderada | | 94,00% | 89,09% | 88,33% | | |
| E i x o s o c i a l | Diálogo social e desenvolvimento territorial | Investimento social privado | 0 | 0 | 0 | |
| | | Diálogo e engajamento das partes interessadas | 5 | 5 | 5 | |
| | | Impacto Social | 4 | 5 | 5 | |
| | Direitos Humanos | Respeito aos direitos humanos | 5 | 5 | 5 | |
| | | Combate ao trabalho forçado ou compulsório | 5 | 5 | 5 | |
| | | Combate ao trabalho infantil | 5 | 5 | 5 | |
| | Diversidade, equidade e inclusão | Políticas e práticas de diversidade e equidade | 5 | 5 | 5 | |
| | | Cultura e promoção de inclusão | 5 | 5 | 5 | |
| | Relações e práticas de trabalhos | Desenvolvimento profissional | 5 | 5 | 5 | |
| | | Saúde e segurança ocupacional | 5 | 5 | 5 | |
| | | Qualidade de vida | 5 | 5 | 5 | |
| | | Liberdade de associação | 5 | 5 | 5 | |
| Política de remuneração e benefícios | | 0 | 0 | 5 | | |
| Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor | Relacionamento com consumidores e clientes | 5 | 5 | 5 | | |
| | Relacionamento com os fornecedores | 5 | 5 | 5 | | |
| social | Nota calculada | | 64 | 65 | 70 | |
| | Nota máxima | | 75 | 75 | 75 | |
| | Nota máxima ajustada | | 65 | 65 | 70 | |
| | Nota ponderada | | 98,46% | 100,00% | 100,00% | |
| E i x o G o v e r n a n ç a | Governança corporativa | Estrutura e composição da governança corporativa | 5 | 5 | 5 | |
| | | Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade | 5 | 5 | 5 | |
| | Conduta empresarial | Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção | 5 | 5 | 5 | |
| | | Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste) | 0 | 0 | 0 | |
| | | Engajamento das partes interessadas | 5 | 5 | 5 | |
| | Práticas de Controle e gestão | Gestão de riscos do negócio | 0 | 5 | 5 | |
| | | Controles internos | 0 | 4 | 4 | |
| | | Auditorias interna e externa | 0 | 5 | 5 | |
| | | Ambiente legal e regulatório | 4 | 4 | 4 | |
| | | Gestão da segurança da informação | 0 | 0 | 5 | |
| | | Privacidade de dados pessoais | 0 | 0 | 5 | |
| | Transparência na gestão | Responsabilização (prestação de contas) | 3 | 4 | 5 | |
| | | Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ ou relato integrado | 0 | 4 | 5 | |
| Governança | Nota calculada | | 27 | 46 | 58 | |
| | Nota máxima | | 65 | 65 | 65 | |
| | Nota máxima ajustada | | 30 | 50 | 60 | |
| | Nota ponderada | | 90,00% | 92,00% | 96,67% | |
| Média de ESG | | | 94,15% | 93,70% | 95,00% | |

Fonte: Autor, (2025)

A avaliação por estágios de maturidade possibilita identificar o nível de gestão de cada critério do ESG, além de oportunidade de melhoria, principalmente nas vertentes ambiental e de governança. Os Resorts alcançaram, em média, valores próximos a 1 ou 100%, indicando que se trata de empreendimentos de destaque de gestão em ESG.

No que se refere ao critério de responsabilização (prestação de contas), o Líder 1 obteve uma nota menor neste critério, pois, mesmo com o selo de reconhecimento em ESG, não realiza a publicação integral de seus relatórios. Isso decorre de questões de compliance, o que inviabiliza a disponibilização completa dos dados gerais.

Os 3 Resorts alcançaram índices altos nas 3 vertentes, acima de 90% o que representa o Estágio 5 – Transformador, com uma composição de resultado positiva.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Discussão das entrevistas

Este estudo qualitativo de casos múltiplos teve como objetivo contribuir para o entendimento do desenvolvimento do ESG na área de hospitalidade, especificamente no segmento de Resorts brasileiros, buscando compreender como essas organizações estão implantando e avançando práticas sustentáveis nas três vertentes – ambiental, social e de governança – em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Os resultados evidenciam que os Resorts adotam práticas de ESG de acordo com suas políticas de gestão hoteleira, processos internos e sob forte influência de sua estrutura organizacional e localização geográfica.

Nas entrevistas realizadas com três executivos dedicados à gestão do ESG, foi possível identificar projetos já implementados, práticas incorporadas ao dia a dia e metas voltadas para o futuro, evidenciando o compromisso com a sustentabilidade. As iniciativas estão conectadas aos ODS e às metas da Agenda 2030, contando com o envolvimento dos stakeholders, o que demonstra que a hotelaria vem desenvolvendo e avançando nas práticas de ESG em seus três pilares – Ambiental, Social e Governança – com o objetivo de reduzir, minimizar e, quando possível, zerar os impactos ambientais.

Os documentos concedidos pelos entrevistados, de caráter institucional, apresentavam estruturas diferenciadas em relação às práticas, uma vez que cada Resort possui sua própria forma de apresentar as informações de ESG, considerando as particularidades do destino, da cultura local e da estrutura organizacional.

Foi possível identificar o propósito de investir em ESG, uma vez que, após a COVID-19, a sociedade passou a desenvolver um olhar mais consciente e crítico, influenciando diretamente a necessidade de implementar práticas e projetos sustentáveis de forma mais ampla. Esse movimento corrobora os princípios da hospitalidade, da conexão com as pessoas e com a natureza, e dos impactos positivos em manter um ambiente de bem-estar para todos os *stakeholders*, promovendo um desenvolvimento economicamente próspero, aliado à valorização dos aspectos ambientais, culturais e sociais.

Bloco I - Como os Resorts Brasileiros implantam e implementam as práticas de ESG

No Bloco I, foi possível compreender os processos adotados pelos Resorts para a implantação e implementação das práticas de ESG, evidenciando que a gestão da sustentabilidade, no contexto organizacional, ocorre de acordo com a estrutura departamental, a cultura, a essência e os valores de cada empreendimento, elementos que definem e fortalecem a governança das práticas implementadas. A análise também demonstrou que o tempo de maturidade dos Resorts e a geolocalização de cada empreendimento impactam diretamente os projetos de ESG e a forma como essas práticas são concebidas e operacionalizadas.

O impacto das certificações sustentáveis na gestão e implantação das práticas de ESG, como, por exemplo, as normas ISO, contribuiu para o desenvolvimento e a padronização dos processos de qualidade. Observa-se que, com a evolução na busca por melhorias contínuas e melhores resultados, os Líderes têm se comprometido com a implantação de selos e certificações de ESG como forma de legitimar as boas práticas adotadas. Essas certificações podem, inclusive, impulsionar a decisão de reserva por parte dos clientes; entretanto, conforme afirmam Assaker e O'Connor, fatores como preço e outras políticas comerciais também exercem influência relevante na escolha do meio de hospedagem.

Bloco II - Práticas mais relevantes de ESG: principais ODS

No Bloco II, foram discutidas as práticas mais relevantes de ESG nos Resorts. Observou-se que, no âmbito ambiental, destacaram-se projetos voltados principalmente aos ODS 6 e 7, como sistemas de reuso e redução do fluxo de água, além de sistemas de tratamento de esgoto e de água associados a estruturas de gestão de energia limpa e autossuficiência, evidenciando o compromisso dos empreendimentos com a preservação ambiental. As ações voltadas ao combate ao desperdício de alimentos (food waste) e à compostagem mostraram-se conectadas aos ODS 12 e 13, ao passo que as iniciativas de proteção de Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPN) se relacionam aos ODS 4, 11, 12, 13 e 15.

Com as confirmações das práticas principais de ESG, é possível afirmar que o fortalecimento da responsabilidade dos empreendedores com os recursos naturais e que as empresas estão engajadas na conservação do meio ambiente, em participar realizando projetos e práticas de ESG, como afirma TM et al. (2021). Tendo em vista o alto consumo na gestão operacional de água e energia, e na produção de resíduos, mesmo com as limitações globais de gestão de resíduos na água, os Resorts estão engajados com as práticas sustentáveis de reuso e tratamento da água, Mdoda et al. (2024).

Os ODS mais importantes citados no âmbito social e governança são os ODS 3, 5 e 8, que dizem respeito a alguns programas e práticas em defesa a segurança da mulher, com o índice de 64% de sua equipe como feminina. Mesmo sendo uma missão a longo prazo, como afirma Fauzi (2025), para extinguir a discriminação e estereótipos, é possível identificar que é trabalhado seriamente questões sociais deste ODS com os colaboradores, contribuindo para as melhorias. Para os clientes, a importância de promover a saúde e o bem-estar, como afirma Neuhofer (2025), na hospitalidade e no turismo, por oferecer experiências transformadoras positivas, com base em um estudo de psicologia positiva, políticas sociais e programas de trabalho decente.

É possível afirmar a evolução na busca da igualdade de gênero e práticas para ampliar as visões e respeito diante das diversidades, pois, de acordo com Dashper et al. (2023), o turismo tem alta participação e enfrenta desafios com o tema.

No âmbito de Governança, há práticas e ações com os ODS, classificados e destacados como mais importantes, sendo o ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico – que apresenta práticas e campanhas voltadas à carreira, remuneração, gestão de fornecedores e à ação de apoio a pesca da Tainha, com os *stakeholders* – comunidade local, funcionários e fornecedores. O ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação – têm a sua relevância por práticas realizadas com duas Ongs voltados para a comunidade, com os propósitos de abrigo para cães e gatos que passaram por maus tratos e moradia digna e territorialidade.

Corroborando o que foi comentado por Liu et al. (2023), a parceria está ligada aos relacionamentos com partes interessadas, como a participação pública, especialistas em conservação do patrimônio e gestão. Essas práticas estão presentes nos Resorts por longa data apresentando o compromisso sério com os *stakeholders*, principalmente comunidade local.

É notável que os clientes estejam mais conscientes com as práticas sustentáveis, com o engajamento dos Resorts corroborando para isso. O fator preço, em conjunto com essas práticas, pode se afirmar como um índice notável para a confirmação da viagem. A importância da certificação levantada pelo Líder 1 afirma que os selos e certificações são importantes na escolha da viagem, entretanto, como notado pelo Líder 2, os selos de certificação sustentável não são mais importantes que as políticas de cancelamento, a classificação do hotel, o preço e a localização, como afirma Assaker e O'Connor, (2023).

