



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO-
PPGAD/UFMS**

NIDIAN SOUZA RIBEIRO CORREA

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: Uma Análise dos Objetivos de
Desenvolvimento Sustentável em uma instituição privada do agronegócio
do estado de Mato Grosso do Sul**

**Campo Grande- MS
2023**

NIDIAN SOUZA RIBEIRO CORREA

DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: uma análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em uma instituição privada do agronegócio do estado de Mato Grosso do Sul

Dissertação apresentada à Banca de Defesa do Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração, da Escola de Administração e Negócios (PPGAD/ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Denise Barros de Azevedo.

**Campo Grande- MS
2023**

NIDIAN SOUZA RIBEIRO CORREA

DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: uma análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em uma instituição privada do agronegócio do Estado de MS

COMISSÃO AVALIADORA

Profª. Drª. Denise Barros de Azevedo - UFMS

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani - UFMS

Profª. Drª. Yasmin Gomes Casagrande – Membro Externo

Prof. Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto- UFMS/ Suplente

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva/ Externo- Suporte

Dedico esta dissertação, primeiramente a Deus; também ao meu esposo, Gabriel Lopes Corrêa; aos meus pais, José Pedro Ribeiro e Roseneide Souza Ribeiro e, ao meu irmão, Josiel Souza Ribeiro, com toda gratidão e amor.

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus pela graça e amor, que me permite construir uma vida cheia de entusiasmo e desafios;

Ao meu esposo Gabriel, pelo amor, compreensão, motivação em todos os momentos;

Aos meus pais que sempre me motivaram a buscar o melhor para a minha vida, formação pessoal e profissional, sempre com amor, alegria e determinação;

À minha orientadora, Prof^a Denise pela atenção dispensada e incentivo nos momentos de dificuldade bem como pela gentileza em compartilhar seus conhecimentos e me instruir da melhor forma possível;

Aos professores que compuseram a banca de Qualificação pelo aceite e contribuição a esta pesquisa;

À UFMS e pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Escola Superior de Administração e Negócios- ESAN pela oportunidade de formação e desenvolvimento profissional;

Ao Centro Universitário Unigran Capital na pessoa do *Sr Murilo Zauith* e do *Pró-reitor Prof. Me Vinicius Soares de Oliveira* pelo apoio indispensável para a realização deste sonho, evidenciada pela flexibilização da minha carga horaria de trabalho que me permitiram concluir cada etapa deste projeto;

Ao Prof. Dr. José Alexandre dos Santos pela parceria e incentivo bem como ao Prof. Dr. Fernando Faleiros de Oliveira pela inspiração e encorajamento neste desafio;

A CAPES pelo fomento ao desenvolvimento de pesquisas e apoio as instituições de ensino pública que nos oportunizam tal crescimento;

Ao meu irmão Josiel e primo Hebert que me permitiram ao longo da minha jornada compartilhar conhecimentos da academia e me incentivaram a buscar este sonho até então distante. Vocês foram fundamentais neste processo;

A minha querida amiga Juliana que me amparou nos momentos ansiosos com uma conversa amável seguida de uma guloseima saborosa que prontamente melhorava meu dia. Aos meus amigos pelas conversas e orações bem como as demais pessoas que diretamente ou indiretamente contribuíram para a minha formação.

RESUMO

O Agronegócio é considerado uma das principais áreas de desenvolvimento socioeconômico mundial; em virtude disso, sofreu grandes transformações ao longo do tempo, na busca de ajustar a produção às demandas de produção de alimentos no Brasil e no mundo. Assim sendo, o desafio é organizar-se de modo a incentivar e melhorar a estrutura das cadeias produtivas, para que favoreçam o desenvolvimento do agronegócio sem comprometer a disponibilidade dos recursos naturais para as próximas gerações. Partindo dessa premissa, é preciso engajamento e colaboração dos diversos *stakeholders* públicos e privados no sentido de buscar um objetivo comum, pois, independentemente do segmento de mercado, as consequências da má administração dos recursos naturais acabam impactando a todos. Desse modo, a Teoria dos *Stakeholders* enfatiza que todos os indivíduos afetam e são afetados nas relações sociais. Logo, é fundamental que haja o diálogo entre os *stakeholders* a fim de estabelecer caminhos de interação e definição de objetivos claros a serem percorridos. Nesta perspectiva, esta pesquisa tem por objetivo analisar como o diálogo entre os *stakeholders* pode contribuir para a gestão de uma instituição privada do agronegócio, visando o desenvolvimento sustentável do Estado de Mato Grosso do Sul. Trata-se de uma pesquisa de campo, a qual utilizou aplicação de entrevista com os gestores de uma instituição privada do estado para levantamento e análise de dados. Para análise e discussão dos resultados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, na qual constatou-se que a ODS 2 e a ODS 16 causam impacto direto no planejamento e efetivação dos projetos da instituição estudada. Portanto, torna-se evidente a importância do diálogo entre os stakeholders para alinhamento das ações.

Palavras-chave: *Stakeholders*. Diálogo entre *Stakeholders*. ODS. Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

Agribusiness is considered one of the main areas of global socioeconomic development; as a result, it has undergone major transformations over time, in the quest to adjust production to the demands of food production in Brazil and in the world. So, the challenge is to organize itself in such a way as to encourage and improve the structure of production chains, so that they favor the development of agribusiness without compromising the availability of natural resources for the next generations. In view of this, it is necessary to engage and collaborate with the various public and private stakeholders in order to pursue a common goal, because regardless of the market segment, the consequences of poor management of natural resources end up impacting everyone. Therefore, the Stakeholder Theory, created by Freeman (1984), emphasizes that all individuals affect and are affected in social relations, so it is essential that there is dialogue between stakeholders in order to establish paths of interaction and definition of clear objectives to be pursued. From this perspective, this research aims to analyze how the dialogue between stakeholders can contribute to the management of a private institution for the sustainable development of the State of MS. This is a field research, which used an interview with the managers of a private institution in the state of Mato Grosso do Sul for data collection and analysis. For the analysis and discussion of the results, the content analysis technique was used, in which it was found that SDG 2 and SDG 16 have a direct impact on the planning and implementation of projects by the institution studied. To this end, the importance of dialogue between stakeholders to align actions is highlighted.

Keywords: Stakeholders. Dialogue between Stakeholders. ODS. Sustainable development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Evolução conceito de *Stakeholders*

Quadro 2- Esquematização da Integração das abordagens teóricas.

Quadro 3- Detalhes da Entrevista.

Quadro 4- Abordagens teóricas e o roteiro de entrevista semiestruturado.

Quadro 5- Dimensões e categorias de Análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 6- Integração Teórico-Empírico do Roteiro de Entrevista Semiestruturado.

Quadro 7- Critérios de inclusão e exclusão de documentos para análise documental.

Quadro 8- Abordagens teóricas e a Análise documental.

Quadro 9- Etapa de Análise de Conteúdo.

Quadro 10- Síntese da caracterização dos entrevistados e Ambientes de atuação.

Quadro 11- Caracterização dos stakeholders na empresa estudada.

Quadro 12- Ações levantadas e o alinhamento com os ODS e as dimensões do ESG.

Quadro 13- Contribuições do diálogo entre os Gestores e seus Stakeholders para os ODS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Figura 2- Síntese de ligação entre Objetivos de Desenvolvimento sustentável, *Stakeholders* e Diálogo.

Figura 3- Matriz de Amarração da Pesquisa.

Figura 4- Relação das empresas dos entrevistados com a instituição estudada.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMA- Associação Brasileira dos Produtores de Mogno Africano

ASPNP- Associação Sul-mato-grossense de Produtores de Novilho Precoce.

FAMASUL– Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul.

MS- Mato Grosso do Sul.

ODS- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

ONU- Organização das Nações Unidas.

REFLORE- Associação Sul-mato-grossense de Produtores e Consumidores de Florestas Plantadas

UFGD- Universidade Federal da Grande Dourados.

UFPE- Universidade Federal de Pernambuco.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1.INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 Contextualização da problemática | 14 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 19 |
| 1.3 OBJETIVOS | 21 |
| 1.3.1 OBJETIVO GERAL..... | 21 |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 21 |
| 1.4 Estrutura da dissertação | 21 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 22 |
| 2.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i> : evolução e perspectivas..... | 22 |
| 2.2 Teoria Dialógica e Diálogo entre <i>stakeholders</i> | 29 |
| 2.4 Integração entre as Abordagens teóricas | 35 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 39 |
| 3.1 Quanto aos objetivos e a natureza da pesquisa | 39 |
| 3.2 Procedimentos de coleta de dados..... | 40 |
| 3.3 Procedimentos de análise e interpretação de dados..... | 48 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 51 |
| 4.1 Apresentação da instituição privada que trata do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul..... | 51 |
| 4.1.2 Apresentação de cada entrevistado..... | 55 |
| 4.2 Caracterização dos stakeholders da instituição privada que trata do agronegócio no estado de Mato Grosso do Sul..... | 60 |
| 4.3 Descrição das ações e alinhamento da empresa privada com os ODS e suas dimensões..... | 63 |
| 4.4 Analisar os ODS nos Diálogos entre os stakeholders da instituição estudada. ... | 69 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 72 |

1.INTRODUÇÃO

A evolução do agronegócio se deu pela produção agrícola familiar, na qual os próprios produtores contruíam suas ferramentas de trabalho, suas vestimentas e alimentos para sobrevivência. Por volta do final do século XVIII, iniciou-se o período de revolução tecnológica, impactando diretamente a vida no campo e, a partir do século XIX, mais especificamente, nas três primeiras décadas, surgiram diversas inovações tecnológicas que, conseqüentemente, facilitaram a lida no campo. Essas inovações aumentaram a produtividade e diminuíram o uso de mão de obra, em virtude da eficiência dos maquinários. Desde então, a produção agrícola sofreu diversas transformações, pois evoluiu de um *status* “agrícola” para um de “agronegócio”, dada a necessidade de atendimento às demandas da agricultura moderna (Davis; Golberg, 1957).

Diante disso, o agronegócio mundial passou e continuará passando por inúmeras transformações em razão da necessidade de aumento na produção mundial de alimentos, uma vez que, as tecnologias envolvidas no processo produtivo estão sendo cada vez mais aprimoradas, sendo impactadas diretamente pelas dinâmicas da cadeia das *commodities* (Bauanain et. al, 2014).

Desse modo, o crescimento populacional tem sido uma das principais preocupações nos dias atuais (Brasil, 2019), bem como a necessidade de preservação dos recursos naturais e o aumento da oferta de alimentos (Bánkuti; Bánkuti, 2014). Assim, o principal desafio mundial é organizar-se de forma a incentivar e melhorar a estrutura das cadeias produtivas, de modo a favorecer o desenvolvimento do agronegócio sem comprometer os recursos naturais existentes para as próximas gerações (Bauanain et. al, 2014).

Com isso, há necessidade de se analisar a rede dos *stakeholders*, ligada ao agronegócio, a fim de considerar os interesses envolvidos os quais favoreçam as trocas sociais e, assim, possibilitam fornecer uma estrutura adequada e favorável às mudanças e ao desenvolvimento socioeconômico (Neves, 2020).

Nesse sentido, o Brasil é tido como um dos “celeiros” do mundo, tendo em vista o seu potencial como produtor de alimentos. No entanto, é necessário que haja aprimoramento de tecnologias e governança para se manter produtivo (Abbade, 2014). Assim sendo, torna-se necessário entender a estrutura de governança das

empresas e verificar quais são as estratégias organizacionais adotadas, com o propósito não somente de identificar sua vantagem competitiva, mas também, alinhá-las às necessidades de mercado (Bauanain et. al, 2014).

Nessa perspectiva, nota-se que há estratégias governamentais que favorecem a promoção do desenvolvimento sustentável, promovida e evidenciada mundialmente pela Agenda 2030, criada e implementada pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2022).

No entanto, é preciso engajamento e colaboração dos diversos *stakeholders*, públicos e privados, na busca de um objetivo comum, pois, independentemente do segmento de mercado, as consequências da má administração dos recursos naturais acabarão impactando a todos em um futuro próximo (Bauanain et. al, 2014; Brasil, 2019).

Tendo por base esse cenário e sua importância para a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apresentaremos a seguir a contextualização de uma problemática levantada, a qual justifica o objetivo proposto para esta pesquisa.

1.1 Contextualização da problemática

Conforme apresentado anteriormente, o agronegócio é composto por diversos parceiros tais como: governo; instituições públicas e privadas; fornecedores; consumidores, entre outros (Pagnussatt et. al, 2018). Diante disso, a Teoria dos *Stakeholders*, criada por Freeman (1984), corrobora com tal expectativa, uma vez que afirma que “os *stakeholders* são indivíduos ou organizações que afetam ou são afetados por objetivos ou problemas” (Freeman; Mcvea, 2001). Logo, todos os indivíduos afetam e são afetados pelas relações comerciais e sociais.

Consequentemente, “os *stakeholders* dependem tanto da empresa quanto de outros indivíduos e grupos para satisfazer seus próprios interesses” (Taveira et. al, 2020, p.2). Portanto, há uma influência direta entre as partes envolvidas, que por sua vez, impactam diretamente na gestão dos negócios (Parmar; Freeman; Harisson, 2010).

Diante disso, a falta de atenção aos *stakeholders* pode comprometer a eficiência da gestão organizacional (Bánkuti; Bánkuti, 2014), favorecer comportamentos antiéticos (Souza; Júnior; Medeiros, 2017), diminuir o

comprometimento quanto à responsabilidade social corporativa (Neto; Borges, 2019), entre outros problemas, pois, a falta de diálogo entre os *stakeholders* pode contribuir para o desajuste das estratégias adotadas em diversas parcerias, além de diminuir o engajamento nos acordos realizados na busca de um objetivo comum (Souza; Júnior; Medeiros, 2017).

Outro problema relacionado à falha no processo de dialógico entre os *stakeholders* é evidenciado pela falta de comprometimento entre o discurso e a realidade apresentada na rotina da empresa, gerando assim descrédito para a organização (Souza; Júnior; Medeiros, 2017, p. 701).

Pesquisas divulgadas recentemente sobre o tema apontam que a falta de estabelecimento de metas claras pelas instituições para a concretização dos ODS é um fator preponderante, pois dificulta o alinhamento entre os parceiros de negócios. Tal aspecto é observado nos setores de Agronegócio (Johann; Silva, 2023); Artes (Torres, 2018); Mineração (Neto, Borges, 2019); Petróleo, Gás e Biocombustível (Melo; Barbosa, 2023), Saúde (Matinei; Stefani; Carraro, 2023), bem como, na Educação (Fioreze, 2022).

Nesse sentido, as universidades têm desempenhado importante papel no processo de promover a conscientização da comunidade acadêmica geral acerca das pautas ligadas ao desenvolvimento sustentável, visando ações sociais e projetos de extensão que promovam a sustentabilidade (Nascimento; Lezainski, 2022 p.167). Diante disso, a natureza de atuação das universidades favorece o contato com a comunidade, bem como, a articulação com as empresas e o mercado, porém, essa articulação pode levá-los a tencionar seus objetivos a questões econômicas e mercadológicas distanciando-a do seu potencial para a realização dos ODS (Fioreze, 2022, p. 01).

Outro obstáculo evidenciado é a falta de articulação entre os governos na busca pela diminuição das desigualdades sociais (Wedy, 2017) e na redução da mortalidade materna, uma vez que os ODS retomaram discussões voltadas para a igualdade de gênero, neste caso, o favorecimento ao protagonismo da mulher em diversas frentes sociais, desde sempre oprimida pelos fatores sociais patriarcais (Souza, 2022).

Tais situações evidenciam paralelamente a abrangência ligada aos problemas sociais, outrora numerosos e complexos, os quais necessitam de atenção e

articulação do poder público, junto às empresas públicas e privadas, para a promoção de ações e projetos que forneçam os meios necessários para a realização dos ODS (PORTA; KRUGER, 2023).

Nesse aspecto, Messias e Nunes (2019) reforçam que o caminho para garantir o desenvolvimento sustentável passa pela necessidade de garantir a dignidade da pessoa humana, quanto ao atendimento de suas necessidades básicas (comer, vestir, trabalhar e etc.), cabendo ao Estado o dever de garantir os meios necessários para se alcançar tais subsídios.

Vale ressaltar, no entanto, que nem sempre há o engajamento de todos os segmentos da sociedade na busca pelo equilíbrio econômico e social, uma vez que, nem sempre as políticas ambientais são respeitadas (Carvalho et. al, 2015), mas, devem ser incentivadas para que haja a promoção de valores e conhecimentos que favoreçam a prática sustentável (Nishimura; Merino, 2020).

Por isso, é importante estimular a relação entre os *stakeholders*, por meio do diálogo, pois uma vez cientes e participativos, compreenderão sua responsabilidade no ambiente compartilhado podendo transformar a realidade e contribuir para o surgimento de um ambiente melhor (Taylor, 2013).

Assim sendo, é fundamental que haja esse diálogo entre os *stakeholders*, a fim de estabelecer caminhos de interação e definição de objetivos claros no sentido de “identificar maneiras razoáveis e prudentes de determinar quem e o que realmente importa para um *stakeholder* merecedor da atenção da administração” (Machado Junior, 2011, p.9).

Tendo isso em vista, há diversas percepções ligadas ao conceito de diálogo, no entanto, quando se refere aos *stakeholders*, isso pode ser entendido como “troca de opiniões ou negociação entre qualquer pessoa, podendo ser uma ou mais pessoas” (Neto; Borges, 2019, p.11), as quais apresentam suas metas, desejos e objetivos (Azevedo, 2010).

No âmbito do serviço público, o diálogo entre os *stakeholders* poderá ser evidenciado nas parcerias firmadas entre instituições públicas e privadas, no qual tal alinhamento poderá possibilitar e facilitar os ajustes organizacionais na busca pelo desenvolvimento sustentável da comunidade, do Estado e, também, do país (Santos et. al, 2022).

Nessa perspectiva, o conceito de desenvolvimento sustentável foi adaptado ao longo do tempo, ocorrendo, inicialmente, no período da Revolução Industrial, voltado para a exploração de recursos naturais com vistas ao crescimento econômico. Com o passar do tempo, o surgimento de inúmeras doenças e ocorrência de desastres naturais evidenciaram a falta de cuidado com a natureza e a má administração dos recursos naturais, o que exige reflexão e um posicionamento da classe política, a fim de haver ajustes no modelo econômico, voltados para a preservação ambiental (Gaertner et. al, 2021, p. 27).

A partir desse entendimento, em 1972, a Conferência de Estocolmo impulsionou movimentos sociopolíticos de busca pela construção de uma nova agenda global voltada para a sustentabilidade. Assim sendo, novas conferências foram realizadas pela ONU para a articulação deste objetivo, obtendo destaque os seguintes eventos: 1- Em 1980, a elaboração do conceito de desenvolvimento sustentável voltado para o crescimento socioeconômico, organizado visando a preservação dos recursos naturais para as próximas gerações; 2- Em 1992, a conferência realizada no estado do Rio de Janeiro ressaltou a importância da justiça social, voltada para a eficiência econômica mundial, 3- Em 2005, a criação do Protocolo de Quioto, que busca reduzir a emissão de gases que aumentem o efeito estufa. Mais recentemente, 4- em 2015, a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Garlet et. al, 2022, p. 16).

