



A GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE NO PORTO DE SANTOS: DESAFIOS DA EMPREGABILIDADE PARA A COMUNIDADE DA ILHA DIANA

Gustavo Abrahão dos Santos (UNIBR – Faculdade São Vicente, professor orientador)

gustavo.abrahao@unibr.edu.br

Gabriela de Freitas Cavalcanti (UNIBR – Faculdade São Vicente, discente graduação)

gabrieladefreitascavalcanti@gmail.com

RESUMO

Este estudo examina a comunidade da Ilha Diana no Porto de Santos, e a importância da governança com relação ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável n. 8, crescimento econômico com empregabilidade. Com base em um referencial teórico que envolve o Porto de Santos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o artigo analisa a governança ambiental de um Terminal de Uso Privado que corrobora para ações de sustentabilidade no Porto de Santos, e um olhar de adaptação socioambiental para o crescimento econômico. Adota-se uma abordagem de revisão bibliográfica e ainda, estudos técnicos locais, concluindo de maneira aberta sobre adaptações as recomendações globais ao contexto local.

Palavras chaves: Porto de Santos; Governança; Ilha Diana; Sustentabilidade; ODS n.8.

INTRODUÇÃO

O Porto de Santos é o maior complexo portuário da América Latina, essencial para o comércio exterior brasileiro e para a economia regional. Ao mesmo tempo, sua área estuarina abriga comunidades historicamente integradas ao ecossistema costeiro, tais como, a comunidade da Ilha Diana, e que enfrentam crescentes riscos socioambientais provocados por pressões antrópicas, ou seja, a expansão portuária, a poluição e as alterações morfológicas.

Neste passo, o objetivo geral é apresentar os aspectos da governança no Porto de Santos, e a questão socioambiental da comunidade da Ilha Diana que altera sua atividade econômica para gerar a empregabilidade para a presente e futura gerações.

O objetivo específico é apresentar como uma atividade portuária situada no Porto de Santos, pode construir através da governança socioambiental, um diálogo participativo para avançar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável n. 8 da Agenda 2030, estabelecendo programas e projetos ambientais, voltados a empregabilidade e renda para os moradores da Ilha Diana.

Os resultados que se esperam são as reflexões abertas sobre a aplicação do ODS n. 8 para a preservação de culturas e renda para demais comunidades da Baixada Santista, preponderando o desenvolvimento sustentável no Porto de Santos.

A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica com a utilização de livros, artigos científicos, sítios eletrônicos de atores governamentais, e documentos de uso aberto ao público em sítios eletrônicos de atores não governamentais.

1. A GOVERNANÇA E A SUSTENTABILIDADE NO PORTO DE SANTOS

O Porto de Santos é o maior complexo portuário da América Latina, composto por terminais públicos e terminais privados (TUP)¹, dedicados a armazenagem e movimentação de cargas e passageiros. Segundo informações oficiais da Urbe Santista (Santos/SP, 2024), a gestão e fiscalização das instalações portuárias e das infraestruturas públicas localizadas dentro do Porto Organizado² é da Santos Port Authority (SPA), razão social da Autoridade Portuária de Santos S.A., uma empresa pública, de capital fechado, vinculada ao Ministério da Infraestrutura (MINFRA), antiga Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP).

1 Fora dos limites do Porto Organizado encontram-se instalados 6 terminais de uso privado (TUP), explorados mediante autorização do poder concedente, a saber: Base Logística de Tubos – Saipem; Terminal Marítimo Dow; Terminal Sucocítrico Cutrale; DP World Santos; Terminal Integrador Portuário Luiz Antônio Mesquita – TIPLAM; Terminal Marítimo Privativo de Cubatão – TMPC.

2 Bem público construído e aparelhado para atender a necessidade de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária (Fonte: Lei 12.815/2013).

O Porto de Santos, com exatos 13 km de extensão e influência regional, conecta-se a São Paulo por modernas rodovias e ferrovias (Gonçalves, 2008).