Com a realização das práticas e engajamento com ESG no segmento de Resorts, foi possível identificar que os viajantes estão mais conscientes das práticas sustentáveis, todavia compreende-se que o fator preço ainda é forte para a escolha da viagem. Nesse contexto, a importância da certificação, principalmente para o segmento corporativo e a sensibilidade às

questões ambientais, podem ser um diferencial competitivo, como afirma Arbelo et al. (2025), reforçando que ser mais sustentável tornou-se um comportamento cultural constante, que continuará se consolidando, e indiretamente as intenções de visitar os hotéis por meio de valores de consumo e não só por preço, por Wang et al. (2018).

O tema inovação para projetos sustentáveis, com foco no mercado e comunidade, apresentou, como destaques, práticas de reciclagem como *plastic free* e água em latas de alumínio; soluções de energia limpa, água potável, saneamento como a ETE de energia fotovoltaica e ETE de energia Ultravioleta. Em energia limpa, o aquecimento total da água com placas solares de LED e os queimadores de biomassa são projetos que contribuem para a prevenção da mudança de clima e para a neutralização de carbono.

Meios de transporte dentro do Resort, como bicicletas e carrinhos elétricos para o deslocamento dos hóspedes, oferecem uma experiência moderna. A implantação do inventário de emissões de GEE (Gases de Efeito Estufa), com plano de ação de redução e neutralização, é identificada como gestão diferenciada. Projeto de Centro de Triagem de Resíduos, como o controle de deslocamentos para a redução das emissões são práticas ambientais a se destacar. Como projeto inovador social, foi apresentada a criação de uma Fundação do Resort de Bem-Estar com a comunidade local e funcionários, direcionado à gestão da RPPN, implementando ações de conservação e educação ambiental abertas à comunidade. Tais ações estão conectadas aos ODS 4, 6, 7, 8, 9, 12 e 13.

Como práticas corporativas, os Resorts destacaram ações com a comunidade local, como reciclagem e limpeza da região, apoio a pequenos empreendedores, destacando o compromisso de buscar fornecedores que tenham os mesmos propósitos com o ESG.

As afirmações sobre as práticas aplicadas na sociedade, como responsabilidade corporativa, evidenciam o quanto o ESG está intimamente ligado aos investimentos financeiros na última década, pois a proteção ambiental, bem-estar social e governança íntegra estão como prioridade nas organizações e são preocupações legítimas da sociedade, como afirmou Topanotti (2023).

Bloco III - ESG na rotina dos Resorts e seus *stakeholders*

No Bloco III, foi analisado o ESG na rotina dos Resorts e seus *stakeholders*, bem como quais práticas que consideram como mais relevantes no dia a dia em diversos aspectos de gestão, considerando as três vertentes: ambiental, social e governança.

As ações de comunicação e suas ferramentas implantadas nos três Resorts, para fortalecer os projetos e as práticas junto aos colaboradores, são essenciais e utilizadas para que

todos acompanhem os índices de resultados das práticas de ESG, utilizando-se desde murais, e-mails, WhatsApp, relatórios, afirmando parcialmente o que Shen et al. (2020) apresentam sobre a comunicação como uma das ferramentas para a sustentabilidade aplicada em um hotel, para o sucesso de longo prazo do negócio e para a sustentabilidade de cada indivíduo, bem como o da sociedade, mesmo nos casos em que a cultura de ESG ainda não se aplica aos Resorts analisados.

Foram identificados como *stakeholders* pelos três Líderes, os funcionários, fornecedores, comunidade, clientes, poder público, alta liderança e acionistas como participantes em comum das iniciativas de ESG nos Resorts, exercendo a vertente de governança. É possível afirmar que os Resorts estejam sempre no centro, quando se trata de conexão nos negócios, como ética empresarial, gestão geral ou negócios e sociedade, como afirma Freeman et al. (2010). Com os Resorts investindo em treinamento, educação e políticas claras e mensuráveis para uma efetiva implantação de ESG, além de atender as exigências regulatórias das partes interessadas, gera-se valor a longo prazo para os seus *stakeholders*, Prado (2024).

Com a conscientização e compromisso das ações com a comunidade local e colaboradores, é possível identificar inúmeras práticas voltadas para capacitação, desde palestras, cursos para comunidade local e colaboradores à programas de pós-graduação para média e alta liderança. O trabalho voluntário e as ações sociais de caridade à comunidade local, como a entrega de presentes no dia das crianças, eventos no dia do idoso com atividades e práticas de saúde e bem-estar, são notáveis e ocorrem anualmente.

O programa de incentivo ao esporte para a comunidade e funcionários são ações que beneficiam qualidade de vida. Ações de economia circular voluntárias com a comunidade local foram implementadas para conscientização e benefícios com a doação e o reuso de móveis e enxovais. O incentivo e conscientização da reciclagem do lixo no dia da limpeza. O fortalecimento da cultura local, com a pesca artesanal em um dos Resorts, é uma prática de importância na comunidade local. Todas essas práticas demonstram que é possível beneficiar a comunidade e minimizar os impactos ambientais e sociais com ações no dia a dia.

Por isso, fortalecer e incentivar a mudança do comportamento dos *stakeholders*, aumentando a conscientização da gestão de ESG, é fundamental para amplitude da implementação das práticas, Mdoda et al. (2024).

Os três Líderes destacam projetos diferenciados no âmbito ambiental e, como afirma Jokura (2021), os temas de redução e compensação de GEE, desmatamento ilegal, consumo responsável de água, gestão de resíduos, eficiência energética, além de promoção e preservação

da biodiversidade integram a visão de ESG de uma empresa. Por isso, pode-se afirmar que o projeto do CPDA para o controle do desperdício e diminuição da emissão de carbono é um destaque de prática de gestão conectada ao meio ambiente. O regate de animais e plantio de espécies nativas com reflorestamento e regeneração florestal e natural, foram identificadas como práticas de meio ambiente.

Analisar essas práticas foi importante para destacar as ações para a redução de mudanças climáticas. É notável que a conservação do meio ambiente ocorre não apenas às ações de compensação e ou neutralização de carbono, mas com a utilização da eficiência energética. As reduções do consumo e desperdício de alimentos dentro da operação, relacionadas ao consumo e produção responsáveis, contribuem para implementação de estilos de culinárias com desperdício zero, que podem incentivar e motivar, o início da transformação regenerativa sistêmica necessária para se adaptar às mudanças climáticas e reverter algumas tendências, como afirma Delgado et al. (2023). A conscientização da plantação de árvores e o incentivo aos programas de compensação de carbono e utilização de energia limpa substituindo gradualmente a utilização de combustível fóssil, são tendências e práticas de neutralização de carbono.

Para que os Resorts promovam o bem-estar das equipes e minimizem situações de desigualdade, é relevante a capacitação dos colaboradores, com ações de fortalecimento e desenvolvimento profissional. Essas iniciativas promovem a sinergia e boa a relação com outros setores e *stakeholders*, e assim serem integrados à cadeia de valor dos destinos, sendo valores e ações eficientes do ESG no turismo e hospitalidade, conforme Cao et al. (2023).

A igualdade de gênero para a ocupação dos cargos é notável, pois é confirmada com o equilíbrio ao apresentar os números de colaboradores contratados por gêneros. O investimento em treinamento e programas educativos em defesa da vida e prevenção à violência da mulher foram apresentados por um dos Resorts como política social.

Foi possível verificar o comprometimento dos Resorts ao oferecer capacitação, reconhecimento e oportunidade de carreira aos seus colaboradores com planos de carreira bem definidos, para garantir igualdade de operação, salário e crescimento horizontal. Conforme apresentado por Cesário et al. (2022), despertar na indústria da hotelaria e do turismo o interesse dos jovens para construir carreira na área, buscando a capacitação, é uma das ferramentas para a hospitalidade.

A contratação de profissionais estrangeiros está na rotina dos Resorts dos três Líderes entrevistados. Assim, como afirma Alrawadie et al. (2024), a empatia e hospitalidade têm sido um dos maiores fatores positivos do acolhimento aos estrangeiros. Um dos motivos das contratações são realizadas pelo domínio de línguas estrangeiras dos colaboradores

estrangeiros, segundo Erdem et al. (2021). As parcerias com organizações de apoio aos estrangeiros e refugiados nas contratações é um ponto facilitador para esta prática com vertentes social e de governança, garantindo a inclusão social.

Políticas sociais de cor e programas de capacitação e desenvolvimento podem garantir oportunidades equitativas a todos os colaboradores, com a prevenção do assédio e promoção de igualdade. O tema racismo está com visibilidade pelo PNUD (2024), que está elaborando metas e indicadores para erradicação do racismo estrutural.

O engajamento com as associações e instituições, em nível global e local, é notável e o compromisso de manter o aprendizado, atualização do ESG e o bom relacionamento e parcerias com os *stakeholders* são essenciais para a continuação da evolução das práticas. Por isso, confirmam a participação em fóruns, comitês e instituições de educação para contribuírem com desenvolvimento do conhecimento da área.

É notável que, na composição dos *stakeholders*, foram identificados, funcionários, comunidade local, fornecedores, gestores, associações e órgão governamentais. De acordo com Freeman et. al, (2007), os *Stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização.

Bloco IV - Olhar no futuro do ESG, metas e avanços

O Bloco IV busca compreender o olhar no futuro do ESG e quais metas e avanços precisam evoluir com base na opinião dos Líderes e análise documental apresentada pelos Resorts. Ao questioná-los sobre as metas e evolução das práticas, o retorno foi diversificado nos âmbitos ambiental, social e governança, com metas citadas desde como zerar a emissão de carbono até 2.050, manter a política de *plastic free*, consolidar a operação lixo zero, aumentar o número de colaboradores 50+, estruturar o projeto de saúde mental, expandir a educação ambiental para todos os *stakeholders*. Algumas práticas indicam o que uma empresa ou organização deve praticar para ser uma empresa com visão junto ao ESG, Jokura (2021).

Evidenciou-se que, pelos Líderes, as áreas Ambiental (2 Líderes) e Social (1 Líder) necessitam de mais desenvolvimento e visibilidade para a realização de mais ações e evolução das práticas em ESG. Segundo Costa e Ferezin (2021), os fatores relacionados ao meio ambiente estão se colocando à frente de muitos outros, pois sua urgência já atinge o planeta e seus habitantes nas suas mais variadas formas, como sua fauna e flora e, principalmente, seres humanos.

