

# **ABORDAGEM TEÓRICO-PROPOSITIVA SOBRE O USO DA MANDALA ODS COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS**

**Theoretical-Propositive Approach on the use of the ODS Mandala as a Tool for  
the Sustainable Management of Tourism Enterprises**

**LOREN CAROLINE FERREIRA DINELLI<sup>1</sup> & KERLEI SONAGLIO<sup>2</sup>**

## **RESUMO**

O fenômeno turístico, dinâmico e abrangente, ocasiona significativas interferências nos meios em que atua, assim como sofre influências deles. A inquietação com estes impactos motivou a necessidade de pautar a gestão da atividade em modelos de desenvolvimento mais éticos, sendo adotado neste estudo o paradigma da sustentabilidade, especialmente no tocante à busca por ferramenta de monitoramento aplicável para quem operacionaliza o turismo. Deste modo, o objetivo do estudo consistiu em refletir sobre a viabilidade de uso da Mandala ODS, proposta pela Confederação Nacional de Municípios, como ferramenta para a gestão sustentável de empreendimentos turísticos brasileiros. Para tanto, a pesquisa exploratória, aplicada, com abordagem qualitativa, contou com os contributos das pesquisas bibliográfica, eletrônica e documental para as inferências nela contidas. Como principais resultados, pôde-se observar que a adaptação da Mandala ODS CNM à realidade local pode servir de ferramenta para a gestão de empreendimentos turísticos brasileiros, proporcionando melhor identificação das fragilidades e fortalezas da localidade e, conseqüentemente, maior efetividade nas ações que visem o desenvolvimento sustentável do turismo, frente aos ODS da Agenda 2030.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Turismo; Gestão; Desenvolvimento Sustentável; Agenda 2030; Mandala ODS.

## **ABSTRACT**

The dynamic and comprehensive tourist phenomenon causes significant interference in the environments in which it operates, as well as being influenced by them. Concern about these impacts motivated the need to base the management of the activity on more ethical development models, with the sustainability paradigm being adopted in this study, especially with regard to the search for a monitoring tool applicable to those who operate tourism. Therefore, the objective of the study was to reflect on the feasibility of using the SDG Mandala, proposed by the National Confederation of Municipalities, as a tool for the sustainable management of Brazilian tourist enterprises. To this end, the exploratory, applied research, with a qualitative approach, relied on the contributions of bibliographic, electronic and documentary research for the inferences contained therein. As main results, it was observed that the adaptation of the Mandala ODS CNM to the local reality can serve as a tool for the management

---

<sup>1</sup> **Loren Caroline Ferreira Dinelli** – Mestra. Doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RS, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9233117065570566>. E-mail: [lorendinelli@hotmail.com](mailto:lorendinelli@hotmail.com)

<sup>2</sup> **Kerlei Sonaglio** – Doutora. Professora na Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-8849-9632>. E-mail: [kerleisonaglio@gmail.com](mailto:kerleisonaglio@gmail.com)

of Brazilian tourist enterprises, providing better identification of the locality's weaknesses and strengths and, consequently, greater effectiveness in actions aimed at sustainable development of tourism, in light of the SDGs of the 2030 Agenda.

#### **KEYWORDS**

Tourism; Management; Sustainable Development; 2030 Agenda; SDG Mandala.

#### **INTRODUÇÃO**

Do ponto de vista econômico, o fenômeno turístico tem despontado como uma das atividades mais promissoras do mundo globalizado. Utilizando-se de recursos naturais, culturais, sociais e artificiais, a atividade motiva o deslocamento voluntário de indivíduos dispostos a vivenciar novas experiências, oportunizando interações socioculturais enquanto oportuniza incremento na renda das localidades onde é ofertado. Percebe-se, todavia, que não é possível tratar das relações voltadas ao turismo sob uma ótica estritamente economicista, uma vez que a atividade faz, muitas vezes, uso de recursos de enorme fragilidade para a sua oferta.

Objetivando mitigar os efeitos danosos do turismo e otimizar os positivos a médio e longo prazo surge, portanto, o desenvolvimento sustentável como caminho alternativo para que a atividade seja desenvolvida de forma responsável, a fim de que suas ações não sejam responsáveis pela degradação ou extinção dos recursos com os quais dialoga, assegurando também às gerações futuras o seu usufruto.

A partir das contribuições de Milton Santos (2005), acredita-se que é necessário refletir sobre o território usado pelo turismo e suas horizontalidades, em uma perspectiva local, para que seja possível projetar um futuro mais equilibrado, atenuando, assim, desigualdades socioespaciais que resultam em custos sociais diversos, motivo pelo qual se justifica no estudo o desenvolvimento sustentável como caminho viável para as comunidades receptoras.

