Diálogos entre stakeholders: uma análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em uma instituição privada do agronegócio do estado de MS

Dialogues between stakeholders: an analysis of the Sustainable Development Goals in a private agribusiness institution in the state of Mato Grosso do Sul.

Nidian Souza Ribeiro Corrêa
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/ ESAN/ PPGAD. Campo Grande, MS, Brasil
Denise Barros de Azevedo
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/ ESAN/ PPGAD. Campo Grande, MS, Brasil

GT4. Meio ambiente, agroecologia, sustentabilidade e mudanças climáticas

Resumo: O agronegócio é setor decisivo para o desenvolvimento socioeconômico, exigindo equilíbrio entre produção de alimentos e preservação dos recursos naturais. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de cadeias produtivas sustentáveis com engajamento de stakeholders públicos e privados (Freeman, 1984). A presente pesquisa teve como objetivo analisar a configuração do diálogo entre stakeholders de uma instituição privada do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul e suas contribuições para a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: apresentar a instituição investigada; caracterizar seus stakeholders; descrever o alinhamento de suas ações com os ODS; e analisar a inserção desses objetivos nos diálogos entre os atores, sob a perspectiva da abordagem ESG. A instituição analisada foi a Famasul, entidade privada sem fins lucrativos que atua na representação dos interesses de produtores e sindicatos rurais, bem como na capacitação desses atores por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural no estado, atendendo ao primeiro objetivo proposto. Essa atuação integrada evidencia o papel estratégico da organização no fortalecimento do agronegócio regional, tanto na defesa institucional quanto na qualificação dos agentes envolvidos na cadeia produtiva. No que se refere à caracterização dos stakeholders, a pesquisa utilizou entrevistas com gestores e produtores rurais, permitindo identificar os principais atores envolvidos. Destaca-se o papel do governo como articulador de parcerias e agente regulador das atividades, especialmente por meio de normas técnicas e ambientais que orientam o planejamento e a execução das ações. Além disso, os sindicatos e associações rurais assumem função relevante ao representarem as demandas locais dos produtores, contribuindo para a adequação das iniciativas às especificidades regionais. Os produtores rurais, por sua vez, configuram-se como beneficiários diretos das ações desenvolvidas, especialmente no âmbito da capacitação e do acesso a informações técnicas, atendendo ao segundo objetivo do estudo. Quanto ao alinhamento das ações institucionais com os ODS, verificou-se que a atuação da gestão compartilhada entre Famasul e SENAR se relaciona predominantemente com o ODS 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável, considerando o foco das atividades no fortalecimento da produção rural e na promoção de práticas sustentáveis. Ademais, identificou-se a contribuição para o ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, sobretudo no que se refere à articulação institucional e à representatividade dos stakeholders, evidenciando a construção de ambientes colaborativos e a mediação de interesses. Esses resultados atendem ao terceiro objetivo específico e demonstram a predominância das dimensões social e de governança nas ações desenvolvidas, indicando a necessidade de alinhamento contínuo entre os atores para garantir a efetividade das iniciativas. Cabe ressaltar que os ODS, conforme estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (2015), apresentam caráter interdependente e complementar, o que implica a necessidade de integração entre diferentes dimensões para a promoção do desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, a dimensão econômica, articulada pela governança, mostra-se essencial para viabilizar financeiramente as ações, enquanto a dimensão ambiental é incorporada por meio do cumprimento de normas e do engajamento dos stakeholders na adoção de práticas sustentáveis. Assim, a abordagem ESG permite compreender de forma integrada as contribuições das ações institucionais para o alcance dos ODS. Adicionalmente, a análise dos diálogos entre stakeholders evidenciou sua influência direta nos processos de tomada de decisão e na execução das atividades, atendendo ao quarto objetivo da pesquisa. O diálogo configura-se como elemento central para o alinhamento estratégico, possibilitando a construção de consensos, a resolução de conflitos e a identificação de oportunidades, em consonância com a literatura que enfatiza a comunicação como instrumento fundamental nas relações organizacionais (Buber, 1970; Grolin, 1998; Neto; Borges, 2019). Nesse sentido, destaca-se a importância do respeito às diferentes percepções e