Atualmente, é o maior porto da América Latina, em constante reestruturação e remodelação de equipamentos, diante do seu grande número de movimentações, entretanto, ainda não comporta um número adequado de cargas, e não está conectado a um sistema eficiente de trilhos (Hernandez Arriagada e Garcia dos Santos, 2019, p. 140)

Sua Infraestrutura vem sendo modernizada conforme a Lei dos Portos (Lei nº 12.815/2013). Em 05 de junho de 2013 é promulgada a Lei 12.815/13 (conhecida como nova Lei dos Portos), regulamentada pelo Decreto 8.033/13. A legislação flexibiliza a instalação de Terminais de Uso Privado (TUPs) e recentraliza em Brasília o planejamento e as licitações de arrendamentos portuários (Autoridade Portuária de Santos, 2024).

Para melhor compreensão, a atual Lei dos Portos (Brasil, Lei 12.815/2013) diferencia conceitualmente o que são terminais públicos na área do porto organizado e os terminais de uso privado:

Art. 2º. Lei 12.815/2013. Para os fins desta Lei, consideram-se:

I - Porto organizado: bem público construído e aparelhado para atender a necessidades de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária;

II - área do porto organizado: área delimitada por ato do Poder Executivo que compreende as instalações portuárias e a infraestrutura de proteção e de acesso ao porto organizado;

III - instalação portuária: instalação localizada dentro ou fora da área do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros, em movimentação ou armazenagem de mercadorias, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário;

IV - terminal de uso privado: instalação portuária explorada mediante autorização e localizada fora da área do porto organizado;

Neste passo, o complexo portuário possui áreas do porto organizado e áreas fora do porto organizado, e situadas geograficamente na margem direita e margem esquerda do Porto de Santos. E assim, a APS desenvolve a governança através de ações em conjunto com os stakeholders, sendo estes, as partes interessadas nas atividades portuárias.

Na definição de governança como meio e processo capaz de produzir resultados eficazes, sem necessariamente a utilização expressa da coerção. Mas a governança não exclui a dimensão estatal: ao contrário, acaba por envolvê-la. Governança diz respeito, como já ressaltado acima, à totalidade das diversas maneiras para administrar problemas, com a participação e ação do Estado e dos setores privados (Gonçalves, 2005).

As empresas multinacionais privadas que arrendam áreas públicas sob a administração da APS, bem como os membros das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e Organizações Não Governamentais, estão engajados no desenvolvimento econômico e social do Porto de Santos. Eles atuam como parceiros não governamentais na governança ao lado dos atores estatais, incluindo a União, APS, Marinha e outros órgãos da administração pública direta e indireta presentes na área portuária de Santos.

É este o ambiente macroeconômico e microeconômico portuário que produz de forma contínua a geração do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, e com isso, qualquer falta de compromisso com as partes interessadas afetará as ações e planejamento de metas do orçamento do próprio governo brasileiro.

A governança corporativa da Autoridade Portuária de Santos é explicada pela própria instituição:

Seguimos procedimentos de governança compatíveis com as normas do mercado em que atuamos, de modo a garantir o pleno atendimento aos requisitos da Lei 13.303/16. Dessa forma, buscamos reforçar nossa credibilidade no mercado e aprimorar o relacionamento com os públicos de interesse: acionistas, clientes, fornecedores, empregados e sociedade, entre outros. Nosso sistema de governança e gestão tem como objetivos aumentar a transparência das atividades, adequar a filosofia de gestão à visão do nosso plano estratégico, aperfeiçoar o mecanismo de responsabilização dos gestores, reforçar o compromisso com a conformidade e intensificar a geração de valor para os acionistas. De modo a viabilizar esses e outros avanços, realizamos periodicamente ajustes em nossos principais instrumentos de governança, como o Estatuto Social, os regimentos internos do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e dos comitês de assessoramento a estes órgãos (SPA, 2024, n.p.).