O acolhimento do paradigma da sustentabilidade, portanto, atende a essa ânsia por planejar a atividade turística em bases mais responsáveis, em oposição ao modelo modernizante que se evidencia na contemporaneidade, desde que ancorada em instrumentos sólidos, proporcionando, assim, a criação de práticas adequadas em organizações turísticas, que considerem as dimensões ambiental, social e governança [ESG] em seu processo de gestão.

Por esse motivo, elege-se aqui a Mandala ODS CNM como passível de adoção para monitorar o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS], da Agenda 2030 da Organização

das Nações Unidas [ONU], que visa o desenvolvimento social sob o uso ético dos recursos existentes no planeta.

Assim, o estudo teve como objetivo refletir sobre a viabilidade de uso da Mandala ODS, proposta pela Confederação Nacional de Municípios [CNM], como ferramenta para a gestão sustentável de empreendimentos turísticos brasileiros, permitindo realizar inferências a partir das possibilidades percebidas no material utilizado para a abordagem teórico-propositiva.

## REFERENCIAL TEÓRICO

**Planejamento e Gestão Sustentável de Empreendimentos Turísticos** - A globalização trouxe significativas transformações nos padrões de consumo mundial, fazendo emergir a oferta de produtos e serviços até então inexistentes, dadas as novas configurações socioeconômicas manifestadas. Dentre os serviços surgidos nesse processo, em que a informação, a tecnologia e os transportes constituem-se como elementos fundamentais, surgiu o turismo como possível vetor de desenvolvimento (Ruschmann, 2012), visando transformar atividades de lazer, sob o uso de elementos ambientais, artificiais e socioculturais, em geração de renda, sobretudo, em países economicamente marginalizados.

Ao retomar o conceito de *espaço banal* do economista François Perroux, Milton Santos (2005) ressalta a relevância de considerar o território de todos, em uma perspectiva local, em sentido contrário ao processo de globalização posto pela modernidade que, de acordo com Fazito, Rodrigues, Nascimento e Pena (2017), parece nortear a gestão do turismo, mercantilizando e estratificando o espaço em que ele é ofertado. Sachs (2008) também acredita que, dada a complexidade dos aspectos econômicos e socioculturais em distintos pontos do globo terrestre, não é possível pensar em desenvolvimento sob outra ótica que não seja a local, uma vez que as estratégias de gestão e planejamento só podem ser eficazes se contemplarem as particularidades de cada grupo social, garantindo a integração entre os distintos atores sociais que o compõem.

Na América Latina, especificamente, onde grande parte dos países está subordinado, pela lógica modernista, a países com maior poder tecnológico, a literatura (Molina & Rodríguez, 2001; Ruschmann, 2012) aponta a necessidade de adotar um modelo de desenvolvimento incluyente, que só é possível a partir do planejamento integrado da atividade turística, de forma cooperada

e participativa, reforçando a urgência de repensar empreendimentos turísticos sob uma lógica solidária em relação às limitações das comunidades onde se inserem.

Nesse sentido, diante da busca por um modo mais ético de pensar a atuação de empreendimentos turísticos de modo a atingir um modelo de desenvolvimento menos pernicioso, compreende-se neste estudo ser o desenvolvimento sustentável o mais indicado para nortear a gestão da oferta turística, sobretudo, em localidades mais vulneráveis, motivo pelo qual recorreu-se à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU para encontrar formas passíveis de adoção para práticas mais responsáveis.

**Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável** - Desde as primeiras acepções sobre o que viria a ser o termo *Sustentabilidade*, iniciadas em 1987 na Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, promovida pela Assembleia da ONU, e fortalecidas pela ECO-92, percebe-se a preocupação com a criação de uma consciência coletiva acerca das limitações sociais e ambientais globais, em contraponto aos padrões de desenvolvimento, até então, essencialmente economicistas.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] (2022), na década de 1970, difundiram-se movimentos da chamada Governança Corporativa, visando criar boas práticas entre organizações e acionistas perante a sociedade, estimulando a adoção de mecanismos que assegurassem a transparência, a eficiência e a ética nestas relações. Incorporada a governança como elemento crucial para o desenvolvimento sustentável local, reconheceu-se em 2004, por meio do Pacto Global da ONU com o Banco Mundial, a expressão Environmental, Social and Governance [ESG], como desejável para o alcance de um modelo de desenvolvimento mais justo.