Isto posto, os 17 ODS estão contemplados na Agenda 2030, firmada pelos países que compõem a ONU, com o propósito de reduzir os impactos ambientais causados pela exploração dos recursos naturais, bem como, para a sustentabilidade social e econômica. Por este prisma, os objetivos a serem implementados pelos países são discriminados nas metas informadas a seguir: 1) Erradicação da pobreza; 2) Fome zero; 3) Boa saúde e bem-estar; 4) Educação de Qualidade; 5) Igualdade de gênero; 6) Água limpa e saneamento; 7) Energia acessível e limpa; 8) Emprego digno e crescimento econômico; 9) Indústria, inovação e infraestrutura; 10) Redução das desigualdades; 11) Cidades e comunidades sustentáveis; 12) Consumo e produção responsáveis; 13) Combate às alterações climáticas; 14) Vida debaixo d'água; 15) Vida sobre a terra; 16) Paz, Justiça e instituições fortes e, 17) Parceria em prol das metas (Onu, 2022).

Tais metas foram aprovadas pela Cúpula de Desenvolvimento Sustentável da ONU e passaram a vigorar em âmbito internacional, impactando diretamente na condução dos negócios, na criação de novas políticas públicas e na busca pela adequação socioeconômica mundial (Mota; Pimentel, 2022, p.86). Considerando tal aspecto, esta pesquisa voltará a atenção para a identificação dos objetivos de desenvolvimento sustentável em uma instituição privada do Estado de Mato Grosso do Sul, tendo em vista a necessidade de alinhamento das metas do Estado com a agenda global, visando a sustentabilidade.

Nesse aspecto, os ODS estão intrinsicamente ligados às normas de Direitos Humanos, tendo o Estado como principal agente de proteção do direito à dignidade da pessoa humana, visando a garantia de acesso aos alimentos, bem como na promoção do desenvolvimento rural sustentável, a fim de garantir acesso às boas condições de subsistências aos cidadãos (Fontolan et. al, 2022).

Conseqüentemente, todos os ODS estão interligados, pois recaem em um mesmo problema social emergente: a pobreza (Fontolan et. al, 2022, p.2,). Diante disso, tais metas são complementares e não excludentes, tendo em vista que, um objetivo impacta diretamente no direcionamento do outro. Diante disso, é necessário que haja sinergia entre os diversos setores e segmentos da sociedade para que tais metas sejam internalizadas, a fim de serem adequadas de acordo com sua realidade, buscando impulsionar suas características potencializadoras para a efetiva contribuição e alcance dos objetivos (Garlet et. al, 2022, p.16).

Nesse sentido, o maior desafio enfrentado pelos *stakeholders* é internalizar e ajustar os ODS à realidade de cada setor, ator e país, bem como promover a criação de conexões entre as partes interessadas para, com isso, promover as transformações percebidas como necessárias (Garlet et. al, 2022).

Levando em consideração os pontos apresentados anteriormente, esta pesquisa traz como questionamento o seguinte problema: **Quais as contribuições do diálogo entre os *stakeholders* de uma instituição privada do agronegócio do Estado de Mato Grosso do Sul para a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?**

1.2. JUSTIFICATIVA

Os *stakeholders* são considerados fundamentais para o processo de articulação e mudança global na concretização dos ODS, tendo em vista que influenciam e são influenciados a fim de alcançarem seus próprios interesses (Taveira et. al, 2020, p.2,). Diante disso, o diálogo é uma abordagem importante para a alinhamento dos objetivos bem como na resolução de conflitos (Santos; Azevedo; Malafaia, 2022, p.599).

Assim, o diálogo entre os *stakeholders* é importante dado o aspecto de verticalização do negócio e as demandas geradas pela competitividade, além da atenção voltada para o desenvolvimento sustentável e a preservação dos recursos para as próximas gerações (Caldeira; Siqueira, 2009), entretanto, possuem abordagens diferentes para a condução desses objetivos.

Essas abordagens possuem características e objetivos distintos, sendo classificados em: diálogos políticos (Innes; Booher, 2003); diálogos de multi-*stakeholders*, voltados para governos (Hasselamnn et. al, 2002), e diálogos corporativos (Grolin, 1998).

Assim sendo, a ciência baseada em *stakeholders* é a abordagem mais abrangente, que pode ser adotada, pois contribui para um diálogo completo, tendo em vista a amplitude de seu impacto, outrora gerado pela troca de opiniões e experiências, favorecendo a aprendizagem durante todo o processo (Santos; Azevedo; Malafaia, 2022, p.598).

Sendo assim, tal perspectiva se dá devido à necessidade e influência que é exercida pelos *stakeholders* diretamente nas cadeias produtivas brasileiras e mundiais, uma vez que seus elos estão entrelaçados diretamente por meio das políticas econômicas, ambientais e sociais de cada país, os quais eram delineados por meio de políticas comuns, além favorecer o processo de criação de valor e o reconhecimento de seus clientes (Wilkinson, 2022).

Conseqüentemente, o diálogo entre os *stakeholders*, pode ser analisado como um modo de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tendo em vista, a importância da troca de informações e seus impactos na condução dos negócios. No entanto, é preciso ressaltar que algumas vezes o diálogo executado não é transparente, ocasionando perdas e desconfianças no relacionamento entre os envolvidos (Fraile; Jiménez, 2021, p.4).

Diante disso, esse diálogo constitui importante ferramenta para a articulação dos objetivos que levem à conscientização e troca de metas conjuntas para a efetiva preservação ambiental, levando em conta as particularidades de cada organização envolvida (Neto; Borges, 2019). À vista disso, a falta de diálogo entre os *stakeholders* pode desestimular essa conscientização e essa troca de metas conjuntas e, portanto, comprometer o avanço do desenvolvimento socioeconômico, impactando diretamente as próximas gerações (Wilkinson, 2022).

Desse modo, o estudo sobre os *stakeholders*, contido nesta proposta, torna-se relevante por ressaltar a importância e necessidade do aprofundamento dessa relação complexa entre os *stakeholders* e sua atuação para a concretização dos objetivos sustentáveis (Taveira et. al, 2020, pg. 3).

Assim, ressalta-se a importância deste estudo para as análises do alinhamento das metas determinadas pela Agenda MS 2030, bem como do comprometimento do país com o Pacto Global da Agenda 2030 (Onu, 2022), voltado para a eficiência econômica, social e ambiental.

Nessa perspectiva, o Sistema Famasul do Estado de Mato Grosso do Sul atua representando, apoiando e desenvolvendo ações de desenvolvimento à sustentabilidade social e econômica do setor agropecuário sul-mato-grossense. Diante disso, o levantamento de dados para este estudo será em uma instituição ligado a esse órgão, objetivando a análise e a discussão dos resultados.

Portanto, esta pesquisa justifica-se por objetivar o avanço de pesquisas ligadas ao setor do agronegócio, bem como, para o levantamento de dados para a construção e efetivação dos ODS no Brasil. Além disso, visa contribuir com a sociedade em geral na orientação e suporte para estudos futuros ligados a este tema, podendo favorecer a pesquisa e desenvolvimento de ações do *Estado de MS* e seus parceiros.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL:

Analisar as contribuições do diálogo entre os *stakeholders* de uma instituição privada do agronegócio do Estado de Mato Grosso do Sul para a concretização dos ODS.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Apresentar a instituição privada do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul;
- b) Caracterizar os *stakeholders* da instituição privada do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul;
- c) Descrever as ações e o alinhamento da instituição com os ODS;
- d) Analisar as configurações dos diálogos entre os *stakeholders* e suas contribuições para os ODS.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta pesquisa está organizada em cinco partes. Na primeira parte, constam a introdução do tema, teoria e objeto analisados, além da relevância e propósitos do estudo. Na segunda parte, a fundamentação teórica, embasada numa pesquisa acerca das abordagens e estudos que proporcionarão sustentação para a pesquisa empírica, o que inclui a teoria de *stakeholders*, os diálogos entre esses *stakeholders*, os objetivos de desenvolvimento sustentável, bem como a matriz de amarração entre as perspectivas teóricas. Na terceira parte, a seção de procedimentos metodológicos, serão apresentadas as especificidades do processo de construção e aplicação do trabalho em campo, o objeto a ser estudado, bem como os procedimentos de coleta e análise. A quarta parte apresenta e discute os resultados obtidos por meio da coleta de dados em campo, caracterizando os ODS localizados na instituição privada do estado de Mato Grosso do Sul e sua contribuição para a estratégia de desenvolvimento sustentável.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção está subdividida em quatro subtópicos centrais: Primeiramente, será apresentada a teoria do *stakeholders*: evolução e perspectivas; em seguida, a Teoria Dialógica e Diálogos entre *Stakeholders*. Na sequência, será apresentada a contextualização do desenvolvimento sustentável e, em seguida, a apresentação e aplicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e, por fim, apresentar a integração entre as abordagens teóricas para análise e discussão desta pesquisa.

2.1 Teoria dos *Stakeholders*: evolução e perspectivas

Conforme discutido anteriormente, a Agenda Global 2030 desperta a articulação dos diversos *stakeholders* ligados aos vários segmentos da economia, para a articulação de esforços socioeconômicos mundiais, com o propósito de alcançar as metas estabelecidas. Nessa perspectiva, o desempenho individual impacta diretamente no processo de mudanças para a redução dos impactos ambientais; logo, é fundamental que as entidades estejam atentas e alinhadas por e para um mesmo propósito (Azevedo, 2010, p.78).

Assim sendo, a teoria do *stakeholders* tem sua origem com Freeman (1984), nascida na Teoria da Firma e, tendo por definição inicial de que os *stakeholders* “são grupos sem os quais, sem sua colaboração a empresa não existiria”; posteriormente, foi aprimorada para “pessoas ou organização que são impactados e impactam a organização” (Menezes; Vieira; Santos, 2020, p.122).

Desde então, tal terminologia passou por novas análises e, por sua vez, novas classificações foram acrescentadas a fim de aprimorar o estudo sobre os impactos da atuação dos *stakeholders* na organização. Entretanto, vale ressaltar que tais construções são complementares, pois buscam aperfeiçoar as anteriores. Desse modo, a tabela abaixo apresenta sucintamente tal aspecto, conforme apresentado por Menezes; Vieira; Santos, (2020, p.123):

Quadro I- Evolução do conceito de Stakeholders

| Definição de Stakeholders | |
|---------------------------|---|
| Década de 1960 | Ator sem o suporte do qual a organização não poderia existir (<i>Stanford Research Institute</i> , 1963, como citado em Freeman, 1984, p. 31). |
| Década de 1980 | Ator que pode afetar e ser afetado pelas atividades da organização (Freeman, 1984), seja mediante |

| | |
|-----------------------|---|
| | ações, comportamentos ou políticas, que tem interesse no problema e na sua solução ou os <i>outputs</i> da organização (Bryson, 1988). |
| Década de 1990 | Ator com o qual a organização se relaciona, que reivindica ou dispõe de propriedade e direitos sobre as atividades da organização (Clarkson, 1995), cujo interesse é urgente e a quem importa dar satisfação (Carroll, 1991), tende a ter um tratamento diferenciado (Philips, 1997), e que possui interesse legítimo de participar da organização (Donaldson & Preston, 1995). |
| Década de 2000 | Ator que possui poder e influência (Bourne & Walker, 2005), pois usa o poder para influenciar o comportamento e o desempenho da organização (Gomes & Gomes, 2007). Esse ator cria e captura valor econômico em suas interações com a organização (Garcia- Castro & Aguilera, 2015). |

Fonte: Menezes; Vieira; Santos (2020, p.123).

Conforme observa-se, as definições aplicadas aos *stakeholders* foram aprimoradas com o passar do tempo, saindo de uma evolução de categorização geral (interno e externo) para outras abordagens específicas para, então, classificar os *stakeholders* de acordo com o papel desempenhado por eles na organização. Além disso, por exemplo, há novos modelos, que buscam aprimorar ou complementar os modelos antigos, criados anteriormente por Mitchell et. al (1997) e Clarkson (1995) entre outros (Menezes, Vieira e Santos, 2020, p.129).

Nesse sentido, com o objetivo de corroborar com essa perspectiva, bem como, auxiliar quanto à percepção dessa visão, além possibilitar um melhor entendimento acerca desse assunto, a seguir apresentarei brevemente a evolução dos modelos de análise dos *stakeholders* apresentados por Dos Santos (2022, p.21-23), o que fortalece e esclarece essa evolução e classificações.

Freeman (1984), baseado na Teoria da Firma, classifica os *stakeholders* como “pessoas e grupos que têm a capacidade de impactar ou que são impactados pelo alcance da missão de uma organização”. Goodpaster (1991) afirma que existem duas categorias de *stakeholders*: estratégicos e morais. Os *stakeholders* estratégicos têm a capacidade de influenciar a organização e devem ser gerenciados por esta para alcançar seus objetivos. Por outro lado, os *stakeholders* morais são afetados pela empresa, e é responsabilidade da organização estabelecer um relacionamento ético com eles.

Savage et. al (1991) apresenta outra perspectiva, na qual afirma a importância de analisar o potencial de cada *stakeholder*, no que diz respeito à sua

capacidade de representar ameaças ou oportunidades para a organização. Assim, possibilitará que esta tome medidas preventivas e defina a abordagem mais apropriada para lidar com cada um deles.

Já Clarkson (1995) divide os *stakeholders* em dois grupos distintos: os primários, que estabelecem relações contratuais formais ou oficiais com a empresa, incluindo clientes, fornecedores, empregados, acionistas, entre outros; e os secundários, que não mantêm tais contratos, mas sim com os governos e a comunidade local.

Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram o Modelo *Stakeholder Saliency*, o qual envolve a classificação dos stakeholders com base em três critérios principais: poder, legitimidade e urgência. Essa abordagem permite a priorização e definição de quais interesses serão atendidos.

Em contrapartida, Rowley (1997) cria uma abordagem fundamentada na Teoria das Redes Sociais, pois reconhece que as empresas não reagem de maneira isolada a cada *stakeholder* individualmente, mas sim às interações complexas que ocorrem em uma rede com diversos *stakeholders*. Essa dinâmica é influenciada por dois fatores-chave: a densidade da rede, ou seja, o grau de conexão entre os *stakeholders*, e a centralidade da organização focal no centro dessas interações.

Scholes e Clutterbuck (1998) classificam os *stakeholders* em três elementos essenciais: o poder de influência, o impacto na organização e a afinidade com os objetivos da organização. Já Frooman (1999) desenvolveu uma matriz que estabelece a relação entre o poder e a dependência, entre a organização e um *stakeholder* específico.

No entanto, Freeman e McVea (2001) baseiam-se na sociologia, comportamento organizacional e política de interesses de grupos específicos. Essa abordagem prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos *stakeholders* que compõem o ambiente empresarial, com o objetivo de integrar seus diferentes interesses.

Neste sentido, Freeman e Philips (2002) afirmam que o sucesso da organização depende de quão bom são os relacionamentos do gestor com os

grupos-chave, tais como clientes, empregados, fornecedores, comunidade, dentre outros que podem afetar a realização de seus objetivos.

Já Selman (2004) reforça a necessidade de distinguir entre os *stakeholders* com interesses econômicos e aqueles motivados por princípios e valores. Para Steiner e Steiner (2006), os *stakeholders* primários são aqueles que interagem diretamente com a organização. Em um grupo menor, estes atuam de forma imediata e contínua, com certo grau de poder, dependendo da organização. Geralmente, esses *stakeholders* incluem acionistas (proprietários), consumidores, funcionários, a sociedade e o governo, enquanto os *stakeholders* secundários são aqueles com um menor grau de influência direta sobre a organização, mas que têm a capacidade de mobilizar a opinião pública, mediante os meios de comunicação.

Porém, para Oels (2006), os *stakeholders* podem ser categorizados da seguinte forma: aqueles que possuem informações relevantes sobre o assunto em questão, os que detêm influência para moldar as decisões e os que sofrem os impactos decorrentes dessas decisões.

Corroborando esse entendimento, Kaman (2007) afirma que se tenta identificar dois grupos de *stakeholders*: os *stakeholders*-chave, com os quais é importante manter uma comunicação informada e satisfatória, e os *stakeholders* com os quais o esforço de relacionamento é mínimo, já que possuem escasso poder e, portanto, pouco interesse na empresa.

Conseqüentemente, Bartley (2007) ressalta que os *stakeholders* abrangem produtores, processadores, indústrias, varejistas, organizações sociais e ambientais não governamentais (ONGs) e grupos da sociedade civil. Esses grupos desempenham um papel crucial na definição de padrões privados relacionados a questões de governança, como trabalho e desempenho ambiental.

Walker, Bourne & Rowlinson (2008) afirmam que os *stakeholders* são pessoas ou grupos que possuem interesse, direitos ou participação em algum aspecto do projeto, e que podem tanto contribuir para o trabalho quanto serem afetados pelos resultados do projeto. Entretanto, Laplume, Sonpar e Litz (2008) ressaltam que os *stakeholders* estão estreitamente associados às atividades comerciais, à geração de valor e ao comércio.

Além disso, é importante destacar que os acionistas são considerados os mais relevantes. Por essa razão, Fassin (2009) detalha que há uma distinção entre diferentes categorias de *stakeholders*: 1. *Stakeholders* Clássicos: Esta é uma abordagem original e restrita, que se refere àqueles que têm um interesse direto e tangível na empresa, como funcionários, clientes e fornecedores; 2. *Stakewatchers*: Estes são *stakeholders* pertencentes a grupos de pressão ou advocacia que não possuem um interesse direto na empresa, mas atuam como defensores dos interesses de terceiros, muitas vezes, servindo como intermediários ou procuradores, e 3. *Stakekeepers*: Este grupo está ainda mais distante da empresa e inclui entidades reguladoras independentes que não têm interesse direto na empresa, mas exercem influência e controle. Eles estabelecem regras e restrições, com a empresa tendo pouco impacto direto sobre eles.

Sachs e Maurer (2009), contudo, sugeriram quatro categorias de *stakeholders*, que se distinguem com base em suas posições no processo de criação de riqueza. Essas categorias incorporam tanto a perspectiva da gestão (como provedores de benefícios ou riscos), quanto a perspectiva dos *stakeholders* (como beneficiários ou portadores de riscos). Essa abordagem é crucial para classificar os *stakeholders*, uma vez que a relação entre eles e a organização existe independentemente de ser percebida pela administração, pelas partes interessadas, ou por ambas.

Entretanto, Vinha (2010) destacou que os *stakeholders* estão para além dos grupos de interesse ou partes interessadas na organização, pois incluem todos os membros da cadeia produtiva, as comunidades, as organizações não governamentais (ONGs), o setor público, outras empresas e todos os indivíduos que influenciam a opinião pública.

A pesar disso, Achermann e Eden (2011) estabeleceram quatro categorias de *stakeholders*: Nas duas categorias superiores, encontram-se aqueles com maior envolvimento, ou seja, maior "interesse" na organização, embora com diferentes níveis de poder. As duas categorias inferiores podem ser consideradas como *stakeholders* "potenciais", pois ainda não demonstraram um grande interesse na organização.