à diversidade de conhecimentos dos atores envolvidos, favorecendo a construção de soluções mais eficazes e aderentes às necessidades identificadas. Por outro lado, observa-se que a gestão dessas relações demanda esforço contínuo, especialmente no que se refere à escolha de parceiros estratégicos e ao alinhamento de interesses, fatores decisivos para o sucesso das ações desenvolvidas. A complexidade das interações entre stakeholders exige competências relacionadas à comunicação, negociação e governança, evidenciando o desafio de manter o engajamento dos atores e garantir a efetividade das iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável do agronegócio no estado. Como limitação, destaca-se que a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso aplicado a uma organização específica, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos regionais ou institucionais. As particularidades do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul e as especificidades da instituição analisada devem ser consideradas na interpretação dos achados. Por fim, sugere-se a realização de novas pesquisas em diferentes segmentos econômicos e regiões, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre a configuração do diálogo entre stakeholders e suas contribuições para o desenvolvimento sustentável. Recomenda-se, ainda, o aprofundamento das análises relacionadas às dimensões do ESG, visando compreender de forma mais detalhada como essas dimensões se articulam na prática organizacional e contribuem para o alcance dos ODS, fortalecendo, assim, a produção científica e as práticas de gestão no contexto brasileiro.

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

Abstract: Agribusiness is a crucial sector for socioeconomic development, requiring a balance between food production and the preservation of natural resources. In this context, the need for sustainable production chains with the engagement of public and private stakeholders stands out (Freeman, 1984). This research aimed to analyze the configuration of the dialogue between stakeholders of a private agribusiness institution in the state of Mato Grosso do Sul and its contributions to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). To this end, the specific objectives were defined as follows: to present the institution under investigation; to characterize its stakeholders; to describe the alignment of its actions with the SDGs; and to analyze the inclusion of these objectives in the dialogues between the actors, from the perspective of the ESG approach. The institution analyzed was Famasul, a private non-profit entity that acts in representing the interests of producers and rural unions, as well as in the training of these actors through the National Rural Learning Service in the state, thus fulfilling the first proposed objective. This integrated approach highlights the organization's strategic role in strengthening regional agribusiness, both in institutional defense and in the qualification of agents involved in the production chain. Regarding stakeholder characterization, the research used interviews with managers and rural producers, allowing the identification of the main actors involved. The government's role as a facilitator of partnerships and regulator of activities stands out, especially through technical and environmental standards that guide the planning and execution of actions. Furthermore, rural unions and associations play a relevant role in representing the local demands of producers, contributing to the adaptation of initiatives to regional specificities. Rural producers, in turn, are the direct beneficiaries of the actions developed, especially in the areas of training and access to technical information, fulfilling the second objective of the study. Regarding the alignment of institutional actions with the SDGs, it was found that the shared management between Famasul and SENAR is predominantly related to SDG 2 – Zero Hunger and Sustainable Agriculture, considering the focus of activities on strengthening rural production and promoting sustainable practices. Furthermore, the contribution to SDG 16 – Peace, Justice and Strong Institutions – was identified, particularly regarding institutional articulation and stakeholder representation, highlighting the construction of collaborative environments and the mediation of interests. These results address the third specific objective and demonstrate the predominance of the social and governance dimensions in the actions developed, indicating the need for continuous alignment among actors to ensure the effectiveness of initiatives. It is worth noting that the SDGs, as established by the United Nations (2015), are interdependent and complementary, which implies the need for integration between different dimensions to promote sustainable development. In this context, the economic dimension, articulated by governance, proves essential to financially enable actions, while the environmental dimension is incorporated through compliance with standards and stakeholder engagement in the adoption of sustainable practices. Thus, the ESG approach allows for an integrated understanding of the contributions of institutional actions to the achievement of the SDGs. Additionally, the analysis of stakeholder dialogues revealed their direct influence on decision-making processes and the execution of activities, fulfilling the fourth objective of the research. Dialogue is a central element for strategic alignment, enabling consensus building, conflict resolution, and the identification of opportunities, in line with the literature that emphasizes communication as a fundamental instrument in organizational relations (Buber, 1970; Grolin, 1998; Neto; Borges, 2019). In this sense, the importance of respecting the different perceptions and the diversity of knowledge of the actors involved is highlighted, favoring the construction of more effective solutions that adhere to the identified

needs. On the other hand, it is observed that the management of these relationships demands continuous effort, especially regarding the choice of strategic partners and the alignment of interests, decisive factors for the success of the actions developed. The complexity of stakeholder interactions requires competencies related to communication, negotiation, and governance, highlighting the challenge of maintaining stakeholder engagement and ensuring the effectiveness of initiatives aimed at the sustainable development of agribusiness in the state. One limitation is that the research is characterized by...
Keywords: Stakeholders. Stakeholder Dialogue. SDGs. Sustainable Development.