A partir das práticas de ESG, acredita-se que, se de um lado a sustentabilidade atende às necessidades organizacionais de compreender possíveis riscos, mitigar impactos, criar valor e fortalecer sua atuação a médio e longo prazo, por outro, ela deve servir à sociedade em suas necessidades ambientais e socioeconômicas, que a precedem em relevância (ABNT, 2022), conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1. Visão sistêmica da organização para a sociedade.**



**Fonte:** ABNT PR 2030 (ABNT, 2022).

Para que as organizações de fato sirvam à sociedade de forma justa, eficaz e ética, é necessário dispor de instrumentos que fomentem a operacionalização de suas práticas, tais quais os propostos pelas ESG, motivo pelo qual destaca-se o surgimento, em 2015, da Agenda 2030 da ONU, integrando o total de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS], com ações que visam o desenvolvimento socioeconômico, sem negligenciar a conservação do ambiente natural e a prosperidade e dignidade humana (ONU, 2022), sejam elas das gerações atuais ou das vindouras, a fim de nortear as ações sociais e organizacionais.

Considerando as similitudes de objetivo e estratégias entre os eixos e práticas ESG e os ODS (ABNT, 2022), acredita-se neste estudo que, para o turismo, que advém do processo de globalização (Beni, 2004) e, com ele, reproduz diversas ações danosas sobre os ambientes nos quais se manifesta, os ODS estabelecidos pela Agenda 2030, ilustrados na Figura 2, fornecem subsídios necessários para equilibrar o atendimento aos objetivos de desenvolvimento socioeconômico responsável, proposto pela concepção de Governança, à manutenção e desenvolvimento dos aspectos socioambientais que compõem as localidades turísticas.

**Figura 2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.**



Fonte: Stockholm Resilience Centre (2017).

No Brasil, o monitoramento das possibilidades de alcance e fortalecimento dos ODS da Agenda 2030 - divididos na Figura 2 entre objetivos institucionais, econômicos, sociais e ambientais, decorre, no âmbito da gestão pública, das ações da Comissão Nacional de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, instituída pela Portaria de nº 38 de 24 de maio de 2017, e posteriormente alterada pela Portaria nº 56 de 07 de agosto de 2017 (CNM, 2023), que consiste em ação consultiva composta por representantes da sociedade civil e de entidades municipais, estaduais e federais (Brasil, 2017), como ilustra a Figura 3, com o objetivo de gerir e promover ações pertinentes à Agenda 2030.

Figura 3. Organograma de entidades que compõem a Comissão Nacional para os ODS.



Fonte: CNM (2022).

Considerando os benefícios da gestão descentralizada para o alcance dos ODS da Agenda 2030 e, também, para a gestão de empreendimentos turísticos, ressalta-se no organograma de entidades que integram a Comissão Nacional ODS, ilustrado na Figura 3, a Confederação Nacional de Municípios [CNM], que visa contribuir para a autonomia da gestão municipal e representar os municípios brasileiros frente ao Governo Federal e o Congresso Nacional.

Assim, à CNM, que consiste em uma representação política-institucional, cabem as ações em esfera municipal de suporte ao alcance dos ODS da Agenda 2030, por meio de orientações técnicas, jurídicas e criação de ferramentas que contribuam para o fortalecimento da atuação das gestões municipais (CNM, 2022), motivo pelo qual considerou-se, nesse estudo teórico-propositivo, a adaptação de metodologia por ela criada para monitorar o desempenho municipal na busca pelos ODS da Agenda 2030 e, conseqüentemente, contribuir para ações sustentáveis na gestão de empreendimentos turísticos situados em municípios brasileiros.

**Municípios brasileiros e a Agenda 2030: Mandala ODS CNM** - Refletir sobre o desenvolvimento sustentável do turismo tem sido o esforço de pesquisadores e profissionais de diversas áreas do conhecimento nas últimas décadas, em cujos estudos percebem-se proposições e implantações de instrumentos centrados, majoritariamente, em indicadores econômicos e ecológicos para

propor a reflexão sobre os possíveis impactos do fenômeno sobre as comunidades receptoras (Banducci Júnior, 2006, p. 190), sem que considerem as complexidades dos arranjos sociais locais que permitiriam uma visão endógena do fenômeno, retirando-lhes o papel de sujeitos passivos no processo de busca pelo desenvolvimento sustentável, que requer, sobretudo, o protagonismo de suas ações.