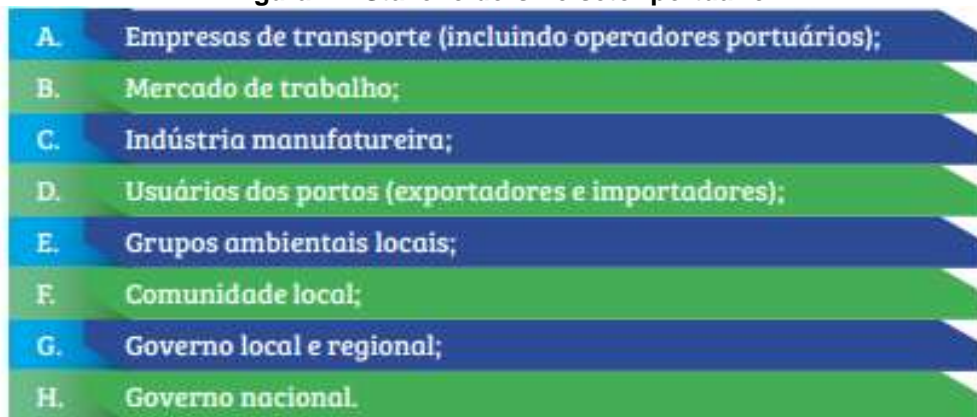
Frisa-se que com relação ao termo governança, e sua relação com o Porto, pode-se diferenciar os conceitos de 'governança da autoridade portuária' e 'governança portuária', estando o primeiro relacionado a questões de governança corporativa e o segundo à governança do porto como aglomeração empresarial, referindo-se às relações existentes entre os atores da cadeia logístico-portuária e aos mecanismos de coordenação usados nessa aglomeração (Langen, 2004).

O ecossistema portuário precisa considerar a mudança do foco unidirecional para uma abordagem multistakeholders. Tradicionalmente, os únicos stakeholders considerados eram a autoridade portuária e as organizações mais diretamente ligadas como arrendatários e operadores. Hoje, se apresentam vários stakeholders no processo de planejamento e de estabelecimento das estratégias pelos portos (Dooms; Marcharis, 2003).

Uma das primeiras classificações dos stakeholders no setor portuário foi sua divisão em dois grupos: internos e externos. Essa classificação simples dependia das diferentes forças que interagem no processo decisório e na formulação do planejamento (Noteboom; Winkelmanns, 2002).

Outra classificação propôs a divisão em grupos, resumidos no quadro a seguir (Langen, 2006), conforme a Figura 1:

Figura 1 – Stakeholders no setor portuário



A.	Empresas de transporte (incluindo operadores portuários);
B.	Mercado de trabalho;
C.	Indústria manufatureira;
D.	Usuários dos portos (exportadores e importadores);
E.	Grupos ambientais locais;
F.	Comunidade local;
G.	Governo local e regional;
H.	Governo nacional.

Fonte: LANGEM, 2006.

O estudo verifica a comunidade da Ilha Diana, com ênfase no contexto socioambiental e nas transformações decorrentes das atividades portuárias. Considerando a distinção entre o Porto Organizado que administrado pela Autoridade Portuária de Santos, e os Terminais de uso privado, localizados fora da margem poligonal portuária, mas que estão sujeitos às mesmas normas de navegação e fiscalização dos órgãos competentes.

Buscando compreender o modo sobre o qual as operações podem contribuir não tão somente a sustentabilidade, mas, também para as ODS da agenda 2030, mais precisamente às iniciativas voltadas a comunidade da Ilha Diana.

2. ILHA DIANA E SUSTENTABILIDADE NO PORTO DE SANTOS

A Ilha Diana se encontra estreitamente ligada à área continental do município e à apenas 20 minutos da área urbana. De propriedade da União, localiza-se a 8km do Porto e a 1,5 km de Vicente de Carvalho, Guarujá; na confluência do Rio Diana com o Canal de Bertioga e ainda ao lado do Rio Jurubatuba. Os bairros de Monte Cabrão e Caruara, na área continental, também estão próximos (Motta, 2000).

O povoamento local, teve início na década de 1940, após a desapropriação da Vila Bocaina, localizada em Vicente de Carvalho, para a construção da base aérea de Santos. Consolidou-se, portanto, como uma das últimas colônias de pescadores da Baixada Santista, que hoje com 174 moradores, que, são de maioria descendentes das famílias Gomes, Hipólito, Quirino e Souza (Marcelino Silva, 2005).