A análise dos temas como resíduos e ciclo de vida do produto, até mesmo economia circular, possibilitou identificar práticas e projetos desenvolvidos com impactos positivos,

como a compostagem, doação de móveis, reciclagem de materiais diversos e enxoval para reuso como item transformado – bolsas de lençol. Destaca-se ainda o uso de biodigestor, que transforma resíduos orgânicos em água cinza para reuso, bem como biodigestores, que fazem a captura e a queima do gás metano, neutralizando a poluição atmosférica no tratamento de efluentes. Além dessas práticas, há a captação de água pluvial para reuso na jardinagem, entre outras que afirmam evolução no segmento de hospitalidade, na gestão de ESG e até mesmo de recursos financeiros, com investimentos em práticas que promovem a neutralização de carbono. Evidencia-se que a economia circular provoca mudanças disruptivas com a análise da transição do modelo tradicional linear para o modelo circular, como afirma Borschiver e Tavares, (2022).

A fim de se manter o desenvolvimento e avanço de novos projetos em ESG, foi necessário levantar se os Líderes estavam atentos às inovações de mercado na hotelaria e se consideram algum meio de hospedagem ou Resort como modelo. Sobre tal perspectiva, percebeu-se que existem projetos avançados considerados como destaque e *benchmark* em outros países. De qualquer maneira, um dos líderes enfatiza a gestão da reciclagem do alumínio no Brasil como prática de reciclagem diferenciada, pois essa prática não é realizada na Europa como aqui.

Para moldar o futuro do ESG, é preciso manter cadência nas implementações das práticas, como uma jornada coletiva e um caminho contínuo. Para a consolidação dessas ações, a gestão do plano estratégico e das metas ambientais, sociais e de governança serão fundamentais para continuar o desenvolvimento da sustentabilidade. Pode-se destacar algumas tendências como automatização dos serviços com a humanização no atendimento; o contato com a natureza; eficiência energética; economia circular regenerativa; uso de reciclagem; priorização de fornecedores sustentáveis e rastreáveis locais e éticos. Nesse contexto, evidencia-se o uso de relatórios com dados confiáveis de ESG auditáveis, orientando decisões com a digitalização de indicadores de conformidade, além de padrões elevados para a consolidação e credibilidade das práticas de governança baseado em estratégia e visão de futuro. Práticas no âmbito social se manterão mais intensificadas, oferecendo educação ambiental e crescimento da capacitação em serviços, projetos com a comunidade local e colaboradores com o compromisso de manter e consolidar parcerias.

Quanto ao conhecimento e uso do termo “verde”, compreendido como práticas iniciais de sustentabilidade, como compras ecológicas ou reciclagem, conforme apontado por Wolfe e Shanklin, (2001), foi necessário analisar esse conceito no contexto dos Resorts, analisando o motivo da escolha da viagem pelo hóspede. Os resultados evidenciaram aspectos positivos de que a sustentabilidade influencia na decisão de compra do cliente, mesmo que essas avaliações

não tenham sido monitoradas. Iniciativas de reciclagem, reuso da água, implementação de selo da Booking.com com as práticas desenvolvidas oferecem crescente valorização do destino e vantagem competitiva.

5.2 Discussão dos resultados dos dados documentais

Quanto à análise documental, verificou-se informações complementares que contribuíram para a ampliação e o aprofundamento da análise, tornando o conjunto de dados mais completo e consistente para a pesquisa.

Bloco I - Como os Resorts Brasileiros implantam e implementam as práticas de ESG

Constatou-se que, no bloco I, as informações de estrutura hierárquica e da composição de comitês para planejamento e tomada de decisões foram essenciais para entender como os Resorts exercem as implantações e implementações das práticas de ESG nas três vertentes: ambiental, social e governança.

Verifica-se que os Resorts implantam as práticas de ESG de acordo com a sua estrutura hierárquica, gestão, cultura e necessidades apresentadas por seu destino. As práticas em alguns Resorts são validadas, com selo e certificações, mas nem todos eles adotaram um selo específico para todas as práticas de validação de implementação da sustentabilidade.

Bloco II - Práticas mais relevantes de ESG: principais ODS

Evidenciou-se que, no bloco II, a citação dos pilares da sustentabilidade e dos ODS priorizados amplia a análise, sendo notável que os Resorts estão engajados em organizar e conectar as práticas de ESG aos objetivos de desenvolvimento sustentável. Os Líderes 2 e 3 destacam os ODS que mais se desenvolveram nos Resorts, pelas práticas e projetos implementados. O Líder 3, por exemplo, informa o número de práticas realizadas em cada ODS, tendo todos implementados e formalizados em sua análise documental.

Evidenciou-se que nem todos os Resorts apresentaram as informações completas e organizadas das práticas de ESG e suas ODS conectadas em relatórios, mas o compromisso com a validação dos dados e reputação representada com a implementação de selos e certificações estão disponíveis, o que oferecem segurança e vantagem competitiva.

Identificou-se que temas sobre a consciência dos viajantes, por exemplo, foram abordados diretamente pelos Líderes, e as informações não estavam disponibilizadas no material.

No que diz respeito aos projetos inovadores de comunidade local e ao mercado, evidenciou-se dados numéricos nos documentos institucionais que completam a análise com informações detalhadas sobre os projetos de água, saneamento e energia limpa.

Como práticas sustentáveis e responsabilidade corporativa, destaca-se a presença de temas diversos, como a inclusão de pessoas PCD, com oferta de estrutura diferenciada; equipamentos modernos de eventos como *flip chart* de *touch screen*, além de parcerias com bons fornecedores dedicados ao ESG.

Bloco III - ESG na rotina dos Resorts e seus *stakeholders*

No bloco III, evidenciaram-se as práticas de ESG nos Resorts, bem como os *stakeholders* no dia a dia das operações. Nesse contexto, foi identificada a importância da gestão de fornecedores, principalmente em relação à homologação de empresas locais, comprometidas com as questões de ESG. Essas práticas de participação na liderança de associações de ESG são compartilhadas, o que reforça a importância de buscar constantemente entendimento de mercado.

Percebeu-se que os Resorts realizam muitas atividades com a comunidade local, valorizando e oferecendo oportunidades para a redução das desigualdades, com trabalhos voluntários, ações sociais, ações para cuidar do patrimônio ambiental, beneficiando os seus colaboradores e empreendedores local. Como afirma Suardi e Mahadevan (2019), é necessário desenvolver mais projetos para a erradicação da pobreza, fome e desenvolvimento da educação para o crescimento financeiro da comunidade local.

Evidenciou-se que os projetos de ESG voltados ao meio ambiente, detalhados com mais informações na análise documental, são o de monitoramento da biodiversidade da fauna e flora nos Resorts e na área de Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN). A diminuição de emissão de resíduos com o desenvolvimento de políticas de lavanderia e *dispensers* no banheiro são incentivos que se destacaram como prática sustentáveis.

Observou-se ainda que os Resorts estão bem engajados buscando implantar mais medidas de energia limpa e neutralização de carbono, com implementação de selos de controle de GEE – *CarbonOk* e *O'green* que realizam a neutralização de carbono; e o uso do Mercado de Energia para diminuir os custos de energia.

O selo *Great Place to Work* evidenciou que práticas e políticas sociais com os funcionários estão consolidadas. Nos documentos institucionais se confirmam programas de multiplicação de conhecimento, que oferecem oportunidade de crescimento e plano de carreira.

Bloco IV - Olhar no futuro do ESG, metas e avanços

No Bloco IV, referente à perspectiva de futuro, não foram evidenciadas práticas específicas passíveis de destaque.

5.3 Discussão dos resultados e estágios de maturidade - ABNT PR 2030

Devido à ausência de dados nas análises documental e entrevistas para alguns critérios da ABNT PR 2030, alguns índices ficaram sem avaliação, sendo um dos desafios dessa análise. É possível identificar que os Resorts precisam desenvolver documentos com mais informações, publicando relatórios ou materiais institucionais completos. Como já justificado pelos Líderes, as áreas ambiental e social necessitam de desenvolvimento e novas soluções envolvendo todos os *stakeholders*. Há oportunidades de melhorias nas três vertentes, principalmente nos eixos de governança e ambiental. A implementação de planejamento e relatórios serão essenciais para o alcance das metas estabelecidas pelos Resorts, com os acompanhamentos dos índices de desenvolvimento.

Os Resorts foram classificados no Estágio 5 – Transformador, devido a média ter ficado acima de 81%. Os empreendimentos selecionados desta amostra estão com nível elevado em sua gestão de ESG, por estarem envolvidos no desenvolvimento das práticas sustentáveis e atuarem com o compromisso de impactar e influenciar outras organizações no fortalecimento dessa pauta, em um movimento mais amplo frente ao seu setor de atividade e cadeias de valor.

6 CONCLUSÃO

É notável que as práticas sustentáveis envolvem as vertentes ambiental, social e governança, as quais se conectam entre si e contribuem com o desenvolvimento das ações de implantação e implementação dos ODS nos três eixos de ESG. Entretanto há o reconhecimento dos Resorts acerca da necessidade de desenvolver mais projetos que apresentem soluções nas vertentes ambiental e social, visando à a evolução da conscientização da sustentabilidade e alcance das metas definidas pelos empreendimentos de hospitalidade.

Identificou-se a importância de desenvolver comitês e departamentos voltados à gestão do ESG, pois são essenciais para a transparência e incentivo da implantação dos índices de tomada de decisão e evolução das práticas sustentáveis. O planejamento estratégico e a definição de metas para os avanços contribuem para uma governança mais comprometida, identificando melhorias para todos os *stakeholders* e para as três vertentes de ESG – ambiental, social e governança. Nesse contexto, sem relatórios éticos de ESG, não há como evidenciar as boas práticas.

Quanto aos objetivos de desenvolvimento sustentável e avanços do ESG, evidenciou-se que será necessário o comprometimento com a mitigação de gases efeito estufa- GEE, consumo responsável de água, gestão de efluentes, economia circular e regenerativa, eficiência energética, biodiversidade, produtos perigosos, bem-estar e saúde mental, redução das desigualdades, *stakeholders* sustentáveis, gestão de riscos, gestão de relatórios de ESG para tomada de decisão e auditoria para integrarem uma empresa com visão de futuro nas vertentes de ESG, de alcance estratégico e vantagem competitiva.

Percebeu-se que todos os ODS, em diferentes níveis de intensidade, foram implementados nos empreendimentos estudados, presentes nas dimensões ambiental (ODS 6, 7, 9, 12, 13, 14 e 15), social (ODS 1, 2, 3, 4, 5 e 10) e governança (ODS 8, 16 e 17), com projetos diversos, envolvendo pelos menos as 81 metas das 169 descritas Agenda 2030, com o intuito de continuidade e evolução nas melhorias das práticas de sustentabilidade.