A reflexão aqui proposta, baseada na gestão ética e responsável de empreendimentos turísticos, oportunizada pelo desenvolvimento sustentável, decorre, portanto, de compreendermos que não é possível pensar na oferta do Turismo de forma sustentável sem considerar a forma como ele dialoga com o contexto socioambiental local, a fim de encontrar ferramentas viáveis para subsidiar uma construção socioeconômica mais ética. Acredita-se, dessa forma, que o compromisso com o alcance dos ODS, por meio da Agenda 2030, deve ocorrer no turismo de forma descentralizada, para que seja possível contemplar aspectos inerentes à realidade local, sendo justa, nesse momento, a reflexão sobre a viabilidade de adoção do instrumento Mandala ODS, criada pela CNM, na gestão de empreendimentos turísticos brasileiros.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa, exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, se desenvolveu em torno da reflexão sobre a viabilidade de adaptação e, conseqüentemente, do uso da metodologia da Mandala ODS da Confederação Nacional para a gestão sustentável de empreendimentos turísticos brasileiros. O estudo teórico-propositivo fez uso de pesquisa documental, aqui representada pela consulta à Prática Recomendada ABNT PR 2030/2022 (ABNT, 2022), aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 (ONU, 2022) e ao Guia para Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros (CNM, 2016); de pesquisa eletrônica para acesso às informações da Mandala ODS CNM (CNM 2022; CNM 2023), bem como à pesquisa bibliográfica para a obtenção de conhecimento acadêmico-científico acerca das temáticas *desenvolvimento sustentável* e *gestão de empreendimentos turísticos*, permitindo a triangulação de métodos de coleta de dados e, com ela, as inferências nele dispostas.

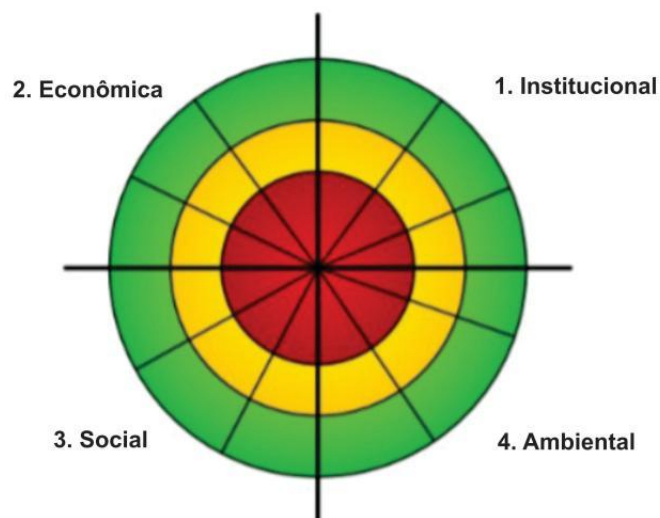
## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**



**Metodologia da Mandala ODS da Confederação Municipal de Municípios** - De acordo com a Confederação Municipal de Municípios, a Mandala ODS consiste em “aplicativo disponibilizado aos gestores públicos municipais e à sociedade que possibilita diagnosticar, monitorar e avaliar o desempenho dos Municípios brasileiros quanto ao nível do alcance da Agenda 2030 e dos Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS)” (CNM, 2022).

Quanto à sua representação, a Mandala ODS CNM fornece gráfico ilustrativo, em formato de radar, conforme Figura 4, que contempla quatro quadrantes distintos, sendo eles: indicadores institucionais, indicadores econômicos, indicadores sociais e indicadores ambientais, sendo disponibilizada uma Mandala ODS individualizada para cada município anualmente, a fim de que consista em uma ferramenta analítica de gestão.