Estudos realizados pelo Instituto de Pesca de Santos, mostram que, ao longo dos anos, os manguezais vêm sofrendo diversos impactos que têm contribuído para a degradação da vida marinha. Para além das consequências ambientais, os impactos interferem diretamente a reprodução dos organismos aquáticos, afetando de maneira geral a pesca local. Estudos socioambientais, mostram que a Ilha Diana vem passando por diversas transformações, em decorrência da poluição estuarina: - “passa por grandes transformações devido à poluição estuarina, ao declínio da pesca artesanal e à expansão do complexo industrial-portuário sobre seu território” (Stori; Nordi; Abessa, 2012, p. 521–522)., Além de já ter representado 1,8% da pesca artesanal local, com aproximadamente 50 pescadores cadastrados. (Marcelino Silva, 2005, p.21).

Há diagnósticos técnico-multidisciplinares, feitos recentemente, sobre a Ilha Diana que reforçam a dimensão social da vulnerabilidade, como discorre: *as principais ameaças à qualidade de vida das populações identificadas são: a falta de saneamento básico, a precariedade no serviço de mobilidade pública [...] e a escassez de empregos*” (Blanco; Demarco; Takase; Sobrinho; e Saldias, 2019, p. 8).

A imagem a seguir mostra a Ilha Barnabé nos dias atuais, onde se encontra um Terminal de Uso Privado, conhecido como DP World Terminal Santos, e sua relação de proximidade com a Ilha Diana:

Figura 2 – Localização da Ilha Diana em relação a DP World Terminal Santos



Fonte: Google Maps, 2025.

O plano Diretor de Turismo da Baixada Santista, destaca a cultura caiçara como atrativo turístico e fonte de renda (Nascimento; Pedro,2005). Já na Ilha Diana, se é valorizado o turismo de base comunitária e educação ambiental, focando na história local, assim como a gastronomia e o manguezal (Secretaria de Turismo de Santos, 2025).

3. UM TERMINAL DE USO PRIVADO E O TURISMO SUSTENTÁVEL NA ILHA

O terminal de uso privado aqui estudado é a empresa DP World, um dos maiores terminais de uso privado no Porto de Santos, situado na área continental do município de Santos/SP, implementando as operações portuárias e corroborando para que os berços de atracação com 1.100 metros possam operar a atracação de até 4 (quatro) navios ao mesmo tempo.

A estratégia de sustentabilidade 'Nosso Mundo, Nosso Futuro' da empresa oportuniza trabalhar de forma a priorizar a sustentabilidade e o impacto nas pessoas, comunidades e meio ambiente das operações portuárias (DP World Brasil, 2025).

E assim, A DP World Santos possui 22 programas de controle e monitoramento ambientais, abrangendo as temáticas de: Qualidade Ambiental; Conservação de Recursos Naturais; Controle Ambiental das Obras; Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e Resíduos da Construção Civil; Dragagem; Comunicação Social; Educação Ambiental; Pesquisa e Resgate do Patrimônio Arqueológico, Histórico e Cultural e Histórico/Cultural na Ilha Diana (DP World Brasil, 2025).

Neste contexto, especificamente, a Pesquisa e Resgate do Patrimônio Arqueológico, Histórico e Cultural e Histórico/Cultural na Ilha Diana, resultou no Projeto Vida Caiçara e Turismo de Base Comunitária.

Determinado projeto, ofereceu suporte pedagógico e recursos materiais para a organização de um empreendimento solidário, reunindo um grupo de moradores da Ilha Diana que estavam decididos a se qualificar para realizar visitas monitoradas a turistas, uma oportunidade de mostrarem seu modo de vida e aspectos da cultura caiçara, ainda presentes nos costumes e na paisagem local. Os visitantes que ali chegam, podem fazer por um passeio de barco pelo canal do estuário e apreciar os pratos da culinária caiçara, preparados pelo grupo. Em cinco anos, o projeto já amadureceu e hoje recebe em média 30 grupos de visitantes por ano, tornando assim a iniciativa sustentável, uma vez que contribui para compor a renda familiar dos moradores (DP World Brasil, 2025).