1. Introdução

O agronegócio destaca-se como setor decisivo para o desenvolvimento socioeconômico, impulsionado por avanços tecnológicos e pela crescente demanda por alimentos, exigindo equilíbrio entre produtividade e preservação dos recursos naturais (Buanain et al., 2014; Bánkuti; Bánkuti, 2014). Nesse cenário, a atuação dos stakeholders torna-se central, dada a relação de influência exercida por cada indivíduo entre os grupos que estão inseridos, uma vez que necessitam alinhar seus interesses em face de um objetivo em comum. Assim, há necessidade de gerir os stakeholders dadas as influencias que exercem na organização. Consequentemente, há necessidade de estabelecer diálogos que permitam a troca de informações e experiências para a construção da parceria estabelecida (Pagnussatt et. al, 2018).

Neste sentido, a problemática concentra-se na fragilidade do diálogo entre esses atores, o que pode comprometer o alinhamento de estratégias, o engajamento e a efetivação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), além de impactar a gestão organizacional e a responsabilidade social (Souza; Júnior; Medeiros, 2017; Neto; Borges, 2019).

A justificativa baseia-se na relevância do diálogo como mecanismo de articulação, aprendizagem e alinhamento de interesses entre stakeholders, considerando sua influência nas cadeias produtivas e na promoção do desenvolvimento sustentável (Taveira et al., 2020; Santos; Azevedo; Malafaia, 2022).

Nesta perspectiva, o objetivo geral deste estudo consistiu em analisar as contribuições do diálogo entre os stakeholders de uma instituição privada do agronegócio de Mato Grosso do Sul para a concretização dos ODS. Tendo por objetivos específicos: i) apresentar a instituição; ii) caracterizar os stakeholders; iii) descrever o alinhamento das ações com os ODS e; iv) analisar as configurações dos diálogos e suas contribuições.

Para tanto, este estudo é resultado de uma dissertação de Mestrado aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Administração vinculado a Escola Superior de Administração e Negócios da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em maio de 2024, devidamente estruturada em cinco partes: introdução; fundamentação

teórica; procedimentos metodológicos; análise e discussão dos resultados; e considerações finais, nas quais apresento resumidamente a seguir.

2. Revisão da Literatura

2.1 Teoria do stakeholders e Diálogo entre stakeholders

A teoria do stakeholders foi criada por Freeman (1984) oriunda da Teoria da Firma, tendo por principal classificação "*pessoas ou organização que são impactados e impactam a organização*" (Menezes; Vieira; Santos, 2020, p.122). A partir de então, tal conceito passou por novas classificações a fim de mensurar a atuação dos stakeholders na organização, na qual são consideradas complementares e visam aperfeiçoar as anteriores.

Á vista disso e observando o impacto do stakeholders na organização faz-se necessário estabelecer uma relação de engajamento entre eles a fim de que possam compartilhar suas ideias, objetivos e metas a fim de chegarem a um ideal comum, outrora pautados no reconhecimento de valor um do outro (Kent; Taylor, 2002).

Neste sentido, a teoria dialógica enfatiza que o diálogo é dado por conjunto de normas de comunicação, desenvolvida para favorecer o entrosamento entre dois indivíduos ou pequenos grupos de pessoas (Buber, 1970). Consequentemente, o diálogo entre stakeholders possuem tres principais classificações: 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.

Concomitantemente é preciso observar os objetivos que visam nortear o diálogo entre os stakeholders (Azevedo, Pedrozo; Malafaia, 2012, p.79), a fim de favorecer as nuances de cada indivíduo e a estratégia dada por estes para que os interesses sejam articulados de modo coerente e favorável a cada um deles (Neto; Borges, 2019). E é neste aspecto que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela Organização das Nações Unidas/ONU são ressaltados e discutidos no tópico a seguir.