**Figura 4. Representação gráfica da Mandala ODS CNM.**

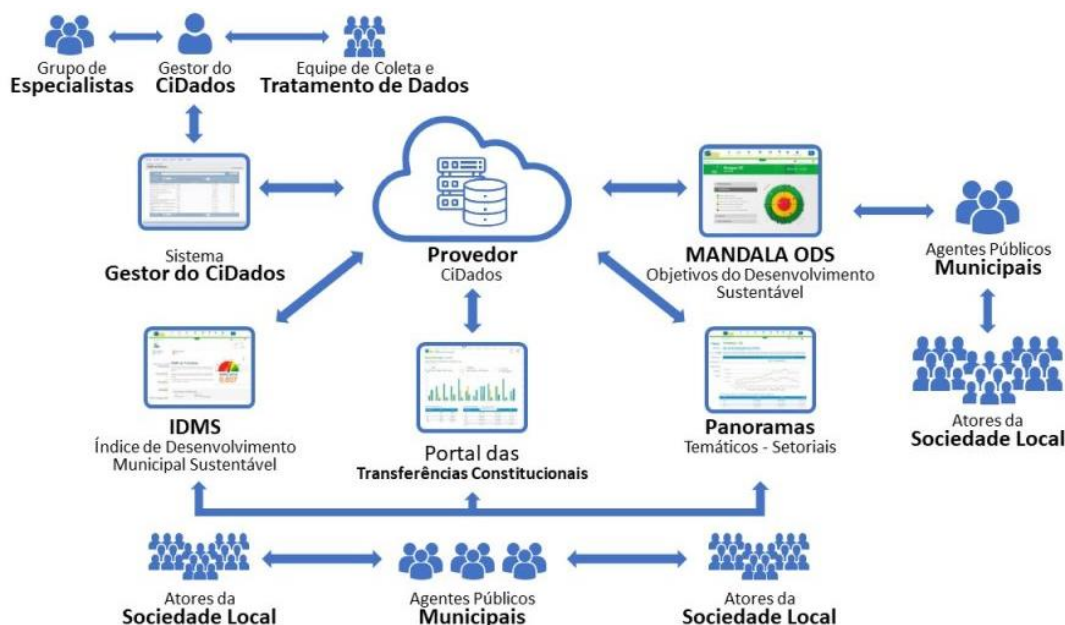


**Fonte:** CNM (2018)

O gráfico proposto pela metodologia da Mandala ODS CNM, demonstrado na Figura 4, divide os quadrantes em três cores, que ilustram a posição do município, por indicador, frente ao alcance aos ODS da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Assim, os indicadores representados pela cor vermelha correspondem aos índices abaixo do parâmetro; na cor amarela representam índices medianos e os indicadores na cor verde representam índices acima do parâmetro, ou seja, adequados aos ODS da Agenda 2030.

A Mandala ODS CNM foi idealizada a partir de indicadores e critérios estabelecidos pela área técnica da Confederação Nacional de Municípios diante dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela Agenda 2030, e a Figura 5 representa a estrutura de sua plataforma.

**Figura 5. Gestão de dados utilizados pela Mandala ODS CNM.**



**Fonte:** CNM (2023)

A Figura 5 ilustra o processo utilizado para a concepção das mandalas ODS municipais, que consistem, de acordo com a CNM (2023), em: (i) Estabelecimento de indicadores e critérios de captação de informações; (ii) Coleta de dados, em fontes secundárias e oficiais; (iii) Tratamento dos dados; (iv) Sistematização e a validação dos dados obtidos; e (v) Publicação da Mandala ODS pela Confederação Nacional de Municípios.

Percebe-se, portanto que, embora não consista em uma ferramenta projetada para a atividade turística, a Mandala ODS CNM conta com metodologia que permite o monitoramento do alcance dos ODS em esfera municipal, a partir de dados oficiais de órgãos de controle da gestão pública, conforme disposto no Quadro 1, contemplando indicadores institucionais, socioeconômicos e ambientais, compatíveis com os indicadores propostos pela Agenda 2030, que sofrem influência direta do turismo e que também incidem sobre ele, oferecendo significativo aporte para a gestão de empreendimentos turísticos.

**Quadro 1. Indicadores utilizados pela Mandala ODS CNM.**

QUADR.	QUANT.	NOME	FONTE
Institucional	5	Gasto com Pessoal	Finanças do Brasil - Secretaria do Tesouro Nacional
		Índice de Equilíbrio Fiscal	Finanças do Brasil - Secretaria do Tesouro Nacional
		Custo da Máquina	Finanças do Brasil - Secretaria do Tesouro Nacional
		Participação em Consórcios Públicos Intermunicipais	Confederação Nacional de Municípios
		Índice de Transparência de Governos Municipais	Ministério Público Federal
Econômico	7	PIB per capita municipal	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
		Remuneração média dos empregos	Relação Anual de Informações Sociais - Ministério do Trabalho e Emprego
		Evolução dos estabelecimentos empresariais	Relação Anual de Informações Sociais - Ministério do Trabalho e Emprego
		Empresas exportadoras do município	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
		Índice de acesso à internet rápida	Agência Nacional de Telecomunicações - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
		Evolução dos Empregos Formais	Relação Anual de Informações Sociais - Ministério do Trabalho e Emprego
		Receita Média dos Microempreendedores Individuais (MEI)	Consórcio de Informática na Gestão Municipal com dados da Receita Federal
Social	14	Proporção de pessoas vivendo em extrema pobreza	CADÚNICO - Ministério da Cidadania - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
		Taxa de mortalidade infantil	DATASUS - Ministério da Saúde
		Baixo peso ao Nascer - Desnutrição	DATASUS - Ministério da Saúde
		Índice de aprendizado adequado até 5º ano Matemática	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Ministério da Educação
		Índice de aprendizado adequado até 5º ano Português	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Ministério da Educação
		Índice de aprendizado adequado até 9º ano Matemática	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Ministério da Educação
		Índice de aprendizado adequado até 9º ano Português	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Ministério da Educação
		Taxa de abandono escolar - anos iniciais	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Ministério da Educação
		Taxa de abandono escolar - anos finais	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Ministério da Educação

		Índice de mortes por abuso de álcool e outras drogas	DATASUS - Ministério da Saúde
		Taxa de Homicídios por 100 mil habitantes	DATASUS - Ministério da Saúde - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
		Taxa de feminicídio	DATASUS - Ministério da Saúde
		Taxa de óbitos maternos	DATASUS - Ministério da Saúde
		Taxa de Mortalidade no Trânsito	DATASUS - Ministério da Saúde
Ambiental	4	Participação em políticas de Conservação Ambiental	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
		Índice de perdas na distribuição de água urbana	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento - Ministério do Meio Ambiente
		Índice de tratamento de esgoto - urbano	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento - Ministério do Meio Ambiente
		Taxa de cobertura de coleta de resíduos domiciliares urbanos	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento - Ministério do Meio Ambiente

Fonte: Adaptado de CNM (2022).