O Projeto Vida Caiçara, desenvolvido pela DP World com a comunidade da Ilha Diana, está diretamente relacionado a vários Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, entre eles: ODS 1 - Erradicação da Pobreza, ao ajudar a combater a pobreza por meio de renda alternativa e turismo comunitário; ODS 4 - Educação de Qualidade, quando oferece cursos, oficinas e

formação em empreendedorismo e gestão; ODS 5 -Igualdade de Gênero, com foco que envolve mulheres em atividades turísticas, culinária tradicional e gestão comunitária; ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis, em que preserva a identidade cultural da Ilha Diana e fortalece comunidades resilientes; ODS 12 - Consumo e Produção Responsáveis, visando estimular práticas sustentáveis no turismo, com valorização do território e uso responsável dos recursos; ODS 14 - Vida na Água, em que apoia atividades que respeitam os ecossistemas costeiros e marinhos (ex.: passeios de barco educativos); e ODS 17 - Parcerias e Meios de Implementação, envolvendo a colaboração entre empresa, comunidade, Sebrae e outros parceiros locais; e o principal ODS a ser o objetivo específico do estudo, o ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico.

4. OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL N. 8 NA ILHA DIANA.

O Projeto Vida Caiçara, desenvolvido pela DP World Brasil em parceria com a comunidade da Ilha Diana, localizada em Santos (SP), é um exemplo de atuação corporativa alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com ênfase no ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, sendo um resultado alcançado por um TUP fora do Porto Organizado em Santos, mas integrado as atividades portuárias e a APS através do mesmo canal de navegação e as histórias das comunidades da Baixada Santista.

A iniciativa do Projeto Vida Caiçara, promove o turismo de base comunitária como instrumento de empregabilidade, valorização cultural e inclusão socioeconômica, fortalecendo o protagonismo dos moradores no entorno do Porto de Santos — o maior complexo portuário da América Latina.

Implantado desde 2012, o projeto tem como foco a capacitação de moradores locais para atuarem como guias turísticos, cozinheiros, barqueiros e gestores de roteiros culturais, integrando o cotidiano caiçara a experiências sustentáveis de visitação. A ação é articulada em parceria com o SEBRAE-SP e outras instituições, por meio de formações voltadas ao empreendedorismo, marketing, atendimento e gestão de custos. Segundo a própria DP World Brasil, o objetivo é "fortalecer o turismo como fonte alternativa de renda para a comunidade, estimulando a economia local e a preservação da identidade cultural" (DP World, 2025).

Alinhado ao ODS 8, o projeto contribui para as metas de crescimento econômico sustentado, aumento da produtividade local e promoção de empregos decentes, conforme estabelecido pela ONU (2015). A ação também respeita os princípios da economia solidária e do turismo sustentável, sem descaracterizar o modo de vida da Ilha Diana, uma das últimas comunidades caiçaras urbanas da Baixada Santista.

A ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico, prevê como meta 8.9 no Brasil, Até 2030, conceber e implementar políticas para promover o turismo sustentável e responsável, acessível a todos; e que gere emprego e trabalho digno, melhore a distribuição de renda e promova a cultura e os produtos locais (IPEA, 2025).

No contexto portuário, onde tradicionalmente predominam atividades industriais e logísticas, o Projeto Vida Caiçara representa uma inovação em responsabilidade socioambiental, ao integrar a infraestrutura do porto com uma agenda de inclusão produtiva e respeito à biodiversidade costeira. A iniciativa demonstra que é possível conciliar desenvolvimento econômico com práticas de baixo impacto ambiental e com valorização das populações tradicionais, tornando-se um modelo replicável em outras regiões portuárias do Brasil.

CONCLUSÃO

A experiência do Projeto Vida Caiçara evidencia como a governança portuária pode incorporar dimensões sociais e sustentáveis em seu entorno, indo além da lógica puramente econômica. A articulação entre setor privado, comunidade tradicional no Porto de Santos, demonstra que é possível gerar oportunidades de trabalho decente e inclusão produtiva sem comprometer a identidade sociocultural local. No caso da Ilha Diana, os ganhos simbólicos e materiais trazidos pelo turismo de base comunitária revelam uma alternativa viável para enfrentar os desafios históricos da empregabilidade em áreas periféricas e de difícil acesso na Baixada Santista.