Com base nos dados coletados da pesquisa, concluiu-se que os Resorts estão engajados a realizar, em seu cotidiano, melhorias em suas práticas de ESG, nos eixos ambiental, social e governança. Com o compromisso de se profissionalizar, por se tratar de ser um segmento de atividade sensível e de impacto, torna-se necessária a identificação de oportunidades e soluções de problemas, bem como a implementação de práticas e desenvolvimento de inovações. É evidente que esse segmento continuará avançando por sua importância global na área de hospitalidade.

Na análise dos critérios da ABNT PR 2030, percebeu-se que o grau de maturidade alcançado pelos Resorts estão acima da média no estágio transformador, índice máximo de empenho no trabalho desenvolvido com ESG, afirmando o comprometimento com as ações e práticas de ESG.

Para futuros estudos, evidencia-se a necessidade de ampliar a amostra para se aprofundar por vertente ambiental, social e governança. Além disso, temas como energia limpa, neutralização de carbono, *plastic free*, *food waste*, redução das desigualdades, bem-estar e saúde mental, gestão da segurança da informação, gestão de riscos do negócio, podem contribuir tanto para o setor acadêmico como para o setor corporativo, favorecendo o desenvolvimento de novas soluções voltadas à mitigação de impactos.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2022). ABNT PR 2030:2022 — *Ambiental, Social e Governança (ESG) – Conceitos, Diretrizes e Modelo de Avaliação e Direcionamento para Organizações*. Rio de Janeiro: ABNT.
- Alrawadieh, Z., Altinay, L., Urbančíková, N., & Hudec, O. (2024). Refugees at home: the role of hospitableness in fostering pro-social attitudes and behaviours towards refugees. *International journal of contemporary hospitality management*, 36(9), 3052-3071.
- Arbelo, A., Arbelo-Pérez, M., De Vera, V., & Bilgihan, A. (2025). Green premiums: assessing the revenue impact of eco-certification in the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(13), 64-83.
- Assaker, G., & O'Connor, P. (2023). The importance of green certification labels/badges in online hotel booking choice: A conjoint investigation of consumers' preferences pre-and post-COVID-19. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(4), 401-414.
- Atchabahian, A.C.R. C. (2024). *ESG: Teoria e Prática para a Verdadeira Sustentabilidade Nos Negócios* - 1ª Edição 2024. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788553620500>. Páginas X-XIII; XXV-2.
- Bashir, F., Tahir, Z., & Aslam, A. (2022). Role of change leadership in attaining sustainable growth and curbing poverty: A case of Pakistan tourism industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 934572.
- Boluk, K. A., Cavaliere, C. T., & Hig45rgins-Desbiolles, F. (2019). A critical framework for interrogating the United Nations Sustainable Development Goals 2030 Agenda in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*.
- Bondarenko, S., Kalaman, O., & Danilova, O. (2025). Digital transformation of the tourism business in an open economy: a comprehensive approach to travel planning and partnerships. *Social development: economic and legal issues*, (4).
- Booking.com. (2019). *Booking.com revela as principais descobertas de sua pesquisa de 2019*. Relatório de viagem sustentável.
- Borschiver, S., & Tavares, A. S. (2022). *Catalisando a Economia Circular: conceitos, modelos de negócios e sua aplicação em setores da economia*. UFRJ.
- Cao, X., Xu, J., Lin, Y. L., Cabrera, R. M., Chen, Q., Zhang, C., ... & Lei, Y. (2023). Excess folic acid intake increases dna de novo point mutations. *Cell discovery*, 9(1), 22.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Castelli, G. (2006). *Gestão Hoteleira* (2nd ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-472-0118-0>
- Cauci, S., Guzman-Molina, J., Al-Qubati, A., & Schellens, M. (2025). Vulnerability reduction in post-conflict areas through the Resource Nexus approach (Water–Soil–Food–Atmosphere) to sustainable food production systems: a case study in Colombia. *Environmental Earth Sciences*, 84(1), 1-14.

- Cesário, F., Sabino, A., Moreira, A., Portugal, M., & Correia, A. (2022). Students' motivation for a sustainable career in the hospitality industry in Portugal. *Sustainability*, *14*(11), 6522.
- Comum, N. F. (1991). *Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, *24*(2), 79-95.
- Crespi-Vallbona, M., Noguer-Junca, E., Louzao, N., & Coromina, L. (2023). Barcelona hotel employees and their conception of fair work. An exploratory study. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *42*(9), 56-74.
- D'Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Lähtinen, K., Korhonen, J., ... & Toppinen, A. (2017). Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues. *Journal of cleaner production*, *168*, 716-734.
- Dashper, K., Turner, J., & Wengel, Y. (2023). Gendering knowledge in tourism: gender (in) equality initiatives in the tourism academy. In *Gender and Tourism Sustainability* (pp. 168-185). Routledge.
- Delgado, A., Rodriguez, R., & Staszewska, A. (2023). Tackling food waste in the tourism sector: towards a responsible consumption trend. *Sustainability*, *15*(17), 13226.
- de Hoyos Guevara, A. J., & Dib, V. C. (2022). ESG principles, challenges and opportunities. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, *13*(4), 18-31.
- da Silva, D. M. P., de Melo Faria, A. M., & Cunha, V. C. (2025). Maturidade da política ESG nos principais bancos brasileiros. *Revista Delos*, *18*(75), e7828-e7828.
- D'Souza, E. (2023). Green Hotel Practices and Sustainable Development Goals: An Indian Perspective. *International Journal of Current Science Research and Review*, *6*(12).
- Eagles, P. F., McCool, S. F., & Haynes, C. D. (2002). *Sustainable tourism in protected areas: Guidelines for planning and management* (No. 8). Iucn.
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M., Kooli, C., Alqasa, K. M., Afaneh, J., Fathy, E. A., ... & Fayyad, S. (2024). Resilience for sustainability: The synergistic role of green human resources management, circular economy, and green organizational culture in the hotel industry. *Administrative Sciences*, *14*(11), 297.
- Erdem, B., Türkmendağ, T., Akgöz, E., & Gök, T. (2021). Foreign workers employment in the hotel industry: Evidence from five-star hotels in Antalya. *Journal of Tourismology*, *7*(1), 29-54.
- Fauzi, M. A. (2025). Sustainable tourism and sustainable development goals (sdgs): a state-of-the-art review of past, present, and future trends. *Environment, development and sustainability*, *27*(2), 2841-2862.
- Foolmaun, R. K., & Ramjeeawon, T. (2013). Comparative life cycle assessment and social life cycle assessment of used polyethylene terephthalate (PET) bottles in Mauritius. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, *18*, 155-171.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, *2*(4), 54-61.
- Freeman, R. E. (2010). *Gestão estratégica: Uma abordagem das partes interessadas*.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale: University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals* 3(1):403-445.
- Fontaine, A., Martyniuk, M. A. C., Garnier, C., & Couture, P. (2023). Assessing the impacts of mining activities on fish health in northern québec. *Canadian journal of fisheries and aquatic sciences*, 80(5), 771-794.
- Gajić, T., Vukolić, D., & Penić, M. (2024). Revival of the hotel industry: the impact of food waste reduction on serbia's economic prospects. *Ekonomika poljoprivrede*, 71(1), 75-98.
- Galabada, J. K. (2022). Towards the sustainable development goal of zero hunger: what role do institutions play?. *Sustainability*, 14(8), 4598.
- Gao, S., Meng, F., Gu, Z., Liu, Z., & Farrukh, M. (2021). Mapping and clustering analysis on environmental, social and governance field a bibliometric analysis using Scopus. *Sustainability*, 13(13), 7304.
- Gerondi, G. (2005). Ecoturismo e sistemas de gestão ambiental: medidas corretivas estão sendo tomadas nos hotéis ecológicos da Serra do Japi/SP. *Caderno Virtual de Turismo*, 5(2), 63-71.
- Giglio, R. R. (2020). *Hotel de apoio ao ecoturismo no Recreio dos Bandeirantes*. Trabalho Final de Graduação (Graduação em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35, 20-29.
- Greenview. (2018). *Green Lodging Trends Report 2018*.
- Guia Agenda 2030. (2025, 18 de maio). ODS 18, 19 e 20. Reflexão sobre a agenda 2030. <https://www.guiaagenda2030.org/>
- Hansing, B., Bonfato, A. C., & em Hotelaria, B. (2015). Resorts no Brasil: Evolução histórica e o comportamento das sub segmentações no biênio 2013/2014. *Iniciação-Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística-Edição Temática em Gestão, Internacionalização e Desenvolvimento*, 5.
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational researcher*, 12(2), 14-19.
- Ionescu, G. H., Firoiu, D., Pirvu, R., & Vilag, R. D. (2019). The impact of ESG factors on market value of companies from travel and tourism industry. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(5), 820-849.
- Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (2022). ESG: novo conceito para velhos problemas. *Cadernos Ebape. Br*, 20, 1-4.
- Jesus, M. M. N., & Batista, T. M. F. (2014). A responsabilidade social das empresas no Algarve. *Tourism & Management Studies*, 10, 111-120.
- Jokura, T. (2021). *O que é ESG? NetZero*. Disponível em: https://netzero.projeto draft.com/o-que-e-esg-e-por-que-todo-mundo-esta-interessado-nesta-sigla/?utm_campaign=newsletter_netzero_-_edicao_23&utm_medium=email&utm_source=RD+Stati

- Libório, T. R. (2021). A importância dos ODS–Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, no desafio da educação para os direitos humanos. *Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos*, 9(1), 275-296.
- Liu, Z., Zhang, M., & Osmani, M. (2023). Building information modelling (BIM) driven sustainable cultural heritage tourism. *Buildings*, 13(8), 1925.
- Loviscek, V. (2020). Triple bottom line toward a holistic framework for sustainability: A systematic review. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), e200017.
- Mahadevan, R., & Suardi, S. (2019). Panel evidence on the impact of tourism growth on poverty, poverty gap and income inequality. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 253-264.
- Mahaluça, F. (2016). Noções de amostragem. *Estatística Aplicada*, 4-9.
- McCloskey, S. (2015). From MDGs to SDGs: We need a critical awakening to succeed. *Policy & practice: a development education review*, 12.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society* (Vol. 45097). SAGE Publications.
- Mdoda, S. S., Dube, K., & Montsiemang, T. (2024). Tackling Water and Waste Management Challenges Within the Tourism and Hospitality Industry: A Sustainable Development Goals Perspective. *Water*, 16(24), 3545.
- Melo Ribeiro, H. C., & Saraiva de Souza, M. T. (2022). Economia circular e turismo: produção científica à luz da análise de redes sociais. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 385-402.
- Miranda, T. (2017). *Responsabilidade socioambiental* (2nd ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595020337>
- Mill, R. C. Resorts: Administração e Operação. Trad. De Sônia Kahl. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- Neiman, Z. (2002). Meio ambiente, educação e ecoturismo. In *Meio ambiente, educação e ecoturismo* (pp. 181-181).
- Neuhof, B. (2025). Positive tourism experiences for human transformation: A Horizon 2050 paper. *Tourism review*, 80(1), 39-52.
- Oliveira, J. P., Tricárico, L. T., Varella, B. G., & Velasquez, G. G. (2016). Arquitetura hoteleira sob a ótica da sustentabilidade e da hospitalidade do espaço: um estudo sobre a aplicação dos conceitos de sustentabilidade e hospitalidade do espaço em projetos de hotéis. *Revista brasileira de pesquisa em turismo*, 10(1), 189–209. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.993>
- ONU - Organização das Nações Unidas. *Migración Americas*. (2025, 18 de maio). ODS 21 – retorno digno e reintegração. <https://lac.iom.int/en/objective-21-cooperate-facilitating-dignified-safe-and-dignified-return-and-readmission-well-sustainable-reintegration>
- Pazmino, A. V. (2007). Uma reflexão sobre design social, eco design e design sustentável. *Simpósio Brasileiro de Design Sustentável*, 1, 1-4.
- Pereira, V., Silva, G. M., & Dias, Á. (2021). Sustainability practices in hospitality: Case study of a luxury hotel in Arrábida Natural Park. *Sustainability*, 13(6), 3164.