Mainardes e Raposo (2011) postulam que os *stakeholders* são desenvolvidos em um ambiente de produção capitalista convencional, com o qual a empresa mantinha relações apenas com quatro grupos principais: fornecedores, funcionários, acionistas e clientes, porém, Huemann et. al (2013) analisaram os *stakeholders*, englobando a equipe do projeto, fornecedores, parceiros, comunidades, bem como, as dimensões econômicas, sociais e ecológicas.

Harisson, Freeman e Cavalcanti Sá de Abreu (2015) defendem que os *stakeholders* não são uniformes ou homogêneos dentro de grupos. Por exemplo, os clientes de uma empresa, geralmente, não são os mesmos clientes de outra empresa, mesmo que atuem no mesmo setor. Além disso, dentro dos grupos de clientes, cada cliente pode ter valores, desejos e necessidades distintas, além de uma função de utilidade única.

Zou e Kumaraswamy (2015) afirmam que os *stakeholders* desempenham um papel ativo em seu ambiente de discussão e englobam a mídia, juntamente com organizações não governamentais (ONGs) e voluntários. Em uma visão mais ampla de operações humanitárias e situações de desastre, as ONGs e voluntários estão profundamente envolvidos, enquanto a mídia mantém uma presença ocasional, semelhante a outros *stakeholders* típicos do setor privado.

Para Colvin, Bradd, Witt e Lacey (2016) na gestão de recursos naturais, os "*stakeholders*" são frequentemente definidos de maneira distinta em relação à população geral. Eles são identificados como partes interessadas com interesses específicos ou preferências compartilhadas em relação a uma questão central e que são afetados por essa questão, ao mesmo tempo em que têm a capacidade de influenciar uma decisão relacionada a ela.

Gooyert, Rouwette, Kranenburg e Freeman (2017) dividem a teoria dos *stakeholders* em três partes distintas: 1. Teoria instrumental *versus* moral dos *stakeholders*; 2. Foco em compensações *versus* foco em evitar concessões, e 3. Foco na organização de tomada de decisão ou foco no envolvimento dos *stakeholders*.

Já Derakhshan, Turner e Mancini (2019) definem os *stakeholders* como parte da estrutura de governança dado o seu objetivo ou papel na organização que, por

sua vez, atuam como tomadores de decisão e a sua geração de valor, podendo ser internos ou externos.

Ahmed et. al (2020) considera os resultados da organização que afetam diretamente os *stakeholders* que, por sua vez, exercem força para minimizar as situações adversas e maximizar os resultados positivos. Nesse sentido, as demandas externas são consideradas pelos *stakeholders* entre os membros da cadeia de suprimentos.

Nessa mesma perspectiva, Cumming et. al (2021) ressalta que os *stakeholders* levam em consideração, nas decisões de gestão dos recursos naturais, a complexidade e diversidade dos indivíduos que compõem a comunidade, como por exemplo, suas vivências, suas histórias, seus valores, seus desejos e relacionamentos na efetiva participação pública.

Para Tapaninaho e Kujala (2022), os *stakeholders* são caracterizados como fontes basilares de criação de valor. Diante disso, os clientes, fornecedores e parceiros são exemplos das principais partes interessadas. Sendo assim, percebe-se que as diversas abordagens e classificações podem ser contraditórias, tendo em vista que consideram as especificidades e importância de cada *stakeholder* na organização (Azevedo, 2010).

Diante disso, há outros autores não citados anteriormente, que complementam os modelos já propostos por Freeman (1984); como: Clarkson (1995) e Reed et. al (2009), os quais seguem a mesma linha de interpretação voltada para a segmentação de mercado (Menezes; Vieira; Santos, 2020, p.125).

Já autores como Mitchell, Agle e Wood (1997) trazem uma classificação dos *stakeholders*, mas relacionando-os ao poder, legitimidade e urgência. Tais critérios auxiliam na identificação que diferencia os grupos de *stakeholders* e, possibilitam melhor definição, além de estabelecer prioridades que também definem quais os interesses que serão atendidos (Dos Santos, 2022, p.22).

Nessa perspectiva, Donaldson e Preston (1995) classificam os *stakeholders*, de acordo com seu poder e influência, levando em consideração seus impactos no alcance dos objetivos organizacionais (Azevedo, Pedrozo e Malafaia (2012, p. 79),

podendo exercer caráter descritivo, normativo ou documental (Menezes; Vieira; Santos, 2020, p.125).

Levando em conta tal aspecto, torna-se relevante considerar outro importante ponto vista teórico, voltado para a ajuda interorganizacional, excluindo assim a complexidade de estruturas de colaboração entre as empresas, por sua visão didática (Dos Santos, 2022, p.24). Assim, deve-se levar em consideração a rede colaborativa com a qual os *stakeholders* estão envolvidos (Santos; Azevedo; Malafaia, 2022, p.596). Nesse sentido, a teoria apresentada por Rowley (1997/2017), afirma que a Gestão de Redes é caracterizada pela coletividade e riscos envolvidos (Dos Santos, 2022, p.38); logo, há necessidade de gerenciamento e atenção com os *stakeholders*.

Diante disso, é importante levar em consideração os aspectos apresentados por Bartley (2007), o qual afirma que os *stakeholders* incluem desde a sociedade civil, produtores e redes varejistas, até mesmo as organizações não governamentais (ONGs), para a gestão da rede dos *stakeholders* (Dos Santos, 2022).

À vista disso, Hörish, Freeman e Schaltegger (2014) apresentam as diferenças e conformidades entre a teoria dos *stakeholders* e a gestão da sustentabilidade, reforçando três principais requisitos para sua efetividade: *i)* estimular os interesses dos *stakeholders* ligados à sustentabilidade; *ii)* elaborar objetivos mútuos entre os *stakeholders*, voltados para a sustentabilidade e, *iii)* capacitar os *stakeholders* para atuarem como mediadores entre o meio ambiente e a sustentabilidade.

Atendendo a essa perspectiva, há necessidade de diálogo entre os *stakeholders* para o alinhamento de estratégias voltadas para os objetivos sustentáveis, a fim de adequá-las de acordo com a competência e demanda de cada organização envolvida para a concretização da sustentabilidade global (Souza; Junior; Medeiros, 2017, p.697). Assim sendo, no capítulo a seguir serão apresentados, mais detalhadamente, os impactos dessa abordagem.

2.2 Teoria Dialógica e Diálogo entre *stakeholders*

A teoria dialógica tem origem em diversas áreas do conhecimento: filosofia, retórica, psicologia e comunicação relacional (Kent; Taylor, 2002), outrora definida

como um conjunto de normas de comunicação, desenvolvida para favorecer o entrosamento entre dois indivíduos ou pequenos grupos de pessoas (Buber, 1970).

Consequentemente, ainda de acordo com os autores supracitados, o processo de diálogo envolve comprometimento para o reconhecimento de valor do outro (Kent; Taylor, 2002). Assim, o diálogo entre *stakeholders* contribui diretamente para a criação de novos conhecimentos dada à diversidade de concepções dos participantes (Azevedo, 2010), os quais podem promover ações e práticas oriundas de suas narrativas na busca por objetivos, necessidades e anseios comuns (Neto; Borges, 2019).

Tendo isso em vista, a abordagem de diálogos entre *stakeholders* possui três tipos de diálogos diferentes: diálogos políticos (Innes; Booher, 2003); diálogos de multi-*stakeholders*, ambos voltados para governos (Hasselamnn et. al, 2002), e diálogos corporativos (Grolin, 1998). Tais tipologias permitem a análise de objetivos de acordo com as interfaces de cada grupo de *stakeholders*.

Nessa perspectiva, o diálogo político tem por objetivo favorecer a criação de leis e a articulação de políticas (Neto; Borges, 2019); o diálogo de multi-*stakeholders* tem como principal característica a aprovação de acordos internacionais para parcerias de negócios (Dos Santos, 2022); enquanto o diálogo corporativo tem por primazia a ética e a responsabilidade social, voltadas para a construção de engajamento entre os *stakeholders* e a organização (Grolin, 1998; Souza; Junior; Medeiros, 2017).

Tais aspectos têm impulsionado o desenvolvimento de diversos estudos os quais têm demonstrado que o diálogo está relacionado a diversos resultados satisfatórios pessoais e coletivos, favorecendo o desenvolvimento de habilidades empáticas nos indivíduos em virtude das mudanças de comportamentos e atitudes grupais (Santos, 2022, p.25). Esse cenário é apresentado na pesquisa realizada por Souza; Júnior; Medeiros (2017), na qual analisaram os discursos de responsabilidade social em uma determinada instituição que protagonizou crimes corporativos ambientais, revelando que tal situação ocorreu no decurso das atividades da empresa. Logo, para evitar lacunas na gestão, o diálogo entre os *stakeholders* é uma ferramenta essencial.

Sendo assim, Azevedo, Pedrozo e Malafaia (2012) afirmam que o diálogo com os *stakeholders* contribui no processo de mudança de comportamento, em virtude dos objetivos e regras da organização. Logo, há necessidade de interação entre as redes de *stakeholders* para articulação de objetivos (Rowley, 1997).

Vale ressaltar, no entanto, que o diálogo com os *stakeholders* pode apresentar objetivos diferentes, por exemplo: *i)* necessidade de verificação social importante, aliada ao desenvolvimento de pesquisa; *ii)* necessidade de *checkup* real do que está sendo analisado; *iii)* consideração ética dada pelas visões distintas dos *stakeholders*; *iv)* bem como, pelo levantamento de dados e análise dos fatos (Azevedo, Pedrozo; Malafaia, 2012, p.79). Diante disso, é preciso levar em consideração as características e estratégias de cada *stakeholder*, para assim favorecer a articulação de interesses, que por sua vez, podem ser compartilhados por meio do diálogo em suas próprias narrativas (Neto; Borges, 2019).

Para tanto, o diálogo de múltiplo interesse é relevante, pois incentiva mudanças nas práticas sustentáveis já praticadas, auxiliando os gestores e *stakeholders* no processo de engajamento; promove a criação de valores e ideias inovadoras que estimulam a ética e responsabilidade social, favorecendo o desenvolvimento de confiança nas parcerias (Santos et. al, 2022, Dos Santos, 2022; Andersson et. al, 2008).

2.3 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Desde o advento da Revolução Industrial, no século XVIII, a sociedade passou por diversas transformações na busca pelo desenvolvimento socioeconômico mundial, àquela época, optando somente pela exploração dos recursos naturais sem a devida atenção para com estes, face ao lucro a ser perseguido. Nesse sentido, o homem manipulou a natureza como “um meio” para um “fim”, esquecendo-se que esses recursos são finitos e que, se não bem administrados, podem faltar para as próximas gerações (Carvalho, 2020, p. 7).

Apesar disso, em 1972, em Estocolmo, Suécia, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, durante a qual discutiram acerca das problemáticas ambientais em nível mundial. Tal iniciativa contou com a participação de 113 países, quando criaram o Programa das Nações Unidas para o

Meio Ambiente-PNUMA, tendo por objetivo incentivar o desenvolvimento de leis para a proteção ambiental (Fernandes; Leite, 2021, p.354).

Desde então, foram criadas diversas leis nacionais e internacionais com o objetivo de reduzir o impacto ambiental gerado pelas atividades industriais dessa busca pelo desenvolvimento. Como resultado, foram firmadas diversas parcerias como: *i)* o Acordo ECO 92 (também conhecido como RIO 92 ou Cúpula da Terra), realizado no Estado do Rio de Janeiro em 1992, com estabelecimento de metas para a Agenda 2021 (Carvalho et. al, 2015, p.8), *ii)* o Protocolo de Kyoto, no Japão, em 1997, como forma de controle das metas globais (Carvalho et. al, 2015, p.111) e, recentemente, *iii)*, em 2015, a Agenda 2030, meta estabelecida pelos países integrantes da ONU para concretização dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas de desenvolvimento econômico a serem perseguidas no período de 2016 a 2030 (Carvalho, 2020, p. 9), apresentados na figura abaixo:

Figura 1- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: Nações Unidas, Brasil (2022).

Conforme visto, os objetivos contemplam desafios para a erradicação da fome e pobreza, promoção de ações para saúde e bem-estar; redução do preconceito de gêneros e das desigualdades sociais; promoção do trabalho e crescimento econômico; ações visando o consumo e produção responsável, preservação dos mananciais de água potável, vida marinha e terrestre, redução do CO² e seus impactos na mudança do clima, promoção de energia limpa e acessível, e saneamento básico, bem como, buscar meios para promoção da paz, justiça, além

de desenvolver instituições públicas e privadas que sejam eficazes na realização de parcerias e na articulação dos meios de implantação dos objetivos sustentáveis (Onu, 2022).

Nesse sentido, as metas acima descritas estão enquadradas em cinco principais eixos: *i) Paz*- voltada para a promoção de redução da violência urbana e a harmonia social; *ii) Pessoas*- erradicação da pobreza e da fome atreladas as ações voltadas para a igualdade e dignidade humana; *iii) Planeta*- redução dos impactos ambientais e promoção a preservação do meio ambiente para as próximas gerações; *iv) Prosperidade*- promoção do desenvolvimento socioeconômico para uma vida prospera e de realização pessoal e *v) Parcerias*- tendo por base o espírito de solidariedade global, para mobilizar os países e seus *stakeholders* a aderirem à Agenda 2030, para a redução das vulnerabilidades sociais (Onu, 2022).

Gaertner et. al (2021, p. 28) afirmam que tais objetivos contemplam diversas áreas da sociedade, independentemente do estado/país que, por sua vez, trazem desafios complexos que podem impactar diretamente no estilo de vida das pessoas, nos meios de produção e no consumo, promovendo um impacto positivo na qualidade de vida humana e preservação ambiental.

Diante disso, os objetivos sustentáveis, a partir de então, entraram para a pauta política dos países, os quais devem ser articulados e adequados, levando em conta as características de cada país e suas comunidades, com o intuito de alcançar êxito na busca pelo desenvolvimento sustentável. Tal aspecto é ressaltado por Garlet et. al (2022), quando cita Stafford-Smith et. al (2017), conforme exposto abaixo:

[...] a necessidade de interconexões a fim de promover a sinergia em busca do alcance dos ODS. Deve haver uma conexão entre setores (finanças, agricultura, energia, transporte, comércio, política), atores sociais (autoridades, governo, agências, setor privado, sociedade civil) e países de baixa, média e alta renda. Os autores apontam que, na área de finanças, os investimentos são necessários para o desenvolvimento dos mercados; na área de tecnologia, as inovações são importantes para a geração de conhecimento e para o desenvolvimento sustentável; é fundamental capacitar e qualificar todos os setores da sociedade em busca da sustentabilidade; na área comercial, é importante garantir que produtos e serviços adequados ao desenvolvimento sustentável sejam comercializados

e consumidos; é fundamental ter políticas consistentes com o desenvolvimento sustentável; e parcerias entre setores e atores na busca dos ODS, com base em dados, indicadores e monitoramento de variáveis entre países, setores e atores (APUD: Garlet et. al (2022, p. 16).

Desse modo, as metas dadas pelos objetivos de desenvolvimento sustentável são consideradas ambiciosas e complexas, uma vez que, buscam erradicar problemas diversos da sociedade, os quais, por sua vez, têm sido empurrados e ignorados pela maioria, ao longo dos anos (Gaertner et. al, 2021, p. 28).

Nessa perspectiva, o Pacto Global, gerado pela Agenda 2030, busca articular os diversos segmentos da sociedade na busca pela mobilização empresarial para o enfrentamento das desigualdades sociais, para a realização dos objetivos sustentáveis, mas, sem perder o viés e o propósito em que cada instituição atua (Porta; Kruger, 2023, p. 60).

Diante disso, os princípios norteadores dos objetivos sustentáveis são dados pelos Direitos Humanos, para a preservação da vida e promoção de um desenvolvimento equilibrado para as próximas gerações. Conseqüentemente, é fundamental que os valores das empresas estejam alinhados com esses objetivos, a fim de facilitar o processo de idealização e concretização desses projetos, conforme postula Porta e Kruger (2023, p.61), na afirmativa abaixo:

Neste sentido, a adesão das empresas ao Pacto Global torna-se relevante mecanismo de articulação com as práticas empresariais, na reputação, conduta e o comprometimento com ações voltadas à implementação dos ODS (JASTRAM & KLINGENBERG, 2018). O Pacto Global não é um código de conduta que as organizações devem cumprir, mas serve de base para conduzir processos de melhorias e minimização dos impactos ambientais, bem como modelo para o compartilhamento das suas práticas sustentáveis (NAÇÕES UNIDAS, 2020; ARAÚJO, 2020).

Assim sendo, os objetivos sustentáveis são a base para articulação de ações e projetos que atendam o propósito estabelecido; uma vez que, tais objetivos não têm intenção de responder a todas as problemáticas sociais, entretanto, servem de base para iniciativas voluntárias que promovam parcerias entre as empresas, e que estas sejam capazes de integrar a rede de colaboradores, culminando na participação nos fóruns e diálogos promovidos pela ONU (Porta; Kruger, 2023, p.61).

Conseqüentemente, é preciso que haja gestão estratégica voltada para a sustentabilidade, levando em consideração o aspecto social e econômico. À vista disso, a agricultura familiar pode ser desenvolvida e aprimorada, tendo em vista, se “tratar de uma das configurações de empresas mais comuns no Brasil” (Johann; Silva, 2023, p.1), podendo ser usada como uma mola propulsora do desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Ratificando tal expectativa, a realização de parcerias com empresas privadas pode favorecer o desenvolvimento econômico e social do país, tendo em vista que, nos últimos anos, a temática ambiental tem sido mais observada pelas empresas devido à necessidade de controlar os seus insumos de produção em virtude da escassez de matéria-prima natural (Mota; Pimentel, 2022, p.86).

Por isso, é fundamental que todos os agentes da cadeia produtiva estejam atentos e alinhados às mudanças e, principalmente, que busquem articular-se, a fim de estabelecer critérios e delimitações para cada *stakeholder* envolvido no processo, pois isso promove o alcance dos mesmos objetivos e, conseqüentemente, os mesmos resultados.

2.4 Integração entre as Abordagens teóricas

Este subcapítulo tem por objetivo apresentar como as abordagens teóricas se comunicam e elencar suas contribuições para o objetivo da pesquisa, a qual tem por finalidade: Analisar como o diálogo entre os *stakeholders* estão configurados em uma instituição privada do Estado de MS e suas contribuições para a concretização dos ODS.