No entanto, os limites desse modelo também se tornam visíveis à medida que sua replicação demanda políticas públicas mais estruturadas, marcos regulatórios adequados e investimentos constantes em qualificação e infraestrutura. A governança sustentável precisa envolver múltiplos atores — públicos e privados — em processos de escuta ativa, reconhecimento territorial e responsabilidade compartilhada. A falta de uma política integrada para comunidades do entorno portuário ainda compromete a escala e a continuidade de projetos como o Vida Caiçara, restringindo seus impactos a experiências pontuais.

Dessa forma, a trajetória da Ilha Diana pode servir como referência, mas também como ponto de partida para ampliar o debate sobre inclusão social nos arranjos logísticos e industriais que caracterizam o Porto de Santos. As perspectivas para outras comunidades da Baixada Santista dependem do fortalecimento de uma governança sensível às desigualdades territoriais e comprometida com os princípios da Agenda 2030. O futuro da sustentabilidade portuária será mais legítimo se incorporar, de forma permanente, as vozes e os saberes das populações que historicamente resistem e coexistem à margem do desenvolvimento formal.



REFERÊNCIAS

AUTORIDADE PORTUÁRIA DE SANTOS (APS). *Governança no Porto de Santos*. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/santos-port-authority/governanca-corporativa/> Acesso em 11 ago. 2025.

AUTORIDADE PORTUÁRIA DE SANTOS (APS). *Relatório Anual de Geração de Resíduos, 2025*. Disponível em: https://www.portodesantos.com.br/wp-content/uploads/Versao_Site_Relatorio_Anual_Geracao_De_Residuos_assinado.pdf Acesso em 12 ago. 2025.

AUTORIDADE PORTUÁRIA DE SANTOS (APS). *Gerenciamento de Resíduos, 2025*. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/comunidade-sustentabilidade/sustentabilidade/gerenciamento-de-residuos/#> Acesso em 12 ago. 2025.

AUTORIDADE PORTUÁRIA DE SANTOS (APS), 2025. *Conheça o Porto de Santos*. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/conheca-o-porto/o-porto-de-santos/> Acesso em 12 ago. 2025.

ASSUNÇÃO, Nara. *Na Ilha Diana, todos são pescadores; porém, diminuição de peixes preocupa*. Jornal Boqueirão News. 20 de fevereiro de 2015. Disponível em: <https://www.boqnews.com/cidades/na-ilha-diana-todos-os-moradores-sabem-pescar-porem-diminuicao-de-peixes-preocupa/> Acesso em 20 ago. 2025.

BLANCO, Marcos Jorgino; DEMARCO, Larissa Felicidade Werkhauser; TAKASE, Leonardo Silveira; SOBRINHO, Luiza de Araújo João; e SALDIAS, Felipe Ian S. *Análise de riscos socioambientais para a comunidade da Ilha Diana, Santos/SP: um exemplo de abordagem multidisciplinar*. São Paulo: IPT, 2019. p. 8. Disponível em: <https://escriba.ipt.br/pdf/176065.pdf> Acesso em 13 ago. 2025.

BORGES, Guilherme Bergmann; KLIEMANN NETO, Francisco José; DA SILVA, Rafael Mozart; e SENNA, Luiz Afonso dos Santos. *Modelo de Governança Portuária pela Ótica dos Gestores: Um Estudo no Porto de Santos*. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 32-55, set./dez. 2014. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/687/547> Acesso em 25 set. 2024.

BRASIL. Lei Federal n. 12815/2013. Lei dos Portos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12815.htm Acesso em 12 ago. 2025.

DIEGUES, Antônio Carlos. *O Vale do Ribeira e Litoral de São Paulo: meio-ambiente, história e população*. São Paulo: CENPEC/NUPAUB-USP, 2007. p. 2. Disponível em: <https://nupaub.fflch.usp.br/sites/nupaub.fflch.usp.br/files/color/cenpec.pdf> Acesso em 12 ago. 2025.