- Prado, V. C. P. D. (2024). *ESG no Brasil: da definição à implementação-uma análise do impacto e aplicabilidade na sustentabilidade empresarial e na indústria de alimentos*. <https://repositorio.ufscar.br/server/api/core/bitstreams/795f8ec9-b79e-49ad-90a2-0cf4e13a5eb6/content> Acesso em 20 de dezembro de 2025.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2015). *O que são os ODS*. <https://www.undp.org/pt/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel> Acesso em 17 de fevereiro de 2025.
- Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). (2019). *Marcos Ambientais*. <https://www.unep.org/pt-br/marcos-ambientais-uma-linha-do-tempo-do-pnuma-aos-50#:~:text=Fundado%20em%201972%20ap%C3%B3s%20a,%C3%A0s%20desafios%20ambientais%20do%20mundo>. Acesso em 6 de abril de 2025.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2024). *Agenda 2030*. https://www.undp.org/pt/brazil/news/implementacao-das-metas-da-agenda-2030-garante-o-cumprimento-dos-ods#:~:text=Participe%20*%20Licita%C3%A7%C3%B5es.%20*%20Oportunidades.%20*%20Contato. Acesso em 16 de janeiro de 2025.
- Radar da Resorts Brasil. (julho, 2025). *Projetos de Resorts previstos no Brasil*. <file:///C:/Users/jekal/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/d485bd60-e323-4c2a-abd4-1baafd88d62/01.%20Radar%20Resorts%20Brasil%20-%20202%20C2%B0Tri%2025%20-%20JUL.pdf>
- Rao, Y., & Lai, I. K. W. (2025). Understanding how tourists with disabilities' perceptions of residents' emotional solidarity influence their behavioural intention: the mediating role of perceived fairness. *Journal of sustainable tourism*, 33(3), 500-519.
- ROIM, T. P. B., & GONÇALVES, A. (2012). A nova classificação hoteleira–RESORTS. *Revista Científica Eletrônica de Turismo*, 9(17), 1-11.
- Scheyvens, R., & Cheer, J. M. (2022). Tourism, the SDGs and partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2271-2281.
- Sembajwe, G., Spaeth, K., & Dropkin, J. (2020). The clean hotel room: A public health imperative. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 547-550.
- Shen, L., Qian, J., & Chen, S. C. (2020). Effective communication strategies of sustainable hospitality: A qualitative exploration. *Sustainability*, 12(17), 6920.
- Singh, S., & Dutt, C. S. (2024). The adoption of the UN sustainable development goals in hotels in Dubai. *Tourism and Hospitality Research*, 24(4), 515-534.
- Soler, F., & Palermo, C. (2023). *ESG (ambiental, social e governança): da teoria à prática*. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786553624276>
- Šuligoj, M. (2021). " Navik on živi ki zgine pošteno": Versko obarvane komemoracije v hrvaških novičarskih medijih. Razprave in Gradivo: *Revija za Narodnostna Vprasanja*, (86), 49-64.
- Suryantari, Y., Ngarbingan, H. K., & Priyana, E. B. (2024). Exploring The Contributions Of 5-Star Hotels In Bali Indonesia, To Social Development Pillars Of The SDGs: A Descriptive Qualitative Analysis. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(4), 4109-4116.

- Telha, R. P., da Gama Silva, P. V. J., & Maia, V. M. (2023). The Evolution of the CSR and ESG Debate on Twitter: An Overview from the User Perspective. <https://www.preprints.org/frontend/manuscript/c09648fef5240b1a5c3b1963b1b2ee01/download/pub> Acesso em 20 de dezembro de 2025.
- TM, A., Kaur, P., Bresciani, S., & Dhir, A. (2021). What drives the adoption and consumption of green hotel products and services? A systematic literature review of past achievement and future promises. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2637-2655.
- Topanotti, J. A. M. (2023). ESG e o retorno sobre investimentos. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 14(4), 39-46.
- Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. (2025, 01 de novembro). *169 metas – Agenda 2030*. <https://www.tce.sp.gov.br/observatorio/ods>
- Vial, G. (2021). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. *Managing digital transformation*, 13-66. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003008637-4/understanding-digital-transformation-gregory-vial> Acesso em 20 de dezembro de 2025.
- Xu, A., Wang, C., Tang, D., & Ye, W. (2022). Tourism circular economy: Identification and measurement of tourism industry ecologization. *Ecological Indicators*, 144, 109476.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788584290833>
- WAIKeR, J. R. (2002). *Introdução à hospitalidade*. Editora Manole Ltda.
- Wang, S., Wang, J., Wang, Y., Yan, J., & Li, J. (2018). Environmental knowledge and consumers' intentions to visit green hotels: The mediating role of consumption values. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(9), 1261-1271.
- Wolfe, K. L., & Shanklin, C. W. (2001). Environmental practices and management concerns of conference center administrators. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(2), 209-216.
- World Travel & Tourism Council (2022). *Travel & Tourism Sector Expected to Create Nearly 126 Million New Jobs Within the Next Decade*. <https://wttc.org/news/travel-and-tourism-sector-expected-to-create-nearly-126-million-new-jobs-within-the-next-decade>.
- World Travel & Tourism Council (2025). *WTTC forecasts Brazil's Travel & Tourism sector to surpass us\$167 billion contribution by 2025*. <https://wttc.org/news/wttc-forecasts-brazil-travel-and-tourism-sector-to-surpass-usd-167-billion-contribution-by-2025#:~:text=In%202025%2C%20WTTC%20forecasts%20that,total%20employment%20in%20the%20region>.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Perguntas da Entrevista

A seguir, questionário semiestruturado utilizado nas entrevistas

As respostas das perguntas serão agrupadas por 4 blocos:

Questão Problema: Como os Resorts Brasileiros estão praticando, implantando e avançando nas práticas de ESG?

Análise das entrevistas (introdução)

6. Qual o propósito de investir em ESG?

Bloco I - Como os Resorts Brasileiros implantam e implementam as práticas de ESG

1. Como sua empresa implanta as práticas de ESG no seu modelo de negócios e operações diárias?

3. Como a empresa realiza a implementação de novos projetos de ESG?

Bloco II - Práticas mais relevantes de ESG: principais ODS

2. O que destaca de maior importância em sua empresa de projetos em ESG?

5. Qual ODS é mais trabalhada nos projetos de sua empresa e por quê?

9. Acredita que os viajantes estão mais conscientes com questões ou práticas sustentáveis?

Bloco 2

17. Sua empresa tem projetos inovadores e sustentáveis, realizados como um grande diferencial para a comunidade ou mercado?

18. O que a sua empresa aplica no dia a dia como práticas sustentável e de responsabilidade corporativa?

Bloco III - ESG na rotina dos Resorts e seus *stakeholders*

4. Como vocês divulgam os projetos realizados em ESG para os colaboradores?

10. Quais *stakeholders* participam das iniciativas de ESG de sua empresa?

14. Há projetos sociais voltados para a comunidade local e ou *stakeholders*, colaboradores como capacitação? Trabalho voluntário? Economia Circular?

15. Há projetos voltados para o meio ambiente?

20. Quais são as práticas adotadas para a Redução de mudanças climáticas?

a. Ações de Conservação da terra, água e meio ambiente em geral

13. Quais políticas sociais destaca como mais importantes para promover o bem-estar e união das equipes na empresa?

12. Há equilíbrio entre cargos e salários para as equipes de base?

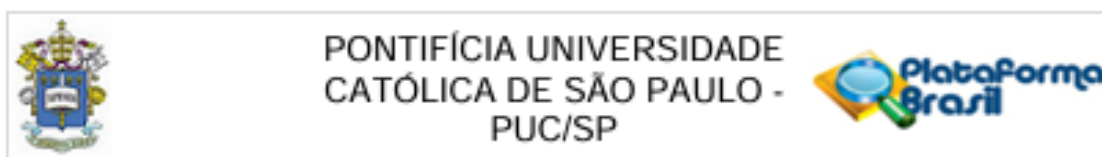
a. Mesmo cargo para homens e mulheres.

- b. Oportunidade de carreira.
 - c. Contrata profissionais estrangeiros.
21. Há projetos de inclusão social com relação a contratação de funcionários do exterior, há restrição? De prevenção ao racismo?
16. A empresa compartilha os seus projetos de boas maneiras de ESG com outros empreendimentos do mesmo segmento?
- a. Energia limpa
 - b. Pequenas empresas com perfil de fornecedor em sua região, incentivo ao crescimento econômico
 - c. Projetos inovadores e sustentáveis

Bloco IV - Olhar no futuro do ESG, metas e avanços

7. Quais são as metas da empresa em ESG?
11. Quais áreas você acredita que precisam de mais desenvolvimento dentro de seu Resort referente ao ESG?
19. Quando falamos de resíduos e ciclo de vida do produto / economia circular, quais práticas estão em operação e quais projetos gostariam de implementar?
- a. (reutilização, reparação, reciclagem e regeneração de materiais)
22. O que considerar como mais inovador em ESG, teria algum meio de hospedagem Resort em algum lugar do mundo que tem como exemplo?
23. Qual a tendência do ESG você acredita que irão moldar o futuro nos Resorts?
8. Vocês adotam iniciativas verdes? E quais são? Você acredita que os hóspedes vão aderir mais idas ao Resort por terem essas iniciativas?