Para classificar os municípios conforme suas semelhanças no processo de busca por atendimento aos ODS, a CNM adotou os seguintes indicadores de agrupamento: i) Média da população; ii) Receita Corrente Líquida - RCL per capita; iii) População em extrema pobreza; e iv) Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM, resultando da divisão em *clusters*, que, em livre tradução, significa grupos ou aglomerados, conforme disposto na Tabela 1.

857

**Tabela 1 – Mandala ODS - Divisão de Municípios em *Clusters*.**

Cluster	Municípios	IDHM	Média da população	Receita total per capita	% na extrema pobreza
Capitais	27	0,78	1.667.956	1.809,28	2,69
Grupo 1	167	0,75	215.631	1.840,13	2,33
Grupo 2	25	0,78	607.403	2.475,15	1,48
Grupo 3	2.591	0,6	13.316	1.613,99	20,92
Grupo 4	120	0,62	70.519	1.125,11	17,5
Grupo 5	2.390	0,71	12.096	2.267,81	2,39
Grupo 6	249	0,73	79.383	1.478,45	2,67

Fonte: CNM (2022).

Excetuando-se as capitais, que formam um grupo à parte na classificação realizada pela CNM, a Tabela 1 ilustra a criação do total de 6 grupos, sendo eles: (i) Grupo 1: formado pelos Municípios

do *cluster* 1; (ii) Grupo 2: formado pelos Municípios do *cluster* 4; (iii) Grupo 3: formado pelos Municípios dos *clusters* 2 e 3 com baixo IDH e menos de 50 mil habitantes; (iv) Grupo 4: formado pelos Municípios dos *clusters* 2 e 3 com baixo IDH e mais de 50 mil habitantes; (v) Grupo 5: formado pelos Municípios do *clusters* 5 com alto IDH e menos de 50 mil habitantes; e (vi) Grupo 6: formado pelos Municípios do *clusters* 5 com alto IDH e mais de 50 mil habitantes.

No âmbito das ESG, entende-se que as empresas operam em ambientes cada vez mais abrangentes e complexos e, por esse motivo, devem voltar suas atenções tanto para a mitigação dos riscos ESG quanto para as oportunidades de geração de interferências positivas e criação de valor a longo prazo (ABNT, 2022). Nesse sentido, de acordo com a CNM (2023), a divisão em *Clusters* auxilia tanto na identificação dos municípios que requerem maior atenção ambiental e socioeconômica no que tange à busca pelo alcance dos ODS da Agenda 2030, quanto à parametrização para que o *software* da Mandala ODS calcule a posição do município em relação ao seu resultado entre cidades do seu grupo, evitando que seu desempenho seja comparado com municípios de realidades diferentes.

A percepção do posicionamento dos municípios nestes grupos pode permitir, portanto, em um processo de planejamento e gestão de empreendimentos turísticos sustentáveis, identificar possíveis fragilidades a serem superadas por residentes, gestores públicos, visitantes e organizações, bem como estabelecer possíveis parcerias que facilitem o enfretamento desses desafios - institucionais, ambientais, econômicos e sociais, em uma perspectiva territorial, possibilitando o empoderamento de comunidades de interesse comum (Sachs, 2008) e ações de governança turística, dadas as similitudes entre municípios inseridos no mesmo agrupamento, constituindo-se como elemento fortalecedor na competitividade turística.

**Reflexões sobre a possibilidade de adaptação da Mandala ODS CNM como ferramenta para a gestão sustentável de empreendimentos turísticos** - A escolha da Mandala ODS CNM, cujos indicadores atendem de forma muito similar aos eixos ESG (ABNT, 2022), se justifica por sua praticidade e por sua correspondência com os ODS da Agenda 2030 da ONU, como ilustra o quadro de equivalência representado na Quadro 2, ao abranger questões como pobreza, saúde, educação e segurança, que são cruciais para o contexto social aqui investigado.