2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Levando em consideração a discussão iniciada anteriormente, em 2015 foi aprovado pelos países integrantes da ONU a Agenda 2030, na qual apresentam 169 metas

de desenvolvimento econômico para concretização dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 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).

Portanto, os objetivos sustentáveis servem como base para a articulação de ações e projetos que atendam ao propósito estabelecido. Esses objetivos não pretendem resolver todos os problemas sociais, mas fornecem um alicerce para iniciativas voluntárias que incentivem a colaboração entre empresas. Isso permite que as empresas integrem sua rede de colaboradores e participem dos fóruns e diálogos organizados pela ONU (Porta; Kruger, 2023, p.61).

3. Metodologia

Este estudo é resultado de uma dissertação de Mestrado aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Administração vinculado a Escola Superior de Administração e Negócios da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em maio de 2024, com dados coletados no segundo semestre de 2023.

A característica deste estudo é qualitativa com 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).

Assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar as contribuições do diálogo entre os stakeholders de uma instituição privada do agronegócio de Mato Grosso do Sul para a concretização dos ODS. Tendo por objetivos específicos: i) apresentar a instituição; ii)

caracterizar os stakeholders; iii) descrever o alinhamento das ações com os ODS e; iv) analisar as configurações dos diálogos e suas contribuições.

Tal iniciativa enquadra-se no GT4. Meio ambiente, agroecologia, sustentabilidade e mudanças climáticas deste Congresso, uma vez que seu objetivo é discutir sobre os impactos socioambientais para a gestão do agronegócio.

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, a instituição selecionada foi o *Sistema Famasul-MS*, uma vez que o órgão obtém 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.

Para levantamento de dados foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com 2 (dois) gestores da instituição e mais 2 (dois) participantes que atuam no Agronegócio em MS, outrora definidos e selecionados de acordo com os critérios estabelecidos na pesquisa. Para análise e discussão dos dados foi utilizada a técnica análise de conteúdos dada por Bardin (2016).

Para fins de elaboração deste resumo expandido, foi utilizada a ferramenta *ChatGPT versão 5.0* para auxilio na elaboração de resumo e síntese dos conteúdos da dissertação, posteriormente revisados e ajustados de acordo com as normas culta da língua portuguesa. Os modelos dos *prompts* utilizados foram: *i) Para referencial teórico foi utilizado* "tendo por base este conteúdo [anexado os parágrafos retirados da dissertação referente ao conteúdo do tópico a ser discutido] reescreva em um parágrafo contendo o resumo destas informações observando as devidas citações; *ii) Para apresentação e discussão de resultados*: "reescreva o texto e inclua as citações [anexados os parágrafos retirados da dissertação referente ao conteúdo do tópico a ser discutido]" e *iii) elaboração de resumo de até 1020 palavras* "Tendo por base este conteúdo [anexado os parágrafos retirados das considerações finais] observando as devidas citações".

4. Resultados e Discussões dos Resultados

A Famasul é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, fundada em 22 de fevereiro de 1979 por meio de Carta Sindical aprovada pelo Ministério do Trabalho, com a finalidade de representar os interesses de produtores e sindicatos rurais de Mato Grosso do Sul, promovendo o desenvolvimento sustentável do agronegócio. Integrante

do *Sistema S*, a Famasul também atua na defesa dos direitos dos produtores e sindicatos rurais, promovendo sua representação e capacitação, especialmente por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural-SENAR no estado (Senar, 2024).

Nesse contexto, todos os projetos são deliberados e acompanhados pela Famasul, que desde 2007 adota um planejamento estratégico quadrienal com metas, indicadores e ações voltadas à geração de valor para as partes envolvidas, tendo como último relatório de gestão publicado o período de 2015 a 2019 (Famasul, 2024). Além disso, a definição de serviços e projetos considera as demandas dos stakeholders, permitindo a articulação das ofertas para o ano subsequente, bem como a atuação da entidade em parceria com o governo, desempenhando papel de facilitadora na condução e direcionamento das ações.

Neste sentido, o quadro abaixo apresenta 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:

Quadro 1- Síntese da caracterização dos entrevistados e Ambientes de Atuação