Apêndice 2 – Parecer aprovado



Continuação do Parecer: 8.048.867

Considerações Finais a critério do CEP:

O Colegiado do Comitê de Ética em Pesquisa, campus Monte Alegre da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - CEP-PUC/SP, aprova integralmente o parecer oferecido pelo(a) relator(a).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|------------------------|-----------------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2634910.pdf | 04/12/2025 18:21:27 | | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE.docx | 04/12/2025 18:21:04 | MARCELA CAMPELO LARA CALEFE | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto_detalhado.docx | 13/10/2025 01:01:21 | MARCELA CAMPELO LARA CALEFE | Aceito |
| Outros | oficio_de_apresentacao.docx | 11/10/2025 18:04:31 | MARCELA CAMPELO LARA | Aceito |
| Cronograma | Cronograma.docx | 11/10/2025 18:00:38 | MARCELA CAMPELO LARA | Aceito |
| Outros | DECLARACAO.docx | 11/10/2025 17:54:27 | MARCELA CAMPELO LARA | Aceito |
| Outros | PARECERDEMEREITOPRaSS.pdf | 11/10/2025 17:46:12 | MARCELA CAMPELO LARA | Aceito |
| Folha de Rosto | FolhaDeRosto_Pr.pdf | 06/10/2025 21:39:20 | MARCELA CAMPELO LARA | Aceito |

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Ministro Godoi, 969 - sala 63C, térreo do Prédio Reitor Bandeira de Mello
 Bairro: Perdizes CEP: 05.015-001
 UF: SP Município: SÃO PAULO
 Telefone: (11)3670-8466 Fax: (11)3670-8466 E-mail: cometica@pucsp.br



ANEXOS


Anexo 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável






Fonte: Nações Unidas Brasil, 2025.




Anexo 2 – 17 objetivos e as 169 metas – Tribunal de Contas do Estado de São Paulo


| ODS | METAS |
|---|---|
| | 1.1 - Até 2030, erradicar a pobreza extrema para todas as pessoas em todos os lugares, atualmente medida como pessoas vivendo com menos de US\$ 1,25 por dia. |
| | 1.2 - Até 2030, reduzir pelo menos à metade a proporção de homens, mulheres e crianças, de todas as idades, que vivem na pobreza, em todas as suas dimensões, de acordo com as definições nacionais. |
| | 1.3 - Implementar, em nível nacional, medidas e sistemas de proteção social adequados, para todos, incluindo pisos, e até 2030 atingir a cobertura substancial dos pobres e vulneráveis. |
| | 1.4 - Até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a serviços básicos, propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias apropriadas e serviços financeiros, incluindo microfinanças. |
| | 1.5 - Até 2030, construir a resiliência dos pobres e daqueles em situação de vulnerabilidade, e reduzir a exposição e vulnerabilidade destes a eventos extremos relacionados com o clima e outros choques e desastres econômicos, sociais e ambientais. |
| | 1.a - Garantir uma mobilização significativa de recursos a partir de uma variedade de fontes, inclusive por meio do reforço da cooperação para o desenvolvimento, para proporcionar meios adequados e previsíveis para que os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, implementem programas e políticas para acabar com a pobreza em todas as suas dimensões. |
|  | 1.b - Criar marcos políticos sólidos em níveis nacional, regional e internacional, com base em estratégias de desenvolvimento a favor dos pobres e sensíveis a gênero, para apoiar investimentos acelerados nas ações de erradicação da pobreza. |
| | 2.1 - Até 2030, acabar com a fome e garantir o acesso de todas as pessoas, em particular os pobres e pessoas em situações vulneráveis, incluindo crianças, a alimentos seguros, nutritivos e suficientes durante todo o ano. |
|  | 2.2 - Até 2030, acabar com todas as formas de má-nutrição, incluindo atingir, até 2025, as metas acordadas internacionalmente sobre nanismo e caquexia em crianças menores de cinco anos de idade, e atender às necessidades nutricionais dos adolescentes, mulheres grávidas e lactantes e pessoas idosas. |


| | |
|---|--|
| | <p>2.3 - Até 2030, dobrar a produtividade agrícola e a renda dos pequenos produtores de alimentos, particularmente das mulheres, povos indígenas, agricultores familiares, pastores e pescadores, inclusive por meio de acesso seguro e igual à terra, outros recursos produtivos e insumos, conhecimento, serviços financeiros, mercados e oportunidades de agregação de valor e de emprego não agrícola.</p> |
| | <p>2.4 - Até 2030, garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos e implementar práticas agrícolas resilientes, que aumentem a produtividade e a produção, que ajudem a manter os ecossistemas, que fortaleçam a capacidade de adaptação às mudanças climáticas, às condições meteorológicas extremas, secas, inundações e outros desastres, e que melhorem progressivamente a qualidade da terra e do solo.</p> |
| | <p>2.5 - Até 2020, manter a diversidade genética de sementes, plantas cultivadas, animais de criação e domesticados e suas respectivas espécies selvagens, inclusive por meio de bancos de sementes e plantas diversificados e bem geridos em nível nacional, regional e internacional, e garantir o acesso e a repartição justa e equitativa dos benefícios decorrentes da utilização dos recursos genéticos e conhecimentos tradicionais associados, como acordado internacionalmente.</p> |
| | <p>2.a - Aumentar o investimento, inclusive via o reforço da cooperação internacional, em infraestrutura rural, pesquisa e extensão de serviços agrícolas, desenvolvimento de tecnologia, e os bancos de genes de plantas e animais, para aumentar a capacidade de produção agrícola nos países em desenvolvimento, em particular nos países menos desenvolvidos.</p> |
| | <p>2.b - Corrigir e prevenir as restrições ao comércio e distorções nos mercados agrícolas mundiais, incluindo a eliminação paralela de todas as formas de subsídios à exportação e todas as medidas de exportação com efeito equivalente, de acordo com o mandato da Rodada de Desenvolvimento de Doha.</p> |
| | <p>2.c - Adotar medidas para garantir o funcionamento adequado dos mercados de commodities de alimentos e seus derivados, e facilitar o acesso oportuno à informação de mercado, inclusive sobre as reservas de alimentos, a fim de ajudar a limitar a volatilidade extrema dos preços dos alimentos.</p> |
|  | <p>3.1 - Até 2030, reduzir a taxa de mortalidade materna global para menos de 70 mortes por 100.000 nascidos vivos.</p> |
| | <p>3.2 - Até 2030, acabar com as mortes evitáveis de recém-nascidos e crianças menores de 5 anos, com todos os países objetivando reduzir a mortalidade neonatal para pelo menos 12 por 1.000 nascidos vivos e a mortalidade de crianças menores de 5 anos para pelo menos 25 por 1.000 nascidos vivos.</p> |
| | <p>3.3 - Até 2030, acabar com as epidemias de AIDS, tuberculose, malária e doenças tropicais negligenciadas, e combater a hepatite, doenças transmitidas pela água, e outras doenças transmissíveis.</p> |
| | <p>3.4 - Até 2030, reduzir em um terço a mortalidade prematura por doenças não transmissíveis via prevenção e tratamento, e promover a saúde mental e o bem-estar.</p> |
| | <p>3.5 - Reforçar a prevenção e o tratamento do abuso de substâncias, incluindo o abuso de drogas entorpecentes e uso nocivo do álcool.</p> |
| | <p>3.6 - Até 2020, reduzir pela metade as mortes e os ferimentos globais por acidentes em estradas.</p> |
| | <p>3.7 - Até 2030, assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planejamento familiar, informação e educação, bem como a integração da saúde reprodutiva em estratégias e programas nacionais.</p> |
| | <p>3.8 - Attingir a cobertura universal de saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes, de qualidade e a preços acessíveis para todos.</p> |
| | <p>3.9 - Até 2030, reduzir substancialmente o número de mortes e doenças por produtos químicos perigosos, contaminação e poluição do ar e água do solo.</p> |
| | <p>3.a - Fortalecer a implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco em todos os países, conforme apropriado.</p> |



| | |
|---|--|
| | 3.b - Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de vacinas e medicamentos para as doenças transmissíveis e não transmissíveis, que afetam principalmente os países em desenvolvimento, proporcionar o acesso a medicamentos e vacinas essenciais a preços acessíveis, de acordo com a Declaração de Doha, que afirma o direito dos países em desenvolvimento de utilizarem plenamente as disposições do acordo TRIPS sobre flexibilidades para proteger a saúde pública e, em particular, proporcionar o acesso a medicamentos para todos. |
| | 3.c - Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, desenvolvimento e formação, e retenção do pessoal de saúde nos países em desenvolvimento, especialmente nos países menos desenvolvidos e nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento. |
| | 3.d - Reforçar a capacidade de todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, para o alerta precoce, redução de riscos e gerenciamento de riscos nacionais e globais de saúde. |
|  | 4.1 - Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completem o ensino primário e secundário gratuito, equitativo e de qualidade, que conduza a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes. |
| | 4.2 - Até 2030, garantir que todos as meninas e meninos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira infância, cuidados e educação pré-escolar, de modo que eles estejam prontos para o ensino primário. |
| | 4.3 - Até 2030, assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo universidade. |
| | 4.4 - Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo. |
| | 4.5 - Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade. |
| | 4.6 - Até 2030, garantir que todos os jovens e uma substancial proporção dos adultos, homens e mulheres estejam alfabetizados e tenham adquirido o conhecimento básico de matemática. |
| | 4.7 - Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz e não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável. |
| | 4.a - Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e ao gênero, e que proporcionem ambientes de aprendizagem seguros e não violentos, inclusivos e eficazes para todos. |
| | 4.b - Até 2020, substancialmente ampliar globalmente o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países africanos, para o ensino superior, incluindo programas de formação profissional, de tecnologia da informação e da comunicação, técnicos, de engenharia e programas científicos em países desenvolvidos e outros países em desenvolvimento. |
| 4.c - Até 2030, substancialmente aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento. | |
| | 5.1 - Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte. |
| | 5.2 - Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos. |
| | 5.3 - Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas. |