**Quadro 2. Correspondência entre os ODS da Agenda 2030 e Indicadores da Mandala ODS**

ODS Agenda 2030	Metas ODS Agenda 2030 contempladas pela Mandala ODS CNM	Indicadores na Mandala ODS CNM
<p>ODS 1 - Erradicação da Pobreza.</p> <p>Objetivo: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares</p>	<p>Meta 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;</p> <p>Meta 1.3 – Implementar, em nível nacional, medidas e sistemas de proteção social apropriados para todos, incluindo pisos, e, até 2030, atingir a cobertura substancial dos pobres e vulneráveis.</p> <p>Meta 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.</p>	<p>Proporção de pessoas vivendo em extrema pobreza</p>
<p>ODS 2 - Fome Zero e Agricultura Sustentável.</p> <p>Objetivo: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e a melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável</p>	<p>Meta 2.2 – Até 2030, acabar com todas as formas de desnutrição, inclusive pelo alcance, até 2025, das metas acordadas internacionalmente sobre desnutrição crônica e desnutrição em crianças menores de cinco anos de idade, e atender às necessidades nutricionais de meninas adolescentes, mulheres grávidas e lactantes e pessoas idosas.</p> <p>Meta 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>Baixo peso ao Nascer - Desnutrição</p>
<p>ODS 3 - Saúde e Bem-Estar.</p> <p>Objetivo: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.</p>	<p>Meta 3.1 – Até 2030, reduzir a taxa de mortalidade materna global para menos de 70 mortes por 100.000 nascidos vivos.</p> <p>Meta 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 até 12 por 1.000 nascidos vivos e a mortalidade de crianças menores de 5 anos para pelo menos até 25 por 1.000 nascidos vivos.</p>	<p>Taxa de óbitos maternos</p> <p>Taxa de mortalidade infantil</p>

	Meta 3.5 – Reforçar a prevenção e o tratamento do abuso de substâncias, incluindo o abuso de drogas entorpecentes e uso nocivo do álcool.	Índice de mortes por abuso de álcool e outras drogas
<p>ODS 4- Educação de Qualidade.</p> <p>Objetivo: Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.</p>	Meta 4.1 – Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completem o ensino primário e secundário livre, equitativo e de qualidade e que conduza a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes.	Índice de aprendizado adequado até 5º ano Matemática
	Meta 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.	Índice de aprendizado adequado até 5º ano Português
	Meta 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.	Taxa de abandono escolar - anos iniciais
		Taxa de abandono escolar - anos finais
<p>ODS 5 - Igualdade de Gênero.</p> <p>Objetivo: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.</p>	Meta 5.2 – Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico, a exploração sexual e de outros tipos.	Taxa de feminicídio
<p>ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis.</p> <p>Objetivo: Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.</p>	Meta 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.	Taxa de Mortalidade no Trânsito
<p>ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes.</p> <p>Objetivo: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.</p>	Meta 16.1 – Reduzir consideravelmente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionadas.	Taxa de Homicídios por 100 mil habitantes

A partir do Quadro 2, é possível perceber que, embora os empreendimentos turísticos não sejam, em sua totalidade, diretamente responsáveis pelas condições econômicas, institucionais, ambientais e sociais contempladas pelos indicadores da Mandala ODS, eles exercem influências positivas e/ou negativas sobre os indicadores, assim como sofrem seus reflexos, uma vez que fatores como saúde, educação, degradação socioambiental e segurança, por exemplo, são facilmente percebidos por visitantes e motivadores de redução ou aumento de demanda.

Ao refletir sobre o desenvolvimento sustentável, o economista Ignacy Sachs (2008), que é um dos precursores na concepção do termo, indica que este deve ser incluyente e requer, sobretudo, a garantia do exercício dos direitos civis, igualdade de condições e oportunidades de acesso, motivos pelos quais acredita-se, neste estudo teórico-propositivo, que a Mandala ODS pode oferecer subsídios para que empreendimentos turísticos adotem estratégias compatíveis com a realidade local, a partir dos ODS da Agenda 2030.

Ruschmann (2012), frisa que os impactos do turismo consistem no conjunto de acontecimentos ou interferências provocadas no decorrer do processo de oferta turística, como consequência da complexa interação entre visitantes, comunidade local e meios receptores, assim como os empreendimentos turísticos.

A partir dessa percepção, acredita-se que as ações a serem desenvolvidas pelas organizações que ofertam a atividade turística devem considerar a complexidade dessas relações sociais, para que sejam processadas de modo a otimizar os efeitos positivos do turismo, tal qual pressupõe a incorporação de práticas ESG (ABNT, 2022), pois, caso a atividade seja reduzida ao aspecto econômico, pode-se gerar desestabilidade nas demais vertentes com as quais o fenômeno turístico dialoga.

Destarte, Dias (2008) aponta o final do século XX como o início de um processo de transformação das tendências de desenvolvimento que, ao invés de restringir-se ao conceito de crescimento econômico, visando unicamente a geração de divisas, bens materiais e *status* social, passou a indicar maior preocupação com os ambientes naturais e socioculturais utilizados em prol da atividade turística, em uma perceptiva mais ética.

No que tange ao aspecto ambiental, o economista Sachs (1990 *apud* MTur, 2005, p. 14) entende que o desenvolvimento sustentável deve incluir a gestão integrada dos recursos naturais, por meio de ações que assegurem o combate ao desperdício e a degradação de recursos de grande fragilidade, em um gesto ético de solidariedade com a natureza e com as gerações vindouras.



Para Beni (2003, p. 7), o termo sustentabilidade propõe um diálogo político e estratégico de desenvolvimento econômico e social contínuo, dinâmico, sem prejuízo dos aspectos ambientais apontados por Sachs (2008), cuja eficácia depende da forma como a atividade turística é planejada e gerida.

Para que seja possível vislumbrar o alcance do Desenvolvimento Sustentável dos empreendimentos turísticos situados no Brasil, considerando os eixos ESG, a literatura alcançada durante o estudo, permite a compreensão de que uma adaptação da Mandala ODS CNM ao contexto social das comunidades locais pode se constituir em elemento essencial para o planejamento e a gestão de recursos locais, contribuindo não somente para a competitividade dos empreendimentos, como para a equidade social e o equilíbrio no uso de recursos naturais, oportunizando a implementação de planejamento compatível com a realidade local.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dentre os resultados encontrados no estudo teórico-propositivo, sobressaem-se os ótimos prospectos de contribuição do uso da Mandala ODS CNM, quando adequada à realidade local, para a gestão sustentável de empreendimentos turísticos, podendo constituir-se em eficaz ferramenta para a concepção de planos de ação que forneçam soluções criativas e inovadoras para a oferta turística sob o prisma das ESG.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a constatação de que a ferramenta Mandala ODS encontrava-se indisponível no portal da CNM no ato da conclusão do estudo, contudo, o material teórico que sustentou a pesquisa apontou que seu uso, na gestão de empreendimentos turísticos, pode proporcionar enriquecimento em bases de informações usadas nos processos decisórios, melhor coordenação entre as políticas adotadas e os interesses almejados pelos atores sociais que compõem o processo, além de possibilitar a formação de um produto turístico diferenciado, competitivo, que permita o desenvolvimento local de forma plena, compatível com as necessidades locais, duradouro a médio e longo prazo, respeitando a manutenção da herança cultural e a biodiversidade local, às luz dos ODS da Agenda 2030.

### **REFERÊNCIAS**

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2022) *Prática Recomendada: ABNT PR 2030: Ambiental, social e governança (ESG) — Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações.*

- Banducci Júnior, A. (2006). *Catadores de iscas e o turismo de pesca no Pantanal Mato-Grossense*. Ed. UFMS.
- Beni, M. C. (2003). Como Certificar o Turismo Sustentável? *Revista Turismo Em Análise*, 14(2), 5-16. [Link](#)
- Beni, M. C. (2004). *Globalização do turismo: Megatendências do setor e a realidade brasileira*. São Paulo: Aleph.
- Brasil. (2017). Portaria nº 38, de 24 de maio de 2017. *Dispõe sobre a Designação da Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Diário Oficial da União. [Link](#)
- Confederação Nacional de Municípios. (2016). *Guia para Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros. O que os gestores municipais precisam saber*.
- Confederação Nacional de Municípios. (2018). *Mandala de Desempenho Municipal*.
- Confederação Nacional de Municípios. (2022). *Mandala ODS*. [Link](#)
- Confederação Nacional de Municípios. (2023). *Mandala ODS*. [Link](#)
- Dias, R. (2008). *Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Fazito, M., Rodrigues, B., Nascimento, E. & Pena L. C. S. (2017). O papel do Turismo no Desenvolvimento Humano. *Paper do NAEA*, 26(1), 7.
- Ministério do Turismo. (2005). *Turismo sustentável e alívio da pobreza no Brasil: reflexões e perspectivas*.
- Molina, S. & Rodríguez, S. (2001). *Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina*. Bauru, SP: EDUSC.
- Organização das Nações Unidas. (2022). *Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil*. [Link](#)
- Ruschmann, D. V. de M. (2012). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas: Papyrus.
- Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Santos, M. (2005). O retorno do território. In: OSAL: Observatorio Social de América Latina. *CLACSO*, 6(16), 255-261.
- Stockholm Resilience Centre. (2017). *Stockholm Resilience Centre's (SRC) contribution to the 2016 Swedish 2030 Agenda HLPF report*. Stockholm University. [Link](#)

Dinelli, L. C. F., & Sonaglio, K. (2024). Abordagem teórico-propositiva sobre o uso da Mandala ODS como ferramenta para a gestão sustentável de empreendimentos turísticos. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 16(4), 846-864. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v16i4p864>

#### **PROCESSO EDITORIAL**

Recebido: 10 SET 24    Aceito: 28 OUT 24