Nesse sentido, as análises das teorias conjuntamente favorecem o entendimento e percepções para a articulação entre os temas (Cid, 2019), facilitando assim a identificação e importância do objeto estudado, além de ressaltar o interesse central da pesquisa (Dos Santos, 2022). Corroborando tal entendimento, o Quadro 3 resume a integração das abordagens teóricas:

Quadro 3- Esquematização da Integração das abordagens teóricas.

| TEORIA DOS STAKEHOLDERS | | |
|-------------------------|------|----------------------------|
| AUTOR(ES) | ANO | CONCEPÇÃO TEÓRICA |
| Freeman | 1984 | Qualquer indivíduo e grupo |

| | | |
|---|------------|--|
| | | envolvido em uma determinada organização afeta e é afetado pelos objetivos por ela determinados. |
| Rowley | 1997/ 2017 | Dispõe sobre a Teoria de Redes dos Stakeholders, na qual afirma que a decisão tomada pela rede envolve riscos e é coletiva. |
| Bartley; Walker, Bourne & Rowlinson | 2007/ 2008 | <i>Definem como stakeholders:</i> produtores, processadores, indústrias, varejistas, organizações sociais e ambientais não governamentais (ONGs) e grupos da sociedade civil, bem como qualquer indivíduo ou grupo que obtenha direito e propriedade em determinado projeto. |
| Hörish, Freeman e Schaltegger | 2014 | Tratam das semelhanças e diferenças entre a teoria dos stakeholders e da sustentabilidade. |
| DIÁLOGO ENTRE STAKEHOLDERS | | |
| Buber | 1970 | Expõe a Teoria Dialógica como instrumento de comunicação para o diálogo entre pessoas ou grupos. |
| Grolin | 1998 | Apresenta o dialogo corporativo como meio de relacionamento entre os stakeholders para articulação nas tomadas de decisão. |
| Neto, Borges | 2018 | Defendem o diálogo entre os <i>stakeholders</i> para resolução de conflitos e criação de oportunidades. |
| OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL | | |
| Organização das Nações Unidas- ONU | 2015 | Apresenta a interdependência do direito ao desenvolvimento socioeconômico alinhado a preservação ambiental. A Agenda 2030 em nível mundial, voltada para as 169 metas atreladas aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. |

Fonte: Elaborado pela autora.

A priori, ao analisar os direcionamentos evidenciados pelo quadro acima, nota-se as afinidades entre as teorias. Observa-se que, os *stakeholders* são um elemento importante e estão presentes em todos os contextos ora apresentados,

demonstrando assim a sua interação para com os demais constructos teóricos, durante a discussão.

A posteriori, examina-se o aspecto do diálogo entre os *stakeholders*, frente aos fenômenos ligados ao processo de crescimento socioeconômico que, por sua vez, conduz a reflexões acerca dos desafios na gestão da rede dos *stakeholders*, abrindo percepções sobre a importância da articulação dos *stakeholders* para a concretização do desenvolvimento sustentável.

Diante disso, a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável demonstra os desafios a serem perseguidos por toda a cadeia produtiva, a fim de favorecer a preservação dos recursos naturais e a necessidade de atenção nas redes de *stakeholders* evidenciadas pelas parcerias de negócios para a concretização dos ODS.

Assim, sob a percepção do conceito *Triple Bottom Line*, voltado para a sustentabilidade, torna-se evidente pela amplitude do ambiente e, mais especificamente, no tocante à interação entre os *stakeholders* e seus desafios compartilhados, impactando diretamente nos pressupostos de comunicação por meio do diálogo engajado e direcionado.

Nesse entendimento, como forma de promover a compreensão das conexões entre as abordagens teóricas que dão base a esta pesquisa, a figura abaixo apresenta a delimitação entre os três principais construtos da pesquisa: os objetivos de desenvolvimento sustentável, a teoria dos *stakeholders* e o diálogo entre os *stakeholders*.

Figura 2- Síntese de ligação entre Objetivos de Desenvolvimento sustentável, Stakeholders e Diálogo.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Sendo assim, a figura acima demonstra como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável localizam-se no centro do objetivo da pesquisa, impactando diretamente nos *stakeholders* por meio do diálogo entre eles, demonstrando assim sua interdependência.

Por conseguinte, as interações acima descritas influenciam todas as dimensões de cada tripé da sustentabilidade evidenciada pela abordagem do ESG (Ambiental, Social e Governança), dado pelos pressupostos que fundamentam cada componente teórico, o qual, por sua vez, poderá ser percebido pelo desempenho de cada *stakeholder*.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao delineamento desta pesquisa, fez-se necessário separá-lo em subtópicos para melhor apresentar o passo a passo a ser utilizado no processo de estudo e posterior análise e discussão. Nesse sentido, a seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos ligados: *i)* aos objetivos e natureza da pesquisa, bem como, a apresentação do objeto de pesquisa, para em seguida apresentá-lo; *ii)* ao procedimento de coleta de dados, e *iii)* aos procedimentos para análise de dados, detalhados a seguir.

3.1 Quanto aos objetivos e a natureza da pesquisa

A dúvida sobre determinado assunto ou a necessidade de resolver determinada problemática é o ponto de partida da pesquisa, tendo em vista que a mesma busca encontrar soluções e explicações sobre determinado fenômeno (Richardson, 2012). Diante disso, o método adotado para investigação distingue-se nas estratégias a serem utilizadas para determinada análise (Marconi; Lakatos, 2008). Logo, o método adotado para esta pesquisa é o indutivo.

Nesse sentido, o método indutivo favorece a compreensão, tanto de fatos particulares, quanto universais, permitindo a análise de dados de acordo com as observações levantadas (Marconi; Lakatos, 2008). Assim sendo, a pesquisa indutiva permite ao pesquisador interpretar os fenômenos de acordo com os dados levantados em campo (Creswell, 2007).

Desse modo, esta pesquisa é de natureza qualitativa, tendo em vista que “é uma técnica em que o investigador faz alegações voltadas para significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão” (Creswell, 2007, p. 35). Logo, investiga determinado fenômeno levando em consideração o contexto dos indivíduos entrevistados sem alterar as características e significados observados (Richardson, 2012).

Consequentemente, os objetivos propostos por esta pesquisa assumem caráter exploratório e descritivo, uma vez que a pesquisa exploratória é caracterizada pela ampliação de conhecimentos sobre um determinado fenômeno,

(Gil, 2007) e descritiva, que visa descrever acerca de um determinado fenômeno ou fato (Marconi; Lakatos, 2008).

Dessa forma, tais objetivos auxiliariam na condução do estudo, que por sua vez, passa pela necessidade de conhecer os fatos e fenômenos relacionados ao tema e, portanto, levantar características conhecidas dos componentes (Creswell, 2007, p. 21), para elencá-los e, então, ligá-los aos ODS, tendo como meio o diálogo entre os *stakeholders*.

Portanto, ressalta-se o caráter descritivo da pesquisa, o qual tem por objetivo estar voltado para o fenômeno social e sua importância na pesquisa, priorizando-o como método, obedecendo fielmente aos procedimentos de levantamento de dados e buscando a isenção de deduções pessoais durante o processo (Zanella, 2012, p.78). Diante disso, o levantamento de dados utilizado na pesquisa descritiva é dado por técnicas padronizadas e sistematizadas, evidenciadas por meio de questionários, observação e análise (Silva; Menezes, 2000).

Entretanto, esta enquadra-se no perfil de pesquisa de campo, por estar sendo realizada como um “estudo realizado num ambiente real” (Zanella, 2012, p.86), a qual se caracteriza pela “investigação direta com as pessoas pesquisadas” (Piana, 2009). Nesse caso, os gestores ligados à instituição privada constitutiva do SISTEMA FAMASUL-MS, a ser definida para a realização da coleta e análise de dados.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Nas pesquisas qualitativas, o ambiente natural é considerado como fonte de dados na qual o pesquisador deve estar atento para atuar primordialmente na observação dos fenômenos, descrevendo-os, bem como, aos processos e construtos teóricos que, por sua vez, embasam sua análise para um melhor entendimento e compreensão desses fenômenos (Zanella, 2012, p.74). Diante disso, o pesquisador poderá utilizar várias fontes para a fase de levantamento de dados (Creswell, 2007).

Nesse sentido, os procedimentos para coleta de dados empregados nesta pesquisa serão por meio de dados secundários e entrevistas, as quais deverão ser

realizadas em caráter pessoal e individual com os entrevistados, sendo realizadas por meio de perguntas semiestruturadas, com o propósito de levantar as impressões e visões dos participantes (Marconi; Lakatos, 2008).

Visando atender o objetivo acima proposto, faz-se necessário para esta pesquisa, em primeiro lugar, realizar pesquisa bibliográfica, para o levantamento de dados secundários, a qual caracteriza-se pela consulta de diversas obras e autores, podendo ser usadas partes de seu conteúdo para elucidação de determinado assunto, antes e durante a pesquisa. Desse modo, o levantamento de dados secundários pode ser obtido em artigos científicos *online* e impressos, teses, dissertações, jornais, livros, registros documentais e pessoais, boletins, vídeos, áudios, entre outros (Richardson, 2012).

Nesta perspectiva, foi realizada pesquisa em artigos vinculados ao tema “ODS” e ao “diálogo entre *stakeholders*” nas bases de dados: *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science* com publicações do período de 2015 a 2023, tendo como critério de inclusão, artigos vinculados à temática e excluídos os arquivos duplicados e os considerados fora do tema proposto.

Desse modo, os dados acima levantados evidenciaram a importância do objeto de estudo adotado nesta pesquisa, demonstrando que os ODS são uma tendência de pesquisa nacional e mundial, tendo em vista, estar intrinsecamente ligados aos esforços internacionais da ONU para a promoção da qualidade de vida no planeta. Diante disso, a maioria das pesquisas levantadas apresentam características de estudo de caso em virtude das características de análises concernentes a cada situação analisada.

Portanto, para atender à proposta desta pesquisa, após a análise das publicações encontradas, optou-se por escolher uma instituição privada do Estado de Mato Grosso do Sul relacionada ao setor do agronegócio, cuja atuação está voltada para a sustentabilidade. Diante disso, foi escolhida a FAMASUL-MS, para a pesquisa.

A escolha do referido órgão se dá por sua relevância de atuação evidenciada pela representatividade, apoio e desenvolvimento do setor agropecuário do Estado de Mato Grosso do Sul, contribuindo para o seu crescimento, sustentabilidade, além de benefícios econômicos e sociais.

Entretanto, com o propósito de delimitar o tema, foram definidos critérios para seleção dos participantes desta pesquisa, os quais estão elencados abaixo:

- 1- Ser gestor(a) do setor do agronegócio, vinculado ao SISTEMA FAMASUL-MS;
- 2- Colaborador(a) ou vinculado às associações rurais do SISTEMA FAMASUL-MS;
- 3- Trabalhador oriundo do agronegócio, que atue na gestão de alguma propriedade rural, instituição ou entidade do Estado de Mato Grosso do Sul.

Assim sendo, foram selecionados participantes ligados ao SISTEMA FAMASUL-MS que, após obtida a autorização para realização da entrevista, a mesma dar-se-á, como início, nos contatos para agendamento e realização das entrevistas. Desse modo, as entrevistas serão realizadas por meio de questionário semiestruturado, conforme sugere Creswell (2007), de preferência pessoalmente e, com preservação de suas identidades, tendo como prazo máximo o fim do mês de março de 2024.

Nesse sentido, os participantes entrevistados serão apresentados sob o uso de alcunhas, a fim de preservar suas identidades, os quais, serão denominados de acordo com a ordem da entrevista realizada, por exemplo: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3) e, assim, sucessivamente. O quadro abaixo apresenta resumidamente os detalhes acerca dos entrevistados:

Quadro 3- Detalhes da Entrevista

| Entrevistado(a) | Empresa | Modo de entrevista | Dia e Horário | Tempo de duração | Local |
|-----------------|--|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------------|
| E1 | Senar/MS | Presencial | 13/11/2023 10h | 1 hora | Famasul-Senar |
| E2 | Famasul | Presencial | 16/02/2024 9h | 1 hora e 11 minutos | Famasul |
| E3 | Propriedade rural familiar | Presencial | 13/03/2024 10h | 40 minutos | Centro Universitário Unigran Capital |
| E4 | Propriedade rural familiar-Grupo Atallah | Presencial | 27/03/2024 10h | 50 minutos | Sede do Grupo Atallah |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para o roteiro de entrevista, optou-se por perguntas semiestruturadas abertas, as quais permitam que o entrevistado possa responder de acordo com sua realidade e percepção, e que favoreçam à pesquisadora a coleta de novas informações (Richardson, 2012). Para tanto, os Quadros 4 a 6 apresentam as interligações entre as teorias e palavras-chave, bem como as questões do roteiro.

Quadro 4- Abordagens teóricas e o roteiro de entrevista semiestruturado:

| TEORIA | PALAVRAS-CHAVES | BASE TEÓRICA | QUESTÕES ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO |
|--|--|---|--|
| Teoria do Stakeholders e Diálogo entre Stakeholders | Interferência; Influência, Propósitos, Atores; Papéis; Comunicação; Confiança; Engajamento Riscos, | Freeman (1984), Bartley, Walker, Borune & Rowlinson (2007/2008); Rowley (1997/2017); Horish, Freeman e Schaltegger (2014), Buber (1970), Grolin (1998), Neto, Borges (2019), Kent, Taylor (2002); Taylor (2013) | 1 a 19 |
| Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | Desigualdade social; Erradicação da Fome; Pobreza; Desenvolvimento econômico; Preservação ambiental; Consumo responsável; Energia renovável; Saneamento básico Paz; justiça; | ONU (2022); Mariano, Molari (2022); Gaertner et. al (2021); Garlet et. al (2022); Mota, Pimentel (2022); Fontolan et. al (2022); Porta, Kruger (2023). | 20 a 32 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com o quadro acima, as perguntas foram formuladas observando as palavras-chave mais destacadas nos referenciais teóricos ligados às teorias abordadas, para assim construir, em cada questão, as relações alinhadas ao seu construto teórico correspondente.

Complementando tal cenário, também foram definidas categorias de análise ligadas especificamente às dimensões do *ESG (Environmental, Social and Governance)* tendo em vista que esta é a metodologia mais utilizada pelas empresas no país (Schleich, 2022) , conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 5- Dimensões e categorias de Análise do ESG

| DIMENSÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL | CATEGORIAS DE ANÁLISE |
|--|---|
| Ambiental | Atenção e adequação as normas ambientais; Políticas voltadas para a educação ambiental; Identificação e análise de para redução de impactos ambientais. |
| Social | Promoção de emprego e renda; Redução das desigualdades sociais; Desenvolvimento de ações voltadas para a promoção de saúde e bem-estar; Reconhecimento e interação com a comunidade. |
| Governança | Metas e propósitos definidos; Monitoramento e controle das atividades desenvolvidas; Redução de custos e aumento da lucratividade. |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As categorias, apresentadas no quadro acima, serão mais detalhadas durante a fase de análise e interpretação dos dados, após a realização das entrevistas, em virtude da abordagem do *ESG*, uma vez que permitirá a delimitação e caracterização de cada categoria na contribuição das ODS. Nessa perspectiva, segue abaixo o Quadro 6, que apresenta as questões definitivas do roteiro de entrevista:

Quadro 6- Integração Teórico-Empírico do Roteiro de Entrevista Semiestruturado:

| PERGUNTAS | RELAÇÃO DIALÉTICA COM A TEORIA |
|--|--|
| Parte I- Sobre o Gestor(a) e Produtor Rural: | -- |
| 1- Qual a sua idade? | Freeman (1984) |
| 2- Qual a sua escolaridade? | |
| 3- Qual seu estado civil? | |
| 4- Tem filhos? | |
| Parte II- Caracterização da Empresa: | |
| 5- Qual o segmento da sua organização? | Freeman (1984) |
| 6- Há quanto tempo atua no mercado? | |
| 7- Qual o porte da sua organização? | |
| 8- Quantos funcionários possui? | |
| 9- Qual a atividade principal da empresa? | |
| 10- Sua organização está atrelada a alguma instituição como: associação, cooperativa, sindicato, entre outros? | Bartley (2007) |
| Parte III- Stakeholders e Diálogo entre Stakeholders | -- |
| 11- Qual a importância do governo, fornecedores, sindicato, entre outros, <i>stakeholders</i> para o funcionamento da sua organização? | Bartley (2007), Walker, Bourne & Rowlinson (2008). |
| 12- Qual a influência dos <i>stakeholders</i> citados acima nas tomadas de decisão da sua organização? | Freeman (1984) |
| 13- Como se dá o relacionamento da sua organização com esses <i>stakeholders</i> ? | Rowley (2007/2008), Horish, Freeman e Schaltegger (2014) |

| | |
|--|---|
| 14- Você acredita que o ato de dialogar favorece a compreensão e gera confiança entre as partes interessadas? | Buber (1970), Kent, Taylor (2002), Neto, Borges (2018). |
| 15- Nesse sentido, você identifica <i>stakeholders</i> comprometidos com as práticas de desenvolvimento sustentável? Quais? | Grolin (1998), Neto, Borges (2018). |
| 16- Tais <i>stakeholders</i> promovem algum tipo de ação sustentável na qual sua organização participa? | Grolin (1998). |
| 17- Qual a frequência dessas ações? Vocês estabeleceram alguma agenda ou objetivo em comum? | Neto, Borges (2019), Taylor (2022). |
| 18- Como os diálogos com os <i>stakeholders</i> auxiliam na definição e alcance das metas? | Kent, Taylor (2002) |
| 19- Há esforço mútuo para engajar os seus colaboradores a participarem das ações? | Neto, Borges (2019). |
| Parte IV- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | -- |
| 20- O que você entende por desenvolvimento sustentável? | ONU (2022) |
| 21- Você conhece a Agenda 2030, criada pela ONU? Se positivo, qual a importância desses propósitos para o desenvolvimento sustentável? | ONU (2022) |
| 22- Sua organização desenvolve alguma prática sustentável? Se positivo, cite exemplos. | ONU (2022) |
| 23- Se negativo, há intenção de adotá-las futuramente? | ONU (2022) |
| 24- Há alguma pressão, por parte dos órgãos reguladores, para adoção das práticas sustentáveis? Quais? | Souza, Junior, Medeiros (2017). |
| 25- A empresa participa de alguma política de Educação Ambiental? Se positivo, cite em quais iniciativas a empresa está inserida. | ONU (2022) |
| 26- Seguindo a perspectiva anterior, os ODS são norteadores para a promoção e criação de ações direcionadas à preservação ambiental, nesse sentido, sua empresa adota alguma iniciativa voltada para esse fim? | ONU (2022) |
| 27- As desigualdades sociais têm aumentado a cada ano, nessa perspectiva, qual contribuição sua empresa oferece para a redução desse índice? | ONU (2022) |
| 28- Na sua organização, há alguma política voltada para a promoção da saúde e bem-estar dos seus colaboradores? Se positivo, quais? | ONU (2022) |
| 29- Sua empresa leva em consideração as necessidades da comunidade em que está inserida para a realização de ações sociais e busca parcerias com outras instituições? | ONU (2022) |
| 30- Sua organização já teve alguma dificuldade para promover ações sociais por falta de recursos financeiros? Se positivo, cite algum exemplo. | ONU (2022) |
| 31- Qual a sua avaliação quanto à efetividade das ações sociais e ambientais realizadas por sua organização? Utiliza alguma métrica para tal fim? Se positivo, qual(is)? | ONU (2022) |

| | |
|---|------------|
| 32- Gostaria de deixar alguma mensagem sobre a relevância de atuação da sua empresa e sobre a proposta de pesquisa aqui abordada? | ONU (2022) |
|---|------------|

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Desse modo, o roteiro de entrevista foi dividido em quatro partes distintas, sendo que as duas primeiras partes buscam entender o perfil do(a) gestor(a) e/ou produtor(a) rural para, em seguida, entender o perfil de sua propriedade; posteriormente, entender as influências dos *stakeholders* e como ocorrem os diálogos entre eles. Por fim, focar na identificação dos ODS.