| | |
|---|--|
| | 5.4 - Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais. |
| | 5.5 - Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. |
| | 5.6 - Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão. |
| | 5.a - Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais. |
| | 5.b - Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres. |
| | 5.c - Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis. |
|  | 6.1 - Até 2030, alcançar o acesso universal e equitativo a água potável e segura para todos. |
| | 6.2 - Até 2030, alcançar o acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos, e acabar com a defecação a céu aberto, com especial atenção para as necessidades das mulheres e meninas e daqueles em situação de vulnerabilidade. |
| | 6.3 - Até 2030, melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas e aumentando substancialmente a reciclagem e reutilização segura globalmente. |
| | 6.4 - Até 2030, aumentar substancialmente a eficiência do uso da água em todos os setores e assegurar retiradas sustentáveis e o abastecimento de água doce para enfrentar a escassez de água, e reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez de água. |
| | 6.5 - Até 2030, implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis, inclusive via cooperação transfronteiriça, conforme apropriado. |
| | 6.6 - Até 2020, proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas úmidas, rios, aquíferos e lagos. |
| | 6.a - Até 2030, ampliar a cooperação internacional e o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento em atividades e programas relacionados à água e saneamento, incluindo a coleta de água, a dessalinização, a eficiência no uso da água, o tratamento de efluentes, a reciclagem e as tecnologias de reuso. |
| | 6.b - Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento. |
|  | 7.1 - Até 2030, assegurar o acesso universal, confiável, moderno e a preços acessíveis a serviços de energia. |
| | 7.2 - Até 2030, aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global. |
| | 7.3 - Até 2030, dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética. |
| | 7.a - Até 2030, reforçar a cooperação internacional para facilitar o acesso a pesquisa e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de combustíveis fósseis avançadas e mais limpas, e promover o investimento em infraestrutura de energia e em tecnologias de energia limpa. |
| | 7.b - Até 2030, expandir a infraestrutura e modernizar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos nos países em desenvolvimento, particularmente nos países menos desenvolvidos, nos pequenos Estados insulares em |

| | |
|---|--|
| | desenvolvimento e nos países em desenvolvimento sem litoral, de acordo com seus respectivos programas de apoio. |
|  | 8.1 - Sustentar o crescimento econômico per capita de acordo com as circunstâncias nacionais e, em particular, um crescimento anual de pelo menos 7% do produto interno bruto [PIB] nos países menos desenvolvidos. |
| | 8.2 - Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra. |
| | 8.3 - Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros. |
| | 8.4 - Melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com os países desenvolvidos assumindo a liderança. |
| | 8.5 - Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor. |
| | 8.6 - Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação. |
| | 8.7 - Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas. |
| | 8.8 - Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários. |
| | 8.9 - Até 2030, elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais. |
| | 8.10 - Fortalecer a capacidade das instituições financeiras nacionais para incentivar a expansão do acesso aos serviços bancários, de seguros e financeiros para todos. |
|  | 8.a - Aumentar o apoio da Iniciativa de Ajuda para o Comércio [<i>Aid for Trade</i>] para os países em desenvolvimento, particularmente os países menos desenvolvidos, inclusive por meio do Quadro Integrado Reforçado para a Assistência Técnica Relacionada com o Comércio para os países menos desenvolvidos. |
| | 8.b - Até 2020, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens e implementar o Pacto Mundial para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho [OIT]. |
|  | 9.1 - Desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça, para apoiar o desenvolvimento econômico e o bem-estar humano, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos. |
| | 9.2 - Promover a industrialização inclusiva e sustentável e, até 2030, aumentar significativamente a participação da indústria no emprego e no produto interno bruto, de acordo com as circunstâncias nacionais, e dobrar sua participação nos países de menor desenvolvimento relativo. |
| | 9.3 - Aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas, particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível e propiciar sua integração em cadeias de valor e mercados. |

| | |
|---|---|
| | <p>9.4 - Até 2030, modernizar a infraestrutura e reabilitar as indústrias para torná-las sustentáveis, com eficiência aumentada no uso de recursos e maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e ambientalmente adequados; com todos os países atuando de acordo com suas respectivas capacidades.</p> |
| | <p>9.5 - Fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivando a inovação e aumentando substancialmente o número de trabalhadores de pesquisa e desenvolvimento por milhão de pessoas e os gastos público e privado em pesquisa e desenvolvimento.</p> |
| | <p>9.a - Facilitar o desenvolvimento de infraestrutura sustentável e resiliente em países em desenvolvimento, por meio de maior apoio financeiro, tecnológico e técnico aos países africanos, aos países de menor desenvolvimento relativo, aos países em desenvolvimento sem litoral e aos pequenos Estados insulares em desenvolvimento.</p> |
| | <p>9.b - Apoiar o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a inovação nacionais nos países em desenvolvimento, inclusive garantindo um ambiente político propício para, entre outras coisas, diversificação industrial e agregação de valor às commodities.</p> |
| | <p>9.c - Aumentar significativamente o acesso às tecnologias de informação e comunicação e empenhar-se para procurar ao máximo oferecer acesso universal e a preços acessíveis à internet nos países menos desenvolvidos, até 2020.</p> |
|  | <p>10.1 - Até 2030, progressivamente alcançar e sustentar o crescimento da renda dos 40% da população mais pobre a uma taxa maior que a média nacional.</p> |
| | <p>10.2 - Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.</p> |
| | <p>10.3 - Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito.</p> |
| | <p>10.4 - Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade.</p> |
| | <p>10.5 - Melhorar a regulamentação e monitoramento dos mercados e instituições financeiras globais e fortalecer a implementação de tais regulamentações.</p> |
| | <p>10.6 - Assegurar uma representação e voz mais forte dos países em desenvolvimento em tomadas de decisão nas instituições econômicas e financeiras internacionais globais, a fim de produzir instituições mais eficazes, críveis, responsáveis e legítimas.</p> |
| | <p>10.7 - Facilitar a migração e a mobilidade ordenada, segura, regular e responsável das pessoas, inclusive por meio da implementação de políticas de migração planejadas e bem geridas.</p> |
| | <p>10.a - Implementar o princípio do tratamento especial e diferenciado para países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, em conformidade com os acordos da OMC.</p> |
| | <p>10.b - Incentivar a assistência oficial ao desenvolvimento e fluxos financeiros, incluindo o investimento externo direto, para os Estados onde a necessidade é maior, em particular os países menos desenvolvidos, os países africanos, os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países em desenvolvimento sem litoral, de acordo com seus planos e programas nacionais.</p> |
| | <p>10.c - Até 2030, reduzir para menos de 3% os custos de transação de remessas dos migrantes e eliminar os corredores de remessas com custos superiores a 5%.</p> |
| | <p>11.1 - Até 2030, garantir o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos e urbanizar as favelas.</p> |
| | <p>11.2 - Até 2030, proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos, melhorando a segurança rodoviária por meio da expansão dos transportes públicos, com especial atenção para as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos.</p> |

| | |
|---|---|
| | 11.3 - Até 2030, aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, e as capacidades para o planejamento e gestão de assentamentos humanos participativos, integrados e sustentáveis, em todos os países. |
| | 11.4 - Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural do mundo. |
| | 11.5 - Até 2030, reduzir significativamente o número de mortes e o número de pessoas afetadas por catástrofes e substancialmente diminuir as perdas econômicas diretas causadas por elas em relação ao produto interno bruto global, incluindo os desastres relacionados à água, com o foco em proteger os pobres e as pessoas em situação de vulnerabilidade. |
| | 11.6 - Até 2030, reduzir o impacto ambiental negativo per capita das cidades, inclusive prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros. |
| | 11.7 - Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência. |
| | 11.a - Apoiar relações econômicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, periurbanas e rurais, reforçando o planejamento nacional e regional de desenvolvimento. |
| | 11.b - Até 2020, aumentar substancialmente o número de cidades e assentamentos humanos adotando e implementando políticas e planos integrados para a inclusão, a eficiência dos recursos, mitigação e adaptação às mudanças climáticas, a resiliência a desastres; e desenvolver e implementar, de acordo com o Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030, o gerenciamento holístico do risco de desastres em todos os níveis. |
| | 11.c - Apoiar os países menos desenvolvidos, inclusive por meio de assistência técnica e financeira, para construções sustentáveis e resilientes, utilizando materiais locais. |
|  | 12.1 - Implementar o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com todos os países tomando medidas, e os países desenvolvidos assumindo a liderança, tendo em conta o desenvolvimento e as capacidades dos países em desenvolvimento. |
| | 12.2 - Até 2030, alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais. |
| | 12.3 - Até 2030, reduzir pela metade o desperdício de alimentos per capita mundial, nos níveis de varejo e do consumidor, e reduzir as perdas de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo as perdas pós-colheita. |
| | 12.4 - Até 2020, alcançar o manejo ambientalmente saudável dos produtos químicos e todos os resíduos, ao longo de todo o ciclo de vida destes, de acordo com os marcos internacionais acordados, e reduzir significativamente a liberação destes para o ar, água e solo, para minimizar seus impactos negativos sobre a saúde humana e o meio ambiente. |
| | 12.5 - Até 2030, reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso. |
| | 12.6 - Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios. |
| | 12.7 - Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais. |
| | 12.8 - Até 2030, garantir que as pessoas, em todos os lugares, tenham informação relevante e conscientização para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza. |
| | 12.a - Apoiar países em desenvolvimento a fortalecer suas capacidades científicas e tecnológicas para mudar para padrões mais sustentáveis de produção e consumo. |
| | 12.b - Desenvolver e implementar ferramentas para monitorar os impactos do desenvolvimento sustentável para o turismo sustentável, que gera empregos, promove a cultura e os produtos locais. |