DOOMS, M.; MARCHARIS, C. A framework for sustainable port planning in inland ports: a multistakeholder approach. In: EUROPEAN CONGRESS OF THE REGIONAL SCIENCE ASSOCIATION, 43., 2003, Finlândia. Anais [...]. Finlândia: [s.n.], 2003.

DP WORLD BRASIL. *Agenda ambiental da DP World*. 2024. Disponível em: https://www.dpworld.com/brazil/-/media/project/dpworld/dpworld-tenant/americas/brazil/santos/images/dp-world-santos/10955_agenda_ambiental.pdf?4AB8 Acesso em 23 ago. 2025.

DP WORLD BRASIL. *Sustentabilidade e programas ambientais*. 2024. Disponível em: <https://www.dpworld.com/pt-br/brazil/sustainability/environmental-programs> Acesso em 23 ago. 2025.

DP WORLD BRASIL *Projeto Vida Caiçara e Turismo de Base Comunitária* Disponível em: <<https://www.dpworld.com/pt-br/brazil/sustainability/vida-caicara-project>> Acesso em 23 ago. 2025.

GONÇALVES, A. & NUNES, L. (2008). *O Grande Porto, a Modernização do Porto de Santos*. Santos–SP: Realejo Edições.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. XIV Encontro do Conpedi, Fortaleza, 2005. Disponível em: <https://www.unisantos.br/upload/menu3niveis_1258398685850_alcindo_goncalves_o_conceito_de_governanca.pdf> Acesso em 19 ago. 2025.

HERNÁNDEZ ARRIAGADA, Carlos Andrés; GARCIA DOS SANTOS, G. C. (2019). Estratégias Projetuais no Território do Porto de Santos – São Paulo (Brasil). *Revista De Geografía Espacios*, 9(17), 135-173.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICA APLICADA - IPEA. ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/ods/ods8.html>> Acesso em 06 set. 2025.

LANGEN, P. W. de. (2006) Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters. *Research in Transportation Economics*, 17 (1), 457-477.

MOTTA, Mariana Gauc. *Cultura, identidade e desenvolvimento – Um caminho para uma nova realidade*. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo de Santos, 2000.

NASCIMENTO, Daniela Santana do; PEDRO, Greicilene Regina. *A Comunidade de Pescadores da Ilha Diana*. Patrimônio: Lazer & Turismo Revista Eletrônica. UniSantos, 2005. Disponível em: <https://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/artigos58aa.html?cod=53&bibliografia=1&#bibliografia_ancora> Acesso em 19 ago. 2025.



ONU. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. ODS 8. Nova Iorque: Nações Unidas, 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>

NOTTEBOOM, T.; WINKELMANS, T. *Stakeholder Relations Management in ports: dealing with the interplay of forces among stakeholders in a changing competitive environment*. In: CONFERENCE OF INTERNATIONAL ASSOCIATION MARITIME ECONOMICS. Anais [...] Panamá: [s. n.], 2002.

SILVA, Marcelino. *Ilha Diana*. Suplemento Especial - Ano 1 - Edição 1 - novembro/2005. Disponível em: <<https://www.juicysantos.com.br/wp-content/uploads/2011/02/ilha-diana-suplemento-especial-marcelino.pdf>> Acesso em 20 ago. 2025.

STORI; Fernanda Terra; NORDI, Nivaldo; ABESSA, Denis Moledo de Souza. *Mecanismos socioecológicos e práticas tradicionais de pesca na comunidade caiçara da Ilha Diana (Santos, Brasil) e suas transformações*. Revista de Gestão Costeira Integrada, v. 12, n. 4, 2012, p. 521–522. Disponível em: <https://www.aprh.pt/rgci/pdf/rgci-355_Stori.pdf> Acesso em 13 ago. 2025.

TRADEKORKS. Afinal, o que é a margem direita e a margem esquerda no Porto de Santos? 2025. Disponível em: <<https://tradeworks.com.br/afinal-o-que-e-a-margem-direita-e-a-margem-esquerda-no-porto-de-santos/>> Acesso em 12 ago. 2025.