Pretende-se também, para fins de triangulação da pesquisa, se e quando autorizado pelo(a) gestor(a) da instituição pública de MS, realizar pesquisa documental para verificação referente à efetividade dos ODS. Essa efetivação será levantada durante e por meio da entrevista. Diante disso, no Quadro 7 apresenta-se os critérios de inclusão e exclusão de documentos a serem verificados para esta pesquisa. Já o Quadro 8 apresenta as interligações das teorias, palavras-chave que serão utilizadas para a fase de análise e interpretação dos dados.

Quadro 7- Critérios de inclusão e exclusão de documentos para análise documental

| DOCUMENTOS | CRITÉRIOS | |
|------------------------------|---|---|
| | CRITÉRIOS DE INCLUSÃO | CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO |
| ATAS DE REUNIÃO | Reuniões ordinárias e extraordinárias voltadas para a discussão de pautas ambientais, sociais e econômicas da empresa. | Reuniões voltadas para expedientes administrativos que não atendem os objetivos desta pesquisa. |
| RELATÓRIOS GERENCIAIS | Relatórios em geral que apresentam resultados de gestão, voltados para os aspectos econômicos, sociais e ambientais da empresa. | Relatórios demonstrativos financeiros de pessoal, bem como, de quaisquer outros documentos que não atendam os objetivos desta pesquisa. |
| SITE INSTITUCIONAL | Apresentem ações que demonstrem com efetividade os objetivos outrora determinados pela empresa. | Reportagens de apresentação, descrição de serviços, depoimentos de parceiros e usuários do serviço, entre outras, que não atendam aos objetivos desta pesquisa. |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Assim, tais critérios permitiram a delimitação do levantamento dos dados para a condução da análise e confrontação dos resultados dos documentos apreciados,

de modo que coadunaram com os resultados levantados por meio do discurso dos gestores no ato da entrevista, possibilitando assim, elencar as teorias:

Quadro 8- Abordagens teóricas e a Análise documental

| TEORIA | PALAVRAS-CHAVES | BASE TEÓRICA | DOCUMENTOS |
|---|---|---|--|
| Teoria dos Stakeholders e Dialogo entre Stakeholders | Interferência; Influencia, Propósitos, Atores; Papéis; Comunicação; Confiança; Engajamento Riscos, | Freeman (1984), Bartley, Walker, Borune & Rowlinson (2007/2008); Rowley (1997/2017); Horish, Freeman e Schaltegger (2014), Buber (1970), Grolin (1998), Neto, Borges (2018), Kent, Taylor (2002); Taylor (2013) | Atas de reunião, Relatórios gerenciais, Site institucional, entre outros. |
| Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | Desigualdade social; Erradicação da Fome; Pobreza; Desenvolvimento econômico; Preservação ambiental; Consumo responsável; Energia renovável; Saneamento básico; Paz; justiça; | ONU (2022); Mariano, Molari (2022); Gaertner et. al (2021); Garlet et. al (2022); Mota, Pimentel (2022); Fontolan et. al (2022); Porta, Kruger (2023). | Atas de reunião, Relatórios gerenciais, Site institucional, entre outros. |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Por fim, a título de ilustração das fases definitivas da pesquisa, a operacionalização de sua estrutura é apresentada nos tópicos abaixo:

- a) Construção do projeto de pesquisa e reuniões de orientação com a orientadora para delimitação do projeto;
- b) Revisão bibliográfica abordando os assuntos ligados ao tema de interesse;
- c) Elaboração do roteiro de entrevista semiestruturado para aplicação na fase de entrevistas;
- d) Envio de convite ao Sistema Famasul-MS, para identificação da instituição privada a ser objeto de estudo desta pesquisa;
Nesta fase, o convite foi enviado por e-mail, após contato prévio pelo WhatsApp com o gestor responsável, o qual solicitou que enviasse uma prévia do roteiro da entrevista, bem como, um resumo da pesquisa para apreciação da Diretoria para os demais encaminhamentos. Após as tratativas iniciais, foram agendadas as entrevistas para levantamento de dados.
- e) Realização das entrevistas;
- f) Transcrição das entrevistas;
- g) Análise de dados;

h) Elaboração do relatório final de pesquisa.

3.3 Procedimentos de análise e interpretação de dados

De acordo com Richardson (2012) o processo de interpretação se dá pela observação e análise crítica dos fenômenos, diante dos diversos pontos de vista e perspectivas apresentadas. Nesse sentido, a teoria auxiliar contribui para a atribuição de significados aos fenômenos da realidade observada, uma vez que se entende que o objeto não está inerte no ambiente, mas que está sujeito às interações e ações do ambiente concreto (Piana, 2009, p.168).

Nessa perspectiva, nesta pesquisa será realizada análise de dados, por meio da análise de conteúdo, em virtude de sua definição, e por se tratar de “um conjunto de técnicas de análise de informações, dada por uma diversidade de formas e sendo ajustável a um determinado campo de aplicação: as comunicações” (Bardin, 2011). Nesse contexto, Bardin (2011) enfatiza a importância do método, obedecendo a seguinte descrição:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens Bardin, 2011, p.42).

Assim sendo, é necessário clareza, organização e inferência no procedimento para a análise de dados, observando as diretrizes metodológicas do processo de análise de conteúdo. Uma vez que, a clareza diz respeito ao detalhamento das normas e procedimentos de cada uma das etapas da análise de conteúdo, as quais se embasam na interpretação dos fenômenos de acordo com a teoria. Quanto à organização, trata-se da inclusão ou exclusão de conteúdo do texto, a fim de favorecer as visualizações de diversas vertentes do texto. Já a inferência é a adoção de valor de determinada ideia dada a sua relação com outras hipóteses consideradas verdadeiras (Richardson, 2012).

Diante disso, nesta pesquisa serão adotadas três principais etapas para a sistematização da análise: *i) pré-análise*: organização e sistematização de ideias que permitiram o desenvolvimento e análise, *ii) investigação e análise dos dados levantados*: dado pela seleção de materiais de áudio e visual, entrevistas, bem

como, documentos para a construção de cenários e interpretação, e *iii) inferência para a explicação dos resultados*: ordenação das informações obtidas por meio dos materiais encontrados para a descrição e explicação das relações localizadas (Bardin, 2011).

Desse modo, os dados coletados por meio das entrevistas, serão examinados por meio da análise de conteúdo na qual será utilizada a abordagem qualitativa que tem por objetivo “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características e comportamentos” (Marconi & Lakatos, 2008, p. 271), a fim de verificar os valores presentes no processo de diálogo dos *stakeholders*.

A tabela a seguir, apresenta, resumidamente, o processo de cada etapa de análise de conteúdo desta pesquisa:

Quadro 9- Etapas de Análise de Conteúdo

| Pré- análise 1ª fase | Investigação 2ª fase | Análise dos dados coletados 3ª fase | Inferência para explicação dos resultados 4ª fase |
|--|---|--|--|
| Leitura do referencial teórico para a construção do roteiro de entrevista | Descrição dos dados e seleção dos trechos relevantes das entrevistas, com seguintes descritores: | Articulação dos dados coletados com a teoria; | Organização e articulação de dados em tabelas e figuras. |
| Realização de entrevistas para levantamento de dados | Atuação e Vivência Profissional; Comunidade; Diálogo entre <i>Stakeholders</i> ; ESG; Frentes de trabalho; Funcionários; Gestor; Influência; | Interpretação dos fenômenos evidenciados na coleta de dados; | Esquematização de processos evidenciados nos fenômenos. |
| Transcrição das entrevistas. | Instituição, ODS; Perfil; Quantidade; Representatividade; <i>Stakeholders</i> ; | Comparação e síntese dos fenômenos analisados. | Elaboração de conclusão |
| Resumo de impressões das entrevistas. | | | Elaboração de Considerações finais |

| | | | |
|--|------------|--|--|
| | Percepção. | | |
|--|------------|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Bardin (2016).

Logo, a análise e interpretação dos dados inclui a manipulação das informações por meio da análise de conteúdo para a comparação, discussão e criação de modelos que favoreçam a esquematização em forma de figuras, diagramas, conjunto de palavras e tabelas, a fim de deixar em evidência os resultados obtidos, bem como, apresentar como se dará o processo de análise e interpretação dos dados. Para tanto, a seguir, apresenta-se a figura de amarração para elucidação dos objetivos desta pesquisa:

Problema de pesquisa: Quais as contribuições do diálogo entre os *stakeholders* de uma instituição privada do agronegócio Estado de Mato Grosso do Sul para a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

| Fundamentação Teórica | Objetivo Geral/ Específicos | Procedimentos de Coleta de dados | Procedimentos de Análise de dados |
|--|--|---|--|
| Teoria dos <i>Stakeholders</i> | Apresentar a instituição privada do agronegócio do Estado de Mato Grosso do Sul. | Pesquisa exploratória Entrevistas e Análise documental | Análise de conteúdo |
| | Caracterizar os <i>stakeholders</i> da instituição privada do agronegócio do Estado de Mato Grosso do Sul; | Pesquisa exploratória Entrevistas e Análise documental | Análise de conteúdo |
| Diálogo entre <i>Stakeholders</i> | Descrever as ações e o alinhamento da instituição com os ODS; | Pesquisa exploratória e descritiva Entrevistas | Análise de conteúdo |
| Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | Analisar as configurações de diálogo entre os <i>stakeholders</i> e suas contribuições para os ODS. | Pesquisa bibliográfica e exploratória Entrevistas e Análise documental | Análise de conteúdo |

Objetivo geral: Analisar as contribuições do diálogo entre os *stakeholders* de uma instituição privada do agronegócio do Estado de Mato Grosso do Sul para a concretização das ODS.

Fonte: Elaborada pela autora, baseada em Dos Santos (2022).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões estão elencados em quatro itens que, por sua vez, correspondem aos objetivos propostos para esta pesquisa. O item 4.1 apresenta a instituição privada ligada ao agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul, bem como, a apresentação de cada entrevistado e seu ambiente de atuação (Quadro 10). No item 4.2 serão identificados os *stakeholders* vinculados à instituição estudada (Quadro 11) e a relação dos entrevistados com a empresa estudada (Figura 4). O item 4.3 descreve as ações realizadas pela instituição estudada e seu alinhamento com os ODS (Quadro 12), para, só então, no item 4.4, analisar os ODS nos diálogos entre os *stakeholders* da instituição estudada (Quadro 13).

4.1 Apresentação da instituição privada do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul

A Famasul trata-se de uma sociedade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, fundada em 22 de fevereiro de 1979, por meio da Carta Sindical aprovada pelo Ministério do Trabalho, tendo por principal objetivo a representação dos interesses dos produtores e sindicatos rurais do Estado de Mato Grosso do Sul, com foco no desenvolvimento sustentável do agronegócio (Famasul, 2024).

Nesse sentido, a entidade faz parte do *Sistema S*, outrora fundado pelo presidente Getúlio Vargas, em 1946, com o objetivo de oferecer serviços de formação profissional, educacional, cultura, lazer, saúde e assistência social para trabalhadores de diversos setores da economia. Diante disso, as alíquotas das contribuições a serem repassadas anualmente para o governo estão devidamente regulamentadas pelo artigo 149, da Constituição Federal (Federal, 2023).

Assim, o Sistema Famasul atua na defesa dos direitos dos produtores e sindicatos rurais, auxiliando-os na *representação e capacitação*, esta última, por

meio do *Serviço de Aprendizagem Rural- SENAR*, no Estado de Mato Grosso do Sul. Tal aspecto é apresentado pelo Entrevistado 2, quando discorre sobre a apresentação geral da empresa e sua atuação no agronegócio:

A Federação tem 45 anos. Ela foi fundada junto com a divisão do estado e depois veio o Senar. O Senar em si cresceu muito nos últimos 10 anos, vamos dizer que a nossa instituição é nova, nós temos 30 anos de existência aqui em Mato Grosso do Sul. Então, de modo geral, esse é o modelo de negócio e é o fazer do Senar que acontece aqui no estado. Como eu te disse, a gente trabalha aqui numa gestão compartilhada com a Federação, com a Famasul, e aí a Federação tem outra missão que é fazer a representação dos produtores. Então, o Senar entra com o braço executor, capacitando, preparando esse produtor para um futuro melhor, para o desenvolvimento melhor do seu negócio, e a Federação vem fazendo a defesa do produtor no âmbito estadual, de todos os interesses do setor e dos produtores.

Quanto ao porte da empresa e quantidade de funcionários, o E2 apresenta o quantitativo consta em sua afirmativa abaixo:

No Senar nós temos cerca de 170 funcionários e na casa, considerando a Famasul, a Prosoja, cerca de 200 mais ou menos, mas só o Senar, em torno de 170. Mas isso é só a ponta do iceberg, vamos dizer, porque é a equipe que está na Administração, nós estamos na sede, cuidando e viabilizando toda a operação.

Corroborando esse aspecto, o E1 explica como se dá a atuação do Sistema Famasul junto ao Senar/MS e aos demais parceiros na sua rede de atuação:

O SENAR enquanto entidade do sistema S, não é uma entidade pública, é uma entidade privada, sem fins lucrativos, mas que compõe o Sistema Famasul. O Sistema Famasul também tem como parceiros os Sindicatos Rurais, Sindicatos Patronais Rurais, mas que também, junto ao SENAR, por meio de termos de cooperação técnica e financeira, tem vinculação com federações de trabalhadores da agricultura familiar.

Logo, o Sistema Famasul atua em duas principais frentes de trabalho: *i)* representando os produtores e sindicatos rurais junto aos órgãos reguladores e comerciais na defesa de seus interesses e na *ii)* capacitação dos produtores rurais para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro (Famasul, 2024). Tal situação é descrita pela E2 na afirmativa abaixo:

O Senar entra com o braço executor capacitando, preparando esse produtor para um futuro melhor, para o desenvolvimento melhor do seu negócio e a Federação vem fazendo a defesa do produtor no âmbito estadual, de todos os interesses do setor, dos produtores. Então, a gente faz essa representação defendendo e levando as demandas dos produtores no âmbito estadual, então, no governo do estado, nas câmaras e comissões, junto também a câmara dos deputados e a nossa bancada também em nível nacional. A gente trabalha toda essa questão de interesses e defesa do produtor via Federação. Então, a gente faz as duas frentes, de representação e de capacitação.

Nessa perspectiva, o Senar/MS tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do Estado por meio da promoção da educação, informação e conhecimento em agronegócio para as pessoas do meio rural, com inovação e competência (Senar, 2024). Assim, todos projetos desenvolvidos são devidamente deliberados e acompanhados pela Famasul, conforme ressaltado pelo E1, na afirmativa abaixo:

[..] tudo aquilo que é estabelecido, enquanto decisões, sobretudo no aspecto legislativo, o sistema Famasul e SENAR está atento. Tanto nas questões educacionais, quanto nas questões de representatividade. E a gente segue, né, firmemente, nos cumprimentos daquilo que nos diz respeito.

Á vista disso, desde 2007, a Famasul adotou um Planejamento Estratégico de *quatro anos*, que inclui projetos, metas, indicadores e ações voltadas para agregar valor a todas as partes envolvidas. Logo, o último Relatório de Gestão publicado foi do período de 2015 a 2019 com os resultados obtidos (Famasul, 2024).

Conseqüentemente, para as demandas de serviços e projetos, a Famasul juntamente com o Senar/MS leva em consideração o que os *stakeholders* envolvidos apresentam, para assim articular as ofertas para o ano subsequente. Tal aspecto é ressaltado pelo E1, na descrição abaixo:

[..]Então... boa parte das nossas... operações... da nossa operação mesmo, leva em consideração aquilo que esses *stakeholders*, sobretudo, os produtores rurais, sindicatos rurais, trabalhadores rurais manifestam por ocasião das nossas intervenções, ou de evento, ou de assembleia. Aí, a assembleia é mais voltada aos sindicatos rurais, que aí são pessoas que têm filiação ao sistema, que a gente colhe pleito, anseio, perspectiva para

que a gente organize a nossa proposta de operação em conformidade com a demanda deles.

Outro aspecto relevante a ser ressaltado é a articulação da Famasul com o governo, na qual atua como facilitador para o direcionamento das ações, conforme destaca o E1 na fala a seguir:

O poder público, de uma forma geral, como um grande incentivador, como alguém que nos apoia na consolidação de parcerias, articula políticas públicas que favoreçam a execução desses cursos, desses produtos educacionais, mas não de forma direta. Por ser uma entidade privada, sem fins lucrativos, não existe uma correlação de dependência direta. É mais esse contexto de criar um ecossistema que favoreça a atuação do SENAR junto aos nossos parceiros.

Desse modo, é imprescindível compreender as características da instituição estudada para assim se identificar quem são seus *stakeholders* e como eles influenciam e são influenciados pela organização (Freeman, 1984), para conseqüentemente se compreender quais as redes que participam (Bartley, 2007) e quais são seus valores (Cummings et al., 2021).

4.1.2 Apresentação dos entrevistados

A seguir serão apresentados os perfis dos entrevistados, bem como, o ambiente em que cada um atua a fim de se entender as atividades desenvolvidas na sua instituição de origem, além de verificar se há alguma relação com o Sistema Famasul-Senar para posterior análise de identificação dos *stakeholders*.

O E1 inicia relatando sobre questões ligadas ao seu perfil, afirmando:

Tenho 37 anos, sou casado, tenho uma filha, 4 anos de idade. Eu sou graduado em Pedagogia, iniciei minha graduação na Universidade Federal já tem um tempo, não me recordo agora exatamente. Tenho pós-graduação em Psicopedagogia e em Metodologia do Ensino de Filosofia e Sociologia.

Nessa mesma perspectiva, a E2 relata sobre sua vida pessoal e formação:

Tenho 43 anos, sou Médica Veterinária, formada aqui em Mato Grosso do Sul, na UNIDERP. Possuo mestrado e doutorado em Ciência Animal, pela UFMS. Sou casada, tenho um filho. Casei em 2008 e tenho um filho de sete anos.

Ainda sobre essas questões a E3 discorre sobre sua vida pessoal e profissional na afirmativa abaixo:

Tenho 19 anos, solteira, estou no quinto semestre de Administração, não tem filho e moro com meus pais.

Nestes mesmos questionamentos responde a E4, conforme descrição abaixo:

Eu tenho 49 anos, sou casada e tenho um filho de 8 anos. Fiz faculdade de Medicina Veterinária.

Tais descrições são fundamentais, pois auxiliam para se conhecer o perfil de cada gestor e seus ambientes de atuação, para assim compreender em qual parte da cadeia produtiva estão atrelados à instituição aqui estudada (Freeman, 1984).

Neste aspecto, o E1 discorre sobre a sua atuação e ambiente profissional, ressaltando suas peculiaridades para o segmento da educação, conforme apresenta na afirmativa abaixo:

Sou Gerente educacional. [...] Atuo aqui no SENAR há pouco mais de um ano, um ano e seis meses aproximadamente. Sempre com carreira na área de educação, especialmente, na gestão e coordenação de cursos, coordenação de programas específicos de educação.

Assim, percebe-se o alinhamento do perfil do profissional com a atividade principal na qual atua, impactando diretamente na visão e direcionamento das atividades da instituição, conforme desempenhado por sua função, para o bom aproveitamento e capacitação profissional dos seus clientes.

Em continuidade a esse levantamento, a E2 relata sua vivência e ambiente profissional, conforme descrito abaixo:

Atuo aqui no SENAR/MS desde 2009. Quando ingressei, iniciando minha colaboração aqui como instrutora, que é um trabalho que envolve muitas pessoas. Hoje, nós temos cerca de 450 pessoas que são instrutores que atuam junto ao SENAR/MS. Eu iniciei lá em 2009 como instrutora na área de medicina veterinária e em 2013 eu participei de um processo seletivo e passei a ser CLT.

A atuação desta profissional está relacionada a uma das áreas correlatas do agronegócio, no entanto, o fato de ter progredido dentro da empresa, demonstra comprometimento e afinidade com o serviço prestado, tanto que, após ser contratada, galgou novas posições e atualmente exerce a função de Diretora Técnica do Sistema Famasul.

No contraponto do contexto do Sistema Famasul, as entrevistadas a seguir são proprietárias de áreas rurais e atuam na gestão dos negócios, no entanto, em segmentos diferentes, mas que favorecem a observação dos serviços prestados pela empresa estudada.

Na mesma perspectiva de análise do perfil e vivência profissional, a E3 relata suas experiências na afirmativa abaixo:

Moro numa propriedade rural de 350 hectares, no Distrito de Anhanduí, a 105 Km. Atualmente, sou graduanda em Administração e auxilio meus pais na propriedade. Trabalhamos com cria e recria de bovinos.

Á vista disso, vale ressaltar que a gestão da propriedade familiar, descrita acima, é realizada pelo pai da entrevistada, o qual detém todo o poder de decisão e administração, mas que solicita a contribuição de sua prole, no dia a dia dos afazeres da fazenda. Essa propriedade gera recursos os quais são utilizados para subsistência da família e, inclusive, para pagar os estudos da entrevistada. A mesma

possui pretensões de estar se especializando para assumir a administração da propriedade, futuramente, junto com seus dois irmãos.

Quanto à utilização dos serviços prestados pelo Sistema Famasul/Senar, a entrevistada relatou que nunca utilizou nenhuma assessoria em sua propriedade, tendo em vista, que seu genitor desconhece os serviços prestados pela empresa aqui estudada.

Quanto à E4, há um contraponto significativo quanto ao seu ambiente e atuação profissional, o qual é apresentado na fala abaixo:

Eu comecei aqui no grupo com 15 anos. Hoje eu tenho 35, de Grupo Atallah. Eu comecei no grupo como Assistente de relatórios, fazer relatório de viagem, conferência de relatório de viagem. Depois eu fui aprendendo um pouco da escrita fiscal, como assistente. Também fui para a contabilidade, depois fiz o financeiro. Comecei trabalhando de forma operacional, nas fazendas, conhecendo. Fiz faculdade de Medicina Veterinária, o que contribuiu um pouco para a Gestão. Depois eu fiz vários cursos de Administração de Empresas, para poder ter uma noção, do que seria gerir uma empresa do agro, porque faço tudo aqui, menos ser veterinária (risos). Eu tive que aprender a fazer gestão e, nesse interim, eu assumi cargos de gerência, depois eu assumi cargos de diretoria, e há dois anos eu assumi o cargo de Presidente do Grupo. Então, foi uma jornada de 35 anos, aprendendo, ouvindo, observando, buscando conhecimento, para poder estar à frente, e dando os resultados que os acionistas esperam aqui.

Assim, a principal atividade do Grupo Atallah é o arrendamento de propriedade rurais, porém atuam em outros segmentos como o imobiliário, além da agricultura e pecuária. Diante disso, percebe-se o comprometimento da entrevistada em galgar várias posições na empresa em que atua, bem como, conhecer e profissionalizar-se para a melhoria de sua gestão ao longo do tempo. Tendo em vista que há necessidade de lidar com diversos *stakeholders*, necessita ter mais habilidades técnicas que favoreçam a articulação de objetivos comuns para a concretização das ações propostas.

Em se tratando da articulação com os serviços prestados pelo Sistema Famasul, o Grupo Atallah participa de várias associações em comum com a federação. Dentre elas, na área da agricultura, participa da ABPMA (Associação Brasileira dos Produtores de Mogno Africano) e a Reflore (Associação Sul-Mato-

Grossense de Produtores e Consumidores de Florestas Plantadas), voltada para realização de campanhas de preservação ambiental, visando a prevenção e combate a incêndios, realizando campanha sob essa temática, em 2020. Já na pecuária, participa da ASPNP (Associação Sul-mato-grossense de Produtores de Novilho Precoce).

Em síntese, os resultados permitem a construção dos perfis dos entrevistados, no entanto, não é possível generalizar tais perfis com os demais profissionais e produtores rurais, tendo em vista as peculiaridades de cada segmento do agronegócio e suas atuações. Com isso em mente, o Quadro 9 apresenta resumidamente o perfil desses entrevistados, tendo por base a investigação conduzida por meio de pesquisa de campo.

Quadro 10- Síntese da caracterização dos entrevistados e Ambientes de Atuação

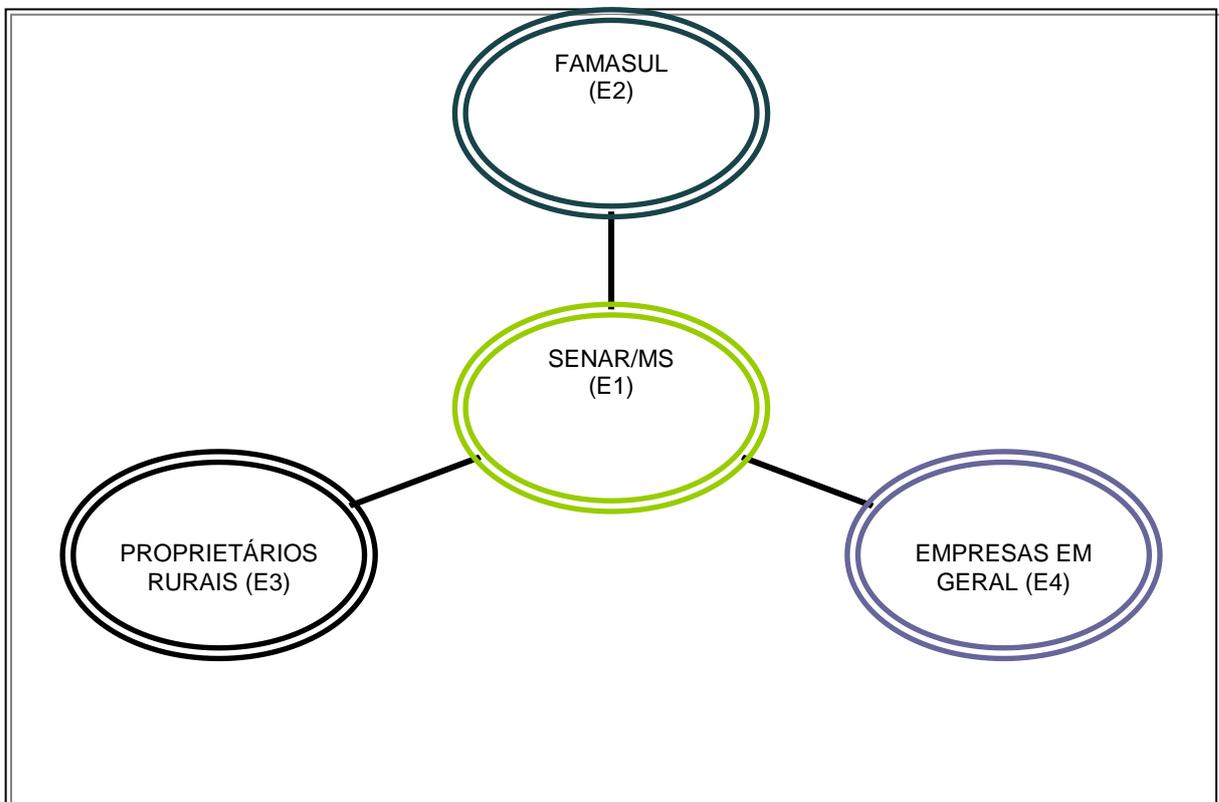
| Entrevistado(a) | Perfil Individual | Atuação Profissional | Empresa | Participação em cooperativas/ associações |
|-----------------|---|---------------------------|----------------------------|---|
| E1 | 37 anos, Casado, 1 filho Formação em Pedagogia e diversos cursos na área de Educação. | Gerente Educacional | Senar/MS | Sindicatos rurais de MS, Sindicatos Patronais de MS, Produtores rurais e Associações rurais em geral. |
| E2 | 43 anos, Casada, 1 filho, Formação em Medicina Veterinária com mestrado e doutorado em Ciência Animal. | Diretora Técnica | Famasul | ASPMP- Associação Sul-mato-grossense de Produtores de Novilho Precoce), Associação dos Avicultores do Estado de MS, Associações de produtores dos assentamentos e/ou regiões do Estado de MS. |
| E3 | 19 anos, Solteira, Sem filhos, Graduanda em Administração. | Proprietária | Propriedade rural familiar | Não participa de nenhuma associação, sindicato. |
| E4 | 49 anos, Casada 1 filho, Formação em Medicina Veterinária, com diversos cursos na área de Gestão. | Proprietária e Presidente | Grupo Atallah | ABPMA- Associação Brasileira dos Produtores de Mogno Africano); Reflore- Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores e |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | Consumidores de Florestas Plantadas) ASPNP- Associação Sul-mato-grossense de Produtores de Novilho Precoce). |
|--|--|--|--|---|

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A fim de evidenciar a relação existente entre as diversas empresas acima citadas, a figura abaixo, apresenta resumidamente essa relação entre elas, para então, se compreender os seus impactos para a gestão nas empresas citadas.

Figura 4- Relação das empresas dos entrevistados com a instituição estudada



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Portanto, os resultados acima analisados atendem ao primeiro objetivo proposto por esta pesquisa, tendo em vista que contribuem diretamente para a discussão do próximo tópico do item 4.2, no que diz respeito à identificação dos *stakeholders* da instituição estudada, dadas as descrições dos entrevistados com suas atuações e projetos desenvolvidos nas empresas nas quais atuam.

4.2 Caracterização dos *stakeholders* da instituição privada do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul

A caracterização dos *stakeholders* envolvidos na gestão do Sistema Famasul, foram evidenciadas por meio das entrevistas realizadas com os gestores E1 e E2, as quais apresentaram aspectos relevantes quanto à configuração dos diálogos entre os diversos *stakeholders*. Nesse sentido, o Quadro 11 apresenta, resumidamente, os *stakeholders* identificados durante a análise de dados obtidos.

Quadro 11- Caracterização dos Stakeholders na empresa estudada

| Lista de Stakeholders | Stakeholders identificados pelo Entrevistado 1 (E1) | | Stakeholders identificados pelo Entrevistado 2 (E2) | |
|---------------------------------------|---|-----|---|-----|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Acionistas | | X | | X |
| Associações de Classes Rurais | X | | X | |
| Associações de Empresas Florestais | X | | X | |
| Clientes | | X | | X |
| Comunidade Científica | | X | X | |
| Comunidade Local | X | | X | |
| Diretores | X | | X | |
| Fornecedores | X | | X | |
| Funcionários | X | | X | |
| Gerentes | X | | X | |
| Governo | X | | X | |
| Instituições Financeiras | | X | X | |
| Meios de Comunicação | X | | X | |
| ONGs Ambientalistas | | X | | X |
| Parceiros | X | | X | |
| Prestadores de Serviços Terceirizados | X | | X | |
| Produtores Integrados | | X | X | |
| Tribunal de Contas da União | | X | X | |

Fonte: Baseado nos dados coletados (2023) e em Dos Santos (2022).

Conforme consta no quadro apresentado, os diversos *stakeholders* foram identificados durante as entrevistas e os mesmos são apresentados nos estudos de Freeman (1984), Rowley (1997/2017), Bartley; Wlaker, Bourne & Rowlinson (2007/2008), entre outros. No entanto, cada um desses autores apresenta variações

nas percepções da influência e classificação dos *stakeholders* dada a atuação do gestor e as demais organizações.

Vale ressaltar, no entanto, que Horish, Freeman e Schaltegger (2014) caracterizam os *stakeholders* de acordo com o propósito que os mesmos possuem quanto aos objetivos voltados para a parceria e sustentabilidade, ressaltando assim a sua importância para seus *stakeholders*.

Tal aspecto é destacado pela E1 quando salienta a importância das demandas apresentadas pelos *stakeholders* para as tomadas de decisão no planejamento anual, conforme consta na afirmativa abaixo:

[...] de uma forma geral, ela já é consolidada, a parceria com esses *stakeholders*, sindicatos rurais, ela já é consolidada, a gente tem tomadas de decisão que são decorrentes da participação das assembleias, e isso ajuda a gente a ser efetivo na entrega do nosso produto (E1).

Conseqüentemente os projetos e ações a serem desenvolvidos anualmente passam pela apreciação de pautas levantadas em *Convenção Geral*. No entanto, o E2 ressalta que, a partir de uma perspectiva global para a Famasul, o gerenciamento da participação desses *stakeholders* é importante para o desenvolvimento do trabalho:

[...] Não adianta se eu não tiver essa rede, eu não consultar essa rede, não ouvir essa rede. Sobre as demandas e as necessidades que o produtor tem. Eu posso ofertar um produto, um serviço que não é de interesse, que não tem valor pro meu público, então eu penso que essa rede é fundamental (E2).

Nessa perspectiva, o governo atua como importante articulador dos parceiros para direcionamento das demandas a fim de gerar mais amplitude da ação, uma vez que, favorece acesso a várias empresas e instituições governamentais as quais possam colaborar efetivamente para a realização dos projetos. Tal aspecto é ressaltado pela E2, na afirmativa abaixo:

No sentido de ajudar o Senar e trazer pro Senar a real demanda dos nossos clientes, nesse ponto é uma visão e também, além disso, essa rede é fundamental quando a gente pensa em parcerias. Muitas ações do Senar é uma ação. Mas se eu envolver a prefeitura, se eu envolver o Sebrae, se eu

envolver o governo do estado ela tem uma amplitude muito maior, um impacto muito maior (E2).

É importante destacar que o governo também atua como agente regulador nas mais diversas áreas da sociedade. Nesse sentido, as normas e leis criadas orientam o que deve ou não ser considerado nos projetos a serem implementados pela instituição. O E1 exemplifica tal aspecto na descrição abaixo:

Óbvio que tudo isso é trazido para a alta gestão, é submetido a um corpo técnico de avaliação, no contexto educacional. E aí, a unidade educacional pode ser considerada como referência, nesse sentido, porque a gente faz observância, legislação educacional, em conformidade com instruções normativas e várias outras portarias para entregar um produto que esteja de acordo com esse estado democrático de direito que eu mencionei para você (E1).

Nesse aspecto, os Sindicatos e Associações Rurais desempenham papel fundamental para organização do planejamento anual, pois trazem as necessidades dos produtores rurais de uma determinada região para a apoio e desenvolvimento de ações. Tal situação é ressaltada pela E2, na fala abaixo:

[...] quanto aos sindicatos rurais, o Senar faz o planejamento anual de trabalho. Então, em agosto deste ano, a gente planeja 2025, quando eu vou fazer esse planejamento, óbvio que o Senar tem o seu planejamento estratégico, a gente sabe onde a gente quer chegar e tudo mais.

Nessa lógica, dependendo da necessidade do projeto, a Famasul - Senar busca parceria com as prefeituras locais para o recrutamento de outras empresas (diversos segmentos) que possam auxiliar em determinada ação e promover o desenvolvimento esperado. A E2 enfatiza esse aspecto na afirmativa abaixo:

[...] um exemplo disso é Ribas do Rio Pardo, que todo mundo sabe, mas é um exemplo fácil. Quando eles trouxeram a proposta de ações para 2024, no ano passado, eles consideraram o desenvolvimento que o município está tendo, bem como, os dificuldades e os desafios que eles têm na questão da formação de mão de obra, de captação de pessoas e tudo mais. Em relação à questão da indústria de celulose que está instalada lá, aí como que o Senar pode, com seus serviços, seus produtos, como que a gente pode colaborar? E aí, a gente monta um planejamento de atendimento para aquele município, que é um pedacinho do planejamento do Senar.

Portanto, os *stakeholders* são relevantes, principalmente nas associações e sindicatos outrora defendidos por Bartley, Walker, Bourne & Rowlinson (2007/2008), na articulação das demandas para a disponibilidade de serviços de capacitação oferecidos pelo Senar/MS e previstos pela Famasul no atendimento ao desenvolvimento regional.

Logo, o quadro 11 cumpriu o propósito de identificar os *stakeholders* da empresa investigada por meio das entrevistas coletadas. Assim sendo, há necessidade de estabelecer meios de diálogo entre esses *stakeholders* para o bom gerenciamento da rede e direcionamento de objetivos. Vale ressaltar, no entanto, que esta discussão sobre a importância entre um *stakeholder* e outro, e sua contribuição para o cumprimento dos ODS, servirá para discussões do próximo tópico no item 4.3, a seguir.

4.3 Descrição das ações e alinhamento da instituição com os ODS

Tendo por base a perspectiva dada por Horish, Freeman e Schaltegger (2014) é importante estar atento para as diferenças e semelhanças dos propósitos dos stakeholders e da sustentabilidade, uma vez que, estes podem abrir caminho para orientação e engajamento dos ODS.

Neste sentido, é importante que os stakeholders estabeleçam objetivos em comum, e este por sua vez, estejam alinhados com a perspectiva dos ODS, voltados para o gerenciamento dos aspectos econômicos, sociais e de governança (ESG). Tal aspecto é apresentado pela E2, na fala abaixo:

A gente fala muito em sustentabilidade, cobra muito do produtor rural pelas questões envolvidas na sustentabilidade e aí a gente começou a escutar muito sobre ESG e, por isso, a gente acabou indo estudar isso (E2).

O E1 reforça tal necessidade de articulação sobre a temática, na afirmativa abaixo:

Sobretudo no aspecto de sustentabilidade, a gente tem muitos programas que estão relacionados a um conceito que nós já estávamos aplicando, mas que a gente oficializou para dar até um vulto maior, é o conceito de ESG, acho que você está familiarizado, né? Então, a gente trouxe isso para um discurso muito franco, muito aberto, porque o produtor rural já é

extremamente atento a essa perspectiva de mercado. Não só pelas questões econômicas, mas pela sustentabilidade da própria operação da produção dele (E1).

Assim, tais discussões passam pela percepção direta do produtor rural na atuação de sua atividade econômica e devem estar alinhadas com as demais regulações dos órgãos governamentais para êxito do desenvolvimento sustentável. A E4 reforça tal situação na afirmativa abaixo:

Olha, para mim, desenvolvimento sustentável, é você fazer gestão e benefício daquilo que a natureza te proporciona, que é a água, a fauna, a flora, a gestão de carbono, o uso correto dos recursos naturais. Então, por exemplo, você vai fazer um plantio de floresta. Eu não posso descartar defensivos e coisas do tipo dentro de um rio; não posso descartar nada químico, nesse rio. Eu tenho que fazer o descarte nos recipientes, corretamente, né?!

Nesse sentido, a Famasul - Senar desenvolve diversas ações que visam contribuir para o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, promover a transformação da comunidade que está recebendo seus serviços. O E1 apresenta abaixo algumas dessas ações:

Então, esse alcance é muito importante para a gente ter uma ideia de como se deve agir, pois ele corrobora diretamente com esses objetivos de desenvolvimento sustentável em **educação de qualidade**, porque a gente atende a pessoa que, porventura, não teve acesso a essa formação. A gente tem um programa especial que se chama Despertando. Ele possibilita para aquele trabalhador, trabalhadora rural, produtor, produtora rural, do pequeno ao grande produtor, que, porventura, não teve oportunidade de fazer a sua escolarização no tempo certo, de participar de um programa de desenvolvimento de competências de escrita, leitura e operações matemáticas, que, em mais ou menos três meses essa pessoa já está escrevendo, lendo.

Corroborando esse aspecto, a E2 cita outros exemplos de ações sustentáveis na descrição abaixo.

Eu acho que é o mais forte para a gente. Por isso que a fala dele é essa: **“É a gente contribuir para a redução da fome”, porque a gente trabalha diretamente com pessoas e essas pessoas estão 100% focadas em produzir alimentos.** Então eu acho que a maior contribuição de tudo que a gente pode dar é mesmo na questão da redução da fome, porque quanto

mais a gente orientar esses produtores, quanto mais eles produzirem, melhor, com melhor qualidade.

Nesse aspecto, o E1 exemplifica ações direcionadas para a melhoria do processo produtivo, conforme consta na fala a seguir:

Um curso, por exemplo, é o de *Casqueamento de Bovinos*. Você tem uma série de técnicas que vão observar questões de veterinárias, em que você vai ter no manejo de produtividade, tanto na agricultura como na pecuária, uma série de questões técnicas. Então, nós temos um departamento técnico que tem um corpo extremamente rico, mestres, doutores, pessoas de vanguarda também na questão de pesquisa, que vão coletar todas essas informações que são trazidas pelos nossos *stakeholders*, além de analisar a viabilidade econômica e financeira, a empregabilidade desses cursos ou dessas propostas para o contexto que a gente vive agora. Observar como isso está sendo posicionado para uma projeção econômica, macroeconômica, e aí isso tudo vira solução que vai beneficiar o próprio *stakeholder*.

Vale destacar, outros projetos desenvolvidos pela instituição aqui estudada, visando a promoção social, conforme consta na apresentação abaixo:

A gente tem o Programa Saúde do Homem, Saúde da Mulher, que nos meses de outubro e novembro ganha o seu ápice por conta do Outubro Rosa e Novembro Azul. A gente leva atendimento de Urologia, Ginecologia, Dermato, Oftalmo, Pediatria com especialidade em Oncologia infantil para diagnosticar precocemente, caso se observe sinais. Tudo isso a gente leva toda semana. Então, toda semana tem essa equipe de trabalho em cada cantinho do estado. A gente fala isso com muita energia e, desculpa, com muito orgulho, no bom sentido, porque a gente já faz isso há muito tempo. Então, os objetivos do desenvolvimento sustentável vêm com uma estratégia macro, onde a gente busca colaborar com a nossa identidade que já está posta, que já faz parte da nossa essência mesmo (E1).

Desse modo, na percepção de um dos gestores entrevistados, a maioria das ações realizadas pela instituição aqui estudada, já está enquadrada em várias metas estabelecidas pelos ODS, o que reforça o comprometimento da instituição com o desenvolvimento sustentável, conforme consta na fala abaixo:

Eu acho que, como eu falei, quando a gente olhou para os 17 objetivos em relação a nossa instituição, a gente viu que a gente já se enquadrava em

muitos, então eu acho que o exercício e a importância de a gente ter isso 169 descritos é das instituições olharem para isso, para esse material (E2).

No entanto, para esta pesquisa, não foi autorizada a análise documental, uma vez que os gestores informaram que o material coletado ainda é recente. Diante disso, não consta muitas informações sobre a Agenda 2030 nos relatórios de gestão da instituição. O E1 ficou de enviar relatório com as ações desenvolvidas pelo Senar no último ano para melhor análise, mas acabou não enviando, o que frustrou drasticamente a possibilidade de melhor enquadramento das ações.

Quanto à Famasul, o último relatório divulgado é do período de 2015 a 2019 e não traz detalhes de ações, somente quantitativo geral de atendimentos. Diante disso, para esta análise, serão utilizadas apenas as informações levantadas durante as entrevistas, para então enquadrá-las de acordo com os ODS, que por sua vez, são apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 12- Ações levantadas e o alinhamento com os ODS e as dimensões do ESG

| Ações desenvolvidas pela Famasul-SENAR/MS | Enquadramento ODS | Dimensão do Desenvolvimento Sustentável |
|---|---|--|
| Atenção à Saúde e bem estar de seus colaboradores | ODS 8- Trabalho decente e crescimento econômico “item 8.3” (Onu, 2023). | Social |
| Conscientização para prevenção, de acidente de trabalho, de questão de ergonomia para todos colaboradores. | | Social |
| Cursos de capacitação profissional: Artesanato, Alimentação, Cuidados pessoais para comunidades carentes. | ODS 10- Redução das Desigualdades Sociais | Social |
| Cursos de capacitação técnica voltado para agricultura e pecuária para produtores rurais | ODS 2- Fome zero e agricultura sustentável “itens 2.4” (Onu, 2023). | Social |
| Parcerias para desenvolvimento de projetos | ODS 16- Paz, Justiça e Instituições eficazes “item 16 a” (Onu, 2023). | Governança |
| Políticas de Preservação Ambiental | ODS 13- Ação contra a mudança global do clima “item 13.3” (Onu, 2023). | Ambiental |
| Programa Qualidade no Campo em parceria com o Ministério Público | ODS 2- Fome zero e agricultura sustentável “item 2.4” (Onu, 2023). | Social |
| Programas voltados para Atenção à Saúde do Homem e da Mulher. | ODS 5- Igualdade de Gênero “item 5.6” (Onu, 2023). | Social |

Fonte: Elaborada pela Autora (2023).

Conforme o exposto, conclui-se que as atividades aqui levantadas pela Famasul- Senar obtém no escopo de seus objetivos o atendimento aos ODS, no entanto, o enquadramento das atividades varia de acordo com as especificidades de cada atividade.

Diante disso, a ODS que está ligada à atividade principal desenvolvida pela gestão compartilhada entre Famasul - Senar é o ODS 2- Fome zero e Agricultura Sustentável, tendo em vista que a maioria de suas atividades partem do escopo de atenção ao produtor rural e sua atividade econômica.

Destaca-se, no entanto, o ODS 16- Paz, Justiça e Instituições eficazes como fonte propulsora quanto à representatividade com os *stakeholders* para a articulação de objetivos visando a concretização das atividades planejadas, uma vez que os ODS estabelecem objetivos claros e complementares. Logo, há necessidade de atenção no gerenciamento interno das organizações, bem como, na articulação de parcerias.

As dimensões avaliadas em cada atividade levantada foram identificadas por meio da abordagem do *ESG (Ambiental, Social e Governança)*, uma vez interpretada pelas contribuições de cada atividade ligadas aos ODS e ressaltadas nas falas dos entrevistados E1 e E2, enfatizando a importância de atenção à sustentabilidade, conforme segue abaixo:

Sobretudo no aspecto de sustentabilidade, a gente tem muitos programas que estão relacionados a um conceito que nós já estávamos aplicando, mas que a gente oficializou para dar até um vulto maior, é o conceito de ESG (E1).

A nossa turma, nossa rede está bem informada e bem ciente do que é e de quais práticas a gente pode estar fazendo e quanto aos objetivos da ONU, a gente também identifica muitas ações do Senar que contribuem para muitos objetivos (E2).

Com isso, verifica-se a existência das atividades desenvolvidas pela instituição estudada voltadas para as dimensões do desenvolvimento sustentável, inclusive, pela entrevistada 4, que afirma a importância de buscar parceiros que

atendam aos princípios dessa prática para que se mantenha o propósito sustentável, conforme afirmativa abaixo:

Dentro do Grupo, a gente começou a criar os nossos indicadores de ESG, de sustentabilidade. Então, a gente procura buscar fornecedores que atendam essas exigências de fatores ambientais, fatores sociais, fatores governamentais, as governanças. Nem sempre a gente consegue que todos os parceiros se enquadrem, mas nós temos trabalhado para que as nossas relações de troca com esses parceiros tenha prioridade para esses parceiros e, que também enxerguem essa sustentabilidade. Mas nem sempre a gente consegue, mas quando nós temos possibilidade é bom. São parcerias boas.

Em contrapartida, tal prática destaca a dimensão de governança como principal articuladora no processo de alinhamento do planejamento, tendo em vista a necessidade de atenção às normas estipuladas, bem como, ao orçamento financeiro planejado para determinado projeto que oriente as tratativas com os parceiros.

Consequentemente, o fator econômico é abarcado juntamente com a governança, uma vez que estão entrelaçados quanto a atenção às necessidades a serem atendidas e aos aportes financeiros disponíveis, que por sua vez, geram um impacto social direto para os beneficiários. Ressalta-se, no entanto, que nesta pesquisa o intuito foi somente entender como é feita esta identificação e não o detalhamento de cada dimensão aqui observada.

Logo, mediante as informações e análises apresentadas no decorrer deste tópico, foi possível atender o terceiro objetivo específico delineado para esta pesquisa, destacando as verificações quanto à descrição e o alinhamento das ações da instituição aqui estudada com os ODS.

Por conseguinte, os resultados e discussões sobre o alinhamento das atividades desenvolvidas com os ODS está intrinsecamente ligado aos objetivos propostos pela instituição ao longo do tempo. Diante disso, é necessário acompanhamento e diálogo entre os diversos *stakeholders*, a fim de manter clareza e objetividade na execução dos projetos programados. Nesse sentido, será discutido no tópico a seguir o impacto dos diálogos entre os *stakeholders* para articulação com os ODS.

4.4 Analisar as configurações dos Diálogos entre os stakeholders e suas contribuições para os ODS

De acordo com Buber (1970), a comunicação é um instrumento fundamental para o diálogo entre as pessoas, que por sua vez, são apresentados nos diálogos corporativos como meio de relacionamento entre os *stakeholders* (Grolin, 1998), além de ser fonte de resolução de conflitos e de criação de novas oportunidades (Neto; Borges, 2019).

Tal aspecto foi evidenciado ao longo do levantamento de dados nesta pesquisa, uma vez que para encaminhar o planejamento organizado pela instituição estudada há necessidade de relacionamento direto com os parceiros envolvidos ao longo da cadeia produtiva.

Diante disso, o quadro 13 apresenta, resumidamente, os principais aspectos evidenciados a respeito das influências dos diálogos entre os gestores (E1 e E2) e demais *stakeholders* da instituição na contribuição direta quanto às dimensões do desenvolvimento sustentável, conforme discutidos anteriormente:

Quadro 13- Contribuições do diálogo entre os Gestores e seus Stakeholders para os ODS

| Stakeholders (E1 e E2) | Percepção Geral | Análise das influências do Diálogo para as Dimensões do Desenvolvimento Sustentável | Dimensões do Desenvolvimento Sustentável |
|---------------------------------|---|---|--|
| Associações e Sindicatos | Exercem impacto favorável ou desfavorável sobre a tomada de decisões e a implementação das ações. | E1 afirma por estarem mais próximos da ponta da linha, o diálogo com esses <i>stakeholders</i> subsidiam diretamente o trabalho desenvolvido pela instituição. E2 reforça a influência positivamente desses <i>stakeholders</i> nas tomadas de decisão para ajustes no planejamento. | Social |
| Comunidades | Exercem impacto favorável ou desfavorável sobre a tomada de decisões e a implementação das ações. | E1 destaca a influência positiva para ajustes dos programas a serem ofertados para a comunidade E2 destaca a necessidade de ajustar a demanda com a capacidade da instituição para o atendimento. | Social |
| Funcionários | Exercem impacto favorável ou desfavorável sobre a tomada de decisões e a implementação das | De acordo com E1 essa dimensão é impactada principalmente pelo apoio institucional na promoção de saúde e bem-estar E2 enfatiza que a influência | Social |

| | | | |
|---|---|---|------------|
| | ações. | direta no acompanhamento e viabilidade das ações. | |
| Governo | Exercem impacto favorável ou desfavorável sobre a tomada de decisões e a implementação das ações. | E1, a influência é positiva, pois atua como articulador nas parcerias público-privada. | Ambiental |
| | | E2 destaca a influência fundamental de regulador das atividades desenvolvidas pela instituição. | |
| Parcerias com empresas públicas/privadas | Exercem impacto favorável ou desfavorável sobre a tomada de decisões e a implementação das ações. | E1 os parceiros influenciam positivamente no atendimento das demandas. | Governança |
| | | E2 independente do segmento as parcerias são importantes para manter a rede fortalecida para execução das ações. | |
| Prestadores de Serviços Terceirizados | Exercem impacto favorável ou desfavorável sobre a tomada de decisões e a implementação das ações. | E1 não relacionou influência direta. | Governança |
| | | E2 afirma que influencia positivamente, pois são eles que, na maioria das vezes, executam os cursos ofertados. | |
| Produtores Rurais | Exercem impacto favorável ou desfavorável sobre a tomada de decisões e a implementação das ações. | E1 relata que esses <i>stakeholders</i> atuam como beneficiados da instituição, logo, influenciam positivamente. | Social |
| | | E2 enfatiza que atividade fim da instituição é dar assistência técnica e gerencial para esses <i>stakeholders</i> . | |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2023).

Assim, conforme apresentado no Quadro 13, percebe-se que o diálogo entre os gestores e demais *stakeholders* é fundamental, uma vez que influenciam diretamente no direcionamento das ações programadas e contribuem direta ou indiretamente para a concretização das dimensões do desenvolvimento sustentável.

Vale ressaltar, no entanto, a importância das diferenças de perfis técnicos atribuídos pelos funcionários na condução das atividades, uma vez que estas são a base de entendimento e direcionamento do projeto e impactam diretamente no objetivo a ser alcançado.

Tal percepção se dá pela complementariedade de visão estratégica atribuída pelos gestores entrevistados, uma vez que estes possuem influência na condução e direcionamento do trabalho, reforçando assim a importância da comunicação e engajamento individual para as propostas delineadas.

Conseqüentemente, percebeu-se que o âmbito social foi o fator mais destacado, o que corrobora as concepções dadas pela ONU (2015), uma vez que há a situação de interdependência dos objetivos estabelecidos entre as dimensões de governança e social, as quais se complementam e favorecem o desenvolvimento socioeconômico da comunidade em que está inserida.

Á vista disso, tal argumento é evidenciado em outras pesquisas já realizadas (Johann e Silva, 2023; Castilho, 2022; Fontolan et. al, 2022; Gaertner et. al, 2021) as quais apresentam a importância das articulações destas dimensões para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Conclui-se, por meio dos resultados obtidos, que as atuações dos gestores contribuem diretamente para a identificação e valorização dos stakeholders da instituição, por meio do diálogo realizados, favorecendo o estímulo e reconhecimento frente à comunidade e gerando novas oportunidades para o desenvolvimento do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a configuração do diálogo entre os *stakeholders* de uma instituição privada do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul e suas contribuições para a concretização dos ODS.

Os objetivos específicos foram: apresentar a instituição privada que trata do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul; caracterizar os *stakeholders* dessa instituição privada no estado de Mato Grosso do Sul; descrever o alinhamento das ações dessa instituição privada com os ODS e analisar os ODS nos diálogos entre os *stakeholders* dessa instituição privada estudada, sob a perspectiva da abordagem do *ESG*.

A instituição aqui estudada trata-se da *Famasul*, uma instituição privada sem fins lucrativos que atua na representatividade e capacitação dos produtores e sindicatos rurais, este último por meio do *Serviço de Aprendizagem Rural - SENAR* no Estado de Mato Grosso do Sul.

Nesse sentido, tal descrição cumpre com o primeiro objetivo específico delineado para esta pesquisa, tendo em vista que a referida instituição é referência no estado para a capacitação e aprimoramento da produção, bem como, na representatividade junto aos órgãos competentes, em defesa dos direitos dos produtores rurais por meio dos sindicatos.

Partindo desse pressuposto, foram realizadas entrevistas com os gestores da referida instituição e com produtores rurais a fim de identificar os *stakeholders* envolvidos na cadeia produtiva da instituição, para assim compreender-se suas atuações, de acordo com o segundo objetivo específico do estudo.

Por essa razão, destaca-se o governo como importante articulador para realização de parcerias para o desenvolvimento dos projetos, bem como na regulação do trabalho, por meio das normas técnicas e ambientais as quais devem ser observadas no processo de planejamento e execução.

Em contrapartida, identifica-se a relevância dos sindicatos e associações rurais representando o produtor rural nas demandas a serem observadas em cada região em que há a previsão de realização de atendimentos, seja por capacitação ou por ação social, uma vez que estes são os principais beneficiados pelos serviços ofertados pelo Sistema Famasul-Senar.

Nessa perspectiva, foi possível descrever as diversas ações realizadas pela gestão compartilhada entre Famasul-Senar e alinhá-las com os ODS. Logo, constatou-se que o principal objetivo desenvolvido é a *ODS 2- Fome zero e Agricultura Sustentável*, tendo em vista que a maioria de suas atividades partem do escopo de atenção ao produtor rural e sua atividade econômica e, a segunda, dada pela *ODS 16, Paz, Justiça e Instituições eficazes* como fonte propulsora quanto à representatividade com os *stakeholders* para a articulação de objetivos comuns. Assim, cumpre-se o terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Tal aspecto corrobora os resultados apresentados no Quadro 12, no qual destaca a dimensão social seguidamente pela governança como propulsoras das ações desenvolvidas pela administração compartilhada da empresa Famasul-Senar, exigindo rigor no alinhamento entre os *stakeholders* para efetividade dos objetivos traçados.

É importante lembrar, no entanto, que todos os objetivos propostos pela Agenda 2030, da ONU, têm objetivos interdependentes e complementares para a concretização da sustentabilidade. Diante disso, o fator econômico articulado pela dimensão governança é fundamental, pois é por meio dos aportes financeiros disponíveis que são desencadeados as demais ações.

Conseqüentemente, a dimensão ambiental é abarcada no processo, pois reflete o engajamento dos *stakeholders* em atender aos objetivos comuns dos parceiros, bem como, no que diz respeito às normas e regulamentações ambientais para a promoção do desenvolvimento da comunidade.

Seguidamente, foi possível analisar os ODS nos diálogos entre *stakeholders* do Sistema Famasul-Senar e destacar a influência deles sobre as tomadas de decisão e execução das atividades, o qual ficou definido como quarto e último objetivo deste estudo.

Para tanto, destaca-se a importância do diálogo entre os *stakeholders* para o alinhamento dos objetivos estratégicos e para o desenvolvimento das ações executadas, uma vez que influenciam positivamente no alinhamento do planejamento da instituição, sendo necessário o respeito às diferenças de percepções e o acolhimento das peculiaridades de cada agente para o processo de melhoria e entrega dos objetivos.

Tal aspecto denota o desafio de gerenciamento contínuo das empresas em suas atividades que, por sua vez, impactam diretamente na escolha dos parceiros para o desenvolvimento das ações a fim de perseguirem o propósito de continuar promovendo o desenvolvimento sustentável do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul.

Quanto às limitações de pesquisa, por se tratar de uma pesquisa de campo com empresa sem fins lucrativos do Estado de Mato Grosso do Sul, não se pode generalizar os resultados obtidos em relação aos outros estados do país, tendo em vista as peculiaridades diversas de cada empresa e de cada região.

Portanto, vale destacar como sugestões para novas pesquisas voltadas para a mesma temática em outros segmentos da economia e até mesmo do agronegócio, a fim de expandir a coleta de dados e acerca dos *stakeholders* envolvidos para verificação de outras facetas e configurações do diálogo entre eles. Pesquisas essas que possam contribuir para registros e promoção do desenvolvimento sustentável no país, bem como o detalhamento das dimensões do *ESG* e suas contribuições para atingir satisfatoriamente os ODS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBADE, Eduardo Botti. O papel do agronegócio brasileiro no seu desenvolvimento econômico. **GEPROS- Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 9, nº 3, p. 149-158, jul-set/2014.

ANDERSSON, Lotta; OLSSON, Johanna Alkan; ARHEIMER, Berit; JONSSON, Anna. Use of participatory scenario modelling as platforms in stakeholder dialogue. **Water AS, Versão on-line**, ISSN 1816-7950 Versão para impressão, ISSN 0378-4738 vol.34 n.4, ISSN, Pretória Abril/2008.

AZEVEDO, D. B. **Diálogos entre Stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos climáticos: o caso do instituto para agronegócio responsável, ARES**. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

AZEVEDO, Denise Barros., PEDROZO, Eugênio Ávila., MALAFAIA, Guilherme Cunha. Diálogos entre stakeholders: uma proposta para o agronegócio brasileiro. **Revista Administração em Diálogo**, v.14, n.2, p.76-101, mai/junh/jul/ago 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BÁNKUTI, Sandra Mara Schiavi; BÁNKUTI, Ferenc Istvan. Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 21, p. 171-184, 2014.

BRASIL, REDE. **Manual do replicador do treinamento- SDG Compass para alimentos e agricultura**. 2019.

CALDEIRA, Adilson., SIQUEIRA, Moema Miranda de. Competitividade e desenvolvimento sustentável na visão de gestores. **Revista Economia e Gestão**, v. 09, nº 21, set/ dez 2009.

BARTLEY, T. Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. **American journal of sociology**, v. 113, n. 2, p. 297-351, 2007.

BUBER, M. **I and thou**, W. Kaufmann (Trans.) New York, NY: Charles Scribner's Sons. 1970.

BUAINAIN, Antônio Márcio., ALVES, Eliseu., SILVEIRA, José Maria da., NAVARRO, Zander- editores técnicos. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF: Embrapa, 2014.

CARVALHO, Francisco Toniolo de. A agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU e seus atores: o impacto do desenvolvimento sustentável nas relações internacionais. **Revista Confluências- Revista Interdisciplinar da sociologia e direito**, v.21, nº3, p.5-19, dez.2019/mar.2020.

CARVALHO, Nathália Leal de.; KERSTING, Cristiano.; ROSA, Gilvan.; FRUET, Lumar.; BARCELLOS, Afonso Lopes de. Desenvolvimento sustentável x

desenvolvimento econômico. **Revista Monografias Ambientais**, v.14, nº3, p. 109-117, set-dez/2015.

CASTILHO, Cláudio Jorge Moura de. Tecnologia Social para o Enfrentamento da Condição de Pobreza no Brasil. **Fronteiras- Journal of Social, Technological and Environmental Science**, v.11, n.2, 290-307, p. 290-307,2022.

CID, Thaís. P. D. **Diálogo entre stakeholders: o caso das roundtables relacionadas ao agronegócio mundial**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, UFMS, Campo Grande-MS, 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha.- 2 ed.- Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUMMINGS, Janet R. et al. Perspectivas das partes interessadas sobre as vantagens e desafios da expansão dos serviços escolares de saúde mental para jovens com seguro público. **Serviços Psicológicos** , 2021.

DAVIS, John H., GOLBERG, Ray A. **The Genesis and evolution of agribusiness**. In: DAVIS, J.H; GOLBERG, R.A. A concept of agribusiness. Harvard University-Boston, 1957. Pg. 7-23.

DOS SANTOS, Gabrielly Martins. **Diálogo entre stakeholders: uma pesquisa sobre mulheres gestoras no meio rural e o agronegócio sustentável no estado de Mato Grosso do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, UFMS, Campo Grande-MS, 2022.

FAMASUL, Sistema. **Institucional**. 2024. Disponível em: <https://portal.sistemafamasul.com.br/institucional>, acesso em 30 març. 2024.

FERNANDES, Elaine Aparecida.; LEITE, Gustavo Barros. Atuação dos projetos de mecanismo de desenvolvimento limpo para o desenvolvimento sustentável no Brasil. **Revista de Economia Política**, v.41, nº2, p.351-371, abril-junho/2021.

FEDERAL, Senado. **O que é o Sistema S? Entenda o que é, como funciona e como surgiu**. 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2023/05/11/o-que-e-o-sistema-s-entenda-o-que-e-como-funciona-e-como-surgiu>, acesso em 13 nov. 2023.

FIOREZE, Cristina. As universidades comunitárias e os ODS: entre o compromisso com o bem público e a submissão ao mercado. **Perspectiva- Revista do Centro de Ciências da Educação**, Volume 40, n. 3 – p. 01 – 19, jul./set. 2022.

FONTOLAN, Maria V.; FERRAREZE, Rafael B.; SIGNOR, Altevir.; LIMA, Romilda de Souza. ODS 2: Fome Zero e agricultura sustentável no contexto rural. **Revista Secur. Aliment. Nutr.**, Campinas, v. 29, p. 1-13. e022004. 2022.

FRAILE, Estrella Barrio-.; Jiménez, Ana-María Enrique. Valor estratégico de la responsabilidad social corporativa (RSC). Presente y futuro de su gestión. **Profesional de la información**, 2021, v. 30, n. 3. e-ISSN: 1699-2407.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Pitman: Boston, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, John F. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. DOI: 10.2139/ssrn.263511. 2001.

GAERTNER, Elaine Wantroba., OLIVEIRA, Rafael Kuster de., LIMONT, Marcelo., FERNANDES, Valdir. Alinhamento de pesquisas científicas com os ODS da Agenda 2030: um recorte territorial. **Journal of Social, Tegnological and Environmental Science**, v.10, n.2, p.26-45, 2021.

GARLET, Valéria., CEZAR, Fernando Vieira., BEURON, Thiago Antônio., ÁVILA, Lucas Veiga., MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. Sustainable developpment goals- SDG: Na analysis of the main characteristics of publications. **RISUS- Revista de Inovação e Sustentabilide**, v.13, n.2, p.14-26, abr./jun.2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GROLIN, J. Corporate legitimacy in risk society: the case of Brent Spar. **Business Strategy and the Environment**, v. 7, n. 4, p. 213–222, 1998.

HASSELMANN, K. et al. **Multi-Stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict**. London: Earthscan, 2002.

HÖRISH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026614535786> Acesso em: 26 jun. 2023.

INNES, J. E.; BOOHER, D. E. Collaborative policymaking: governance through dialogues. In: HAJER, M. A.; WAGENAAR, H. (Orgs.). **Deliberative policy analysis: understanding governance in the network society**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

JOHANN, Gabriela B.; SILVA, Givanildo. Gestão estratégica da inovação orientada à sustentabilidade: relação do modelo de negócio e desempenho em empresas familiares. **Magazine of Administration, Accounting Sciences and Sustainability**, 13 (1), 2023.

KENT, M. L.; TAYLOR, M. Toward a dialogic theory of public relations. **Public Relations Review**, 28, 21–37. 2002

MARIANO, Silvana., MOLARI, Beatriz. Igualdade de gênero dos ODM aos ODS: avaliações feministas. **Revista de Administração Pública/ FGV-EBAPE**, Rio de Janeiro, v.56, n.6, pp.823-842, nov. - dez. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade., LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. - 5ª edição, 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MATINEI, Sandra; STEFANI, Silvio Roberto; CARRARO, Emerson. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SEU USO NA SAÚDE PÚBLICA: CONTRIBUIÇÕES AOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL– ODS 3. **Revista Gestão em Análise**, v. 12, n. 1, p. 49-62, 2023.

MACHADO JUNIOR, Eliseu Vieira. **Teoria do Stakeholders**. 2011. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mees.paginas.ufsc.br/files/2012/06/Teoria_do_Stakeholder_Prof_Eliseu_Machado_25_05_2012.pdf, acesso em 30 ago. 2023.

MELO, Lúcia S. Albuquerque.; BARBOSA, Maria de Fátima N. Análise dos ODS divulgados nos relatórios de sustentabilidade das empresas com alto potencial poluidor, integrantes do setor de Petróleo, Gás e Biocombustível da B3. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, 13 (1), 2023.

MENEZES, David Curtinaz., VIEIRA, Diego Mota., SANTOS, Anderson Pereira dos. A teoria dos stakeholders no Brasil: Produção acadêmica no período de 2014 a 2019. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, 19(4), p. 119-150, Oct./Dec. 2020.

MESSIAS, Ewerton Ricardo.; NUNES, Geilson. Caminhos para o desenvolvimento sustentável: A dignidade da pessoa humana como elemento estruturante da ordem econômica constitucional. **Revista Quaestio Iuris**, vol.12, nº. 04, pp. 69-87., Rio de Janeiro, 2019.

MITCHELL, R.K., AGLE, B., WOOD, D.J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts, **Academy of Management Review**, 22 (4), pp.853-886.

MOTA, Joaes dos Santos Oliveira., PIMENTEL, Márcio Sampaio. Análise da relação entre o desempenho ambiental e divulgação ambiental á luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, ISSN 1983-8611 São Paulo v.15, n.3 p.085-098 Set / Dez. de 2022.

MS, **Portal do Governo de Mato Grosso do Sul**. 2021. Disponível em: <http://www.ms.gov.br/acoes-do-governo-para-fomentar-sustentabilidade-devem-tornar-ms-estado-carbono-neutro-ate-2030/>, acesso em 23/03/2023.

NASCIMENTO, Arthur Ramos do.; LEZAINSKI, Robson de Oliveira. Ciclo de conversas sobre “democracia, constituição e direitos humanos-fundamentais” (ODS 16): diálogos entre pesquisa, extensão e divulgação científica. **Revista online de extensão e cultura- Realização**, UFGD – Dourados, v. 9, n. 18, p. 167-182, 2022.

NETO, José B. S.; BORGES, Jacqueline F. Narratives of stakeholders under the perspective of the strategy as social practice. **Revista Ram- Resources and Entrepreneurial Development**, doi:10.1590/1678-6971/eRAMR190118. 2019.

NEVES, Marcos Fava- coordenador. Food and agribusiness in 2030: a roadmap. Wageningen Academic Publishers. Disponível em:

<https://www.wageningenacademic.com/doi/book/10.3920/978-90-8686-907-7> - Monday, November 02, 2020 1:08:16 AM - IP Address:189.5.211.73.

NISHIMURA, Maicon Douglas Livramento; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Desenvolvimento sustentável, inovação e gestão de design: uma reflexão multidisciplinar para o desenvolvimento social sustentável. **DAPesquisa**, v. 15, p. 01-19, 2020.

ONU, Brasil. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>, acesso em 23/03/2023.

PAGNUSSATT, Daiane.; PETRINI, Maira.; SILVEIRA, Lisilene Mello da.; SANTOS, Ana Clarissa M. Z. dos. Who they are, what they do, and how they interact: understanding stakeholders in Small Hydropower Plants. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 25, n. 4, p. 888-900, 2018.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; COLLE, S.; PURNELL, L. Stakeholder theory: The state of the art, **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 4, p. 403-445. 2010. DOI: 10.1080/19416520.2010.495581.

PIANA, MC. **A pesquisa de campo**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 166-2019, 2009.

PORTA, Claudia DALLA., KRUGER, Silvana Dalmutt. Comprometimento das Empresas Signatárias com os Princípios do Pacto Global. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v.13, n.), p.56-76, 2023.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

ROWLEY, T. J. "The Power of and in Stakeholder Networks", In: **Stakeholder Management (Business and Society 360, Vol. 1)**, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 101-122. 2017.

SANTOS, Paula S.; AZEVEDO, Denise Barros.; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz; BINOTTO, Erlaine; MALAFAIA, Guilherme Cunha. Dialogues among stakeholders of sugar-energy sector: Analysis of the institutional environment with sights to the social. **Revista Ciência e Natura**, DOI: <https://doi.org/10.5902/2179460X67603>, 2022.

SANTOS, Paula S.; AZEVEDO, Denise Barros.; MALAFAIA, Guilherme Cunha. Reflexões sobre o alcance de governança colaborativa, a partir dos diálogos entre stakeholders, no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Revista Desafio Online** v.10, n.3, p. 589-609, art.9 Set./Dez. (2022).

SCHLEICH, Melissa Velasco. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil?. **RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP, São Paulo/Sp**; v. 62 , n. 5 , p. 1-22, 2022.

SENAR, Sistema Famasul. **O Senar MS**. 2024. Disponível em: <https://www.senarms.org.br/o-senar-ms>, acesso em 13 de març. 2024.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SOUZA, Wilians Ventura Ferreira Souza. SPATIALIZATION OF THE LGBTQIA+ MOVEMENT IN BRAZIL AND ITS PROXIMITIES TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG). **Revista Rural & Urbano**. Recife. v. 07, n. 01, p. 121-148, 2022.

SOUZA, Lionardo Dias de., JÚNIOR, Valdir Machado Valadão., MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. Corporate crime and the discourse of social responsibility: inconsistencies, contradictions and indifference in the corporation dialogue with stakeholders. **Revist Gest. Prod**, São Carlos/SP, v.24, n.4, pp.690-703, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1394-17>. Acesso em 26 jun. 2023.

TAVEIRA, Natasha Vilela., COSTA, Benny Kramer., CINTRA, Renato Fabiano., BIANCOLINO, César Augusto. Cocriação de valor e Diálogo entre Stkaholders: Estudo de caso em Empresa Fornecedora de Tecnologia para Organizações do Setor de Turismo e Hospitalidade. **Revista Ciências Administrativas**. 2020.

TAYLOR, M. Corporate social responsibility campaigns: what do they tell us about organization–public relationships? In R. E. Rice, & C. K. Atkin (Eds.), **Public communication campaigns** (4th ed.), p. 259–272. Los Angeles: Sage: 2013.

TORRES, Lucas Hoerlle. Classificação dos stakeholders do Museu de Arte do Rio Grande do Sul. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 51-68, jun. 2018

WALKER, D. H. T., L. BOURNE and S. ROWLINSON, 2008. Stakeholders and the supply chain. *Procurement Systems: A Cross-industry Project Management Perspective*. London: Taylor & Francis. ISBN 0415416051.

WEDY, Gabriel de J. Tedesco. **O Direito fundamental ao desenvolvimento sustentável na era das mudanças climáticas**. Tese (Tese de doutorado)- Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2017.

WILKINSON, John. **O sistema agroalimentar global e brasileiro face á nova fronteira tecnológica e as novas dinâmicas geopolíticas de demanda**. Saúde Amanhã- Textos para discussão. Fiocruz- Fundação Oswaldo Cruz. 2022

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em Administração**. 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração- UFSC, p. 1-164, 2012.

ANEXO

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA- PESQUISA DE MESTRADO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAD**

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA**PESQUISA DE MESTRADO**

Este roteiro semiestruturado de entrevista faz parte da dissertação de mestrado intitulada:

DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: uma análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em uma instituição pública do agronegócio do estado de Mato Grosso do Sul.

Responsável: **Nidian Souza Ribeiro Corrêa (Mestranda)**

Orientadora: Prof. Dra. Denise Barros de Azevedo

As informações obtidas serão estritamente confidenciais e serão usadas, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Nome: _____

Data da entrevista: ____ / ____ / ____

Cidade/ Estado: _____

Instituição/ Empresa: _____

Parte I- Sobre o Gestor(a) e Produtor Rural:

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual a sua escolaridade?
- 3) Qual seu estado civil?
- 4) Tem filhos?

Parte II- Caracterização da Empresa:

- 5) Qual o segmento da sua empresa?
- 6) Quanto tempo atua no mercado?
- 7) Qual o porte da sua empresa?
- 8) Quantos funcionários possui?
- 9) Qual a atividade principal da empresa?
- 10) Sua empresa está atrelada alguma instituição como: associação, cooperativa, sindicato entre outros?

Parte III- Stakeholders e Diálogo entre Stakeholders:

- 11) Qual a importância do governo, fornecedores, sindicato entre outros *stakeholders* para o funcionamento da sua empresa?
- 12) Qual a influência dos stakeholders citados acima nas tomadas de decisão da sua empresa?
- 13) Como se dá o relacionamento da sua empresa com estes *stakeholders*?
- 14) Você acredita que o ato de dialogar favorece a compreensão e gera confiança entre as partes interessadas?
- 15) Neste sentido, você identifica *stakeholders* comprometidos com as práticas de desenvolvimento sustentável? Quais?
- 16) Tais *stakeholders* promovem algum tipo de ação sustentável na qual sua empresa participa?
- 17) Qual a frequência dessas ações? Vocês estabeleceram alguma agenda ou objetivo em comum?
- 18) Como os diálogos com os stakeholders auxiliam na definição e alcance das metas?
- 19) Há esforço mútuo para engajar os seus colaboradores a participarem das ações?

Parte IV- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável:

- 20) O que você entende por desenvolvimento sustentável?
- 21) Você conhece a Agenda 2030 criada pela ONU? Se positivo, qual a importância desses propósitos para o desenvolvimento sustentável?
- 22) Sua organização desenvolve alguma prática sustentável? Se positivo, cite exemplos.
- 23) Se negativo, há intenção de adotá-las futuramente?
- 24) Há alguma pressão por parte dos órgãos reguladores para adoção das práticas? Quais?
- 25) A empresa participa de alguma política de Educação Ambiental? Se positivo, cite quais iniciativas a empresa está inserida.
- 26) Seguindo a perspectiva anterior, os ODS são norteadores para a promoção e criação de ações direcionadas a preservação ambiental, neste sentido, sua empresa adota alguma iniciativa voltada para este fim?
- 27) As desigualdades sociais têm aumentado a cada ano, nesta perspectiva, qual contribuição sua empresa promove para a redução deste índice?
- 28) Na sua empresa, há alguma política voltada para a promoção da saúde e bem-estar dos seus colaboradores? Se positivo, quais?
- 29) Sua empresa leva em consideração as necessidades da comunidade em que está inserida para a realização de ações sociais e busca parcerias com outras instituições?
- 30) Sua empresa já teve alguma dificuldade para promover ações sociais por falta de recursos financeiros? Se positivo, cite algum exemplo.
- 31) Qual a sua avaliação quanto à efetividade das ações sociais e ambientais realizadas por sua empresa? Utiliza alguma métrica para tal fim? Se positivo, qual(is)?
- 32) Gostaria de deixar alguma mensagem sobre a relevância de atuação da sua empresa e sobre a proposta de pesquisa aqui abordada?