| | |
|---|---|
| | 12.c - Racionalizar subsídios ineficientes aos combustíveis fósseis, que encorajam o consumo exagerado, eliminando as distorções de mercado, de acordo com as circunstâncias nacionais, inclusive por meio da reestruturação fiscal e a eliminação gradual desses subsídios prejudiciais, caso existam, para refletir os seus impactos ambientais, tendo plenamente em conta as necessidades específicas e condições dos países em desenvolvimento e minimizando os possíveis impactos adversos sobre o seu desenvolvimento de uma forma que proteja os pobres e as comunidades afetadas. |
|  | 13.1 - Reforçar a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos relacionados ao clima e às catástrofes naturais em todos os países. |
| | 13.2 - Integrar medidas da mudança do clima nas políticas, estratégias e planejamentos nacionais. |
| | 13.3 - Melhorar a educação, aumentar a conscientização e a capacidade humana e institucional sobre mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce da mudança do clima. |
| | 13.a - Implementar o compromisso assumido pelos países desenvolvidos partes da Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima [UNFCCC] para a meta de mobilizar conjuntamente US\$ 100 bilhões por ano a partir de 2020, de todas as fontes, para atender às necessidades dos países em desenvolvimento, no contexto das ações de mitigação significativas e transparência na implementação; e operacionalizar plenamente o Fundo Verde para o Clima por meio de sua capitalização o mais cedo possível. |
| | 13.b - Promover mecanismos para a criação de capacidades para o planejamento relacionado à mudança do clima e à gestão eficaz, nos países menos desenvolvidos, inclusive com foco em mulheres, jovens, comunidades locais e marginalizadas. |
|  | 14.1 - Até 2025, prevenir e reduzir significativamente a poluição marinha de todos os tipos, especialmente a advinda de atividades terrestres, incluindo detritos marinhos e a poluição por nutrientes. |
| | 14.2 - Até 2020, gerir de forma sustentável e proteger os ecossistemas marinhos e costeiros para evitar impactos adversos significativos, inclusive por meio do reforço da sua capacidade de resiliência, e tomar medidas para a sua restauração, a fim de assegurar oceanos saudáveis e produtivos. |
| | 14.3 - Minimizar e enfrentar os impactos da acidificação dos oceanos, inclusive por meio do reforço da cooperação científica em todos os níveis. |
| | 14.4 - Até 2020, efetivamente regular a coleta, e acabar com a sobrepesca, ilegal, não reportada e não regulamentada e as práticas de pesca destrutivas, e implementar planos de gestão com base científica, para restaurar populações de peixes no menor tempo possível, pelo menos a níveis que possam produzir rendimento máximo sustentável, como determinado por suas características biológicas. |
| | 14.5 - Até 2020, conservar pelo menos 10% das zonas costeiras e marinhas, de acordo com a legislação nacional e internacional, e com base na melhor informação científica disponível. |
| | 14.6 - Até 2020, proibir certas formas de subsídios à pesca, que contribuem para a sobrecapacidade e a sobrepesca, e eliminar os subsídios que contribuam para a pesca ilegal, não reportada e não regulamentada, e abster-se de introduzir novos subsídios como estes, reconhecendo que o tratamento especial e diferenciado adequado e eficaz para os países em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos deve ser parte integrante da negociação sobre subsídios à pesca da Organização Mundial do Comércio. |
| | 14.7 - Até 2030, aumentar os benefícios econômicos para os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos, a partir do uso sustentável dos recursos marinhos, inclusive por meio de uma gestão sustentável da pesca, aquicultura e turismo. |
| | 14.a - Aumentar o conhecimento científico, desenvolver capacidades de pesquisa e transferir tecnologia marinha, tendo em conta os critérios e orientações sobre a Transferência de Tecnologia Marinha da Comissão Oceanográfica Intergovernamental, a fim de melhorar a saúde dos oceanos e aumentar a contribuição da biodiversidade marinha para o desenvolvimento dos |

| | |
|---|--|
| | países em desenvolvimento, em particular os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos. |
| | 14.b - Proporcionar o acesso dos pescadores artesanais de pequena escala aos recursos marinhos e mercados. |
| | 14.c - Assegurar a conservação e o uso sustentável dos oceanos e seus recursos pela implementação do direito internacional, como refletido na UNCLOS [Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar], que provê o arcabouço legal para a conservação e utilização sustentável dos oceanos e dos seus recursos, conforme registrado no parágrafo 158 do “Futuro Que Queremos”. |
| | 15.1 - Até 2020, assegurar a conservação, recuperação e uso sustentável de ecossistemas terrestres e de água doce interiores e seus serviços, em especial florestas, zonas úmidas, montanhas e terras áridas, em conformidade com as obrigações decorrentes dos acordos internacionais. |
| | 15.2 - Até 2020, promover a implementação da gestão sustentável de todos os tipos de florestas, deter o desmatamento, restaurar florestas degradadas e aumentar substancialmente o florestamento e o reflorestamento globalmente. |
| | 15.3 - Até 2030, combater a desertificação, restaurar a terra e o solo degradado, incluindo terrenos afetados pela desertificação, secas e inundações, e lutar para alcançar um mundo neutro em termos de degradação do solo. |
| | 15.4 - Até 2030, assegurar a conservação dos ecossistemas de montanha, incluindo a sua biodiversidade, para melhorar a sua capacidade de proporcionar benefícios que são essenciais para o desenvolvimento sustentável. |
| | 15.5 - Tomar medidas urgentes e significativas para reduzir a degradação de habitat naturais, deter a perda de biodiversidade e, até 2020, proteger e evitar a extinção de espécies ameaçadas. |
| | 15.6 - Garantir uma repartição justa e equitativa dos benefícios derivados da utilização dos recursos genéticos e promover o acesso adequado aos recursos genéticos. |
| | 15.7 - Tomar medidas urgentes para acabar com a caça ilegal e o tráfico de espécies da flora e fauna protegidas e abordar tanto a demanda quanto a oferta de produtos ilegais da vida selvagem. |
| | 15.8 - Até 2020, implementar medidas para evitar a introdução e reduzir significativamente o impacto de espécies exóticas invasoras em ecossistemas terrestres e aquáticos, e controlar ou erradicar as espécies prioritárias. |
| | 15.9 - Até 2020, integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade ao planejamento nacional e local, nos processos de desenvolvimento, nas estratégias de redução da pobreza e nos sistemas de contas. |
| | 15.a - Mobilizar e aumentar significativamente, a partir de todas as fontes, os recursos financeiros para a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e dos ecossistemas. |
|  | 15.b - Mobilizar recursos significativos de todas as fontes e em todos os níveis para financiar o manejo florestal sustentável e proporcionar incentivos adequados aos países em desenvolvimento para promover o manejo florestal sustentável, inclusive para a conservação e o reflorestamento. |
| | 15.c - Reforçar o apoio global para os esforços de combate à caça ilegal e ao tráfico de espécies protegidas, inclusive por meio do aumento da capacidade das comunidades locais para buscar oportunidades de subsistência sustentável. |
| | 16.1 - Reduzir significativamente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionada em todos os lugares. |
| | 16.2 - Acabar com abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças. |
|  | 16.3 - Promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos. |
| | 16.4 - Até 2030, reduzir significativamente os fluxos financeiros e de armas ilegais, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados e combater todas as formas de crime organizado. |

| | |
|--|---|
| | 16.5 - Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas. |
| | 16.6 - Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis. |
| | 16.7 - Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis. |
| | 16.8 - Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global. |
| | 16.9 - Até 2030, fornecer identidade legal para todos, incluindo o registro de nascimento. |
| | 16.10 - Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais. |
| | 16.a - Fortalecer as instituições nacionais relevantes, inclusive por meio da cooperação internacional, para a construção de capacidades em todos os níveis, em particular nos países em desenvolvimento, para a prevenção da violência e o combate ao terrorismo e ao crime. |
| | 16.b - Promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável. |
| | 17.1 - Fortalecer a mobilização de recursos internos, inclusive por meio do apoio internacional aos países em desenvolvimento, para melhorar a capacidade nacional para arrecadação de impostos e outras receitas. |
| | 17.2 - Países desenvolvidos implementarem plenamente os seus compromissos em matéria de assistência oficial ao desenvolvimento [AOD], inclusive fornecer 0,7% da renda nacional bruta [RNB] em AOD aos países em desenvolvimento, dos quais 0,15% a 0,20% para os países menos desenvolvidos; provedores de AOD são encorajados a considerar a definir uma meta para fornecer pelo menos 0,20% da renda nacional bruta em AOD para os países menos desenvolvidos (NÃO SE APLICA AO BRASIL). |
| | 17.3 - Mobilizar recursos financeiros adicionais para os países em desenvolvimento a partir de múltiplas fontes. |
| | 17.4 - Ajudar os países em desenvolvimento a alcançar a sustentabilidade da dívida de longo prazo por meio de políticas coordenadas destinadas a promover o financiamento, a redução e a reestruturação da dívida, conforme apropriado, e tratar da dívida externa dos países pobres altamente endividados para reduzir o superendividamento. |
| | 17.5 - Adotar e implementar regimes de promoção de investimentos para os países menos desenvolvidos. |
| | 17.6 - Melhorar a cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular regional e internacional e o acesso à ciência, tecnologia e inovação, e aumentar o compartilhamento de conhecimentos em termos mutuamente acordados, inclusive por meio de uma melhor coordenação entre os mecanismos existentes, particularmente no nível das Nações Unidas, e por meio de um mecanismo de facilitação de tecnologia global. |
| | 17.7 - Promover o desenvolvimento, a transferência, a disseminação e a difusão de tecnologias ambientalmente corretas para os países em desenvolvimento, em condições favoráveis, inclusive em condições concessionais e preferenciais, conforme mutuamente acordado. |
| | 17.8 - Operacionalizar plenamente o Banco de Tecnologia e o mecanismo de capacitação em ciência, tecnologia e inovação para os países menos desenvolvidos até 2017, e aumentar o uso de tecnologias de capacitação, em particular das tecnologias de informação e comunicação. |
| | 17.9 - Reforçar o apoio internacional para a implementação eficaz e orientada da capacitação em países em desenvolvimento, a fim de apoiar os planos nacionais para implementar todos os objetivos de desenvolvimento sustentável, inclusive por meio da cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular. |
| | 17.10 - Promover um sistema multilateral de comércio universal, baseado em regras, aberto, não discriminatório e equitativo no âmbito da Organização Mundial do Comércio, inclusive por meio da conclusão das negociações no âmbito de sua Agenda de Desenvolvimento de Doha. |

| |
|--|
| 17.11 - Aumentar significativamente as exportações dos países em desenvolvimento, em particular com o objetivo de duplicar a participação dos países menos desenvolvidos nas exportações globais até 2020. |
| 17.12 - Concretizar a implementação oportuna de acesso a mercados livres de cotas e taxas, de forma duradoura, para todos os países menos desenvolvidos, de acordo com as decisões da OMC, inclusive por meio de garantias de que as regras de origem preferenciais aplicáveis às importações provenientes de países menos desenvolvidos sejam transparentes e simples, e contribuam para facilitar o acesso ao mercado. |
| 17.13 - Aumentar a estabilidade macroeconômica global, inclusive por meio da coordenação e da coerência de políticas. |
| 17.14 - Aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável. |
| 17.15 - Respeitar o espaço político e a liderança de cada país para estabelecer e implementar políticas para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável. |
| 17.16 - Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento. |
| 17.17 - Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias. |
| 17.18 - Até 2020, reforçar o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento, inclusive para os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento, para aumentar significativamente a disponibilidade de dados de alta qualidade, atuais e confiáveis, desagregados por renda, gênero, idade, raça, etnia, status migratório, deficiência, localização geográfica e outras características relevantes em contextos nacionais. |
| 17.19 - Até 2030, valer-se de iniciativas existentes para desenvolver medidas do progresso do desenvolvimento sustentável que complementem o produto interno bruto [PIB] e apoiem a capacitação estatística nos países em desenvolvimento. |

Fonte: 17 objetivos e 169 metas, (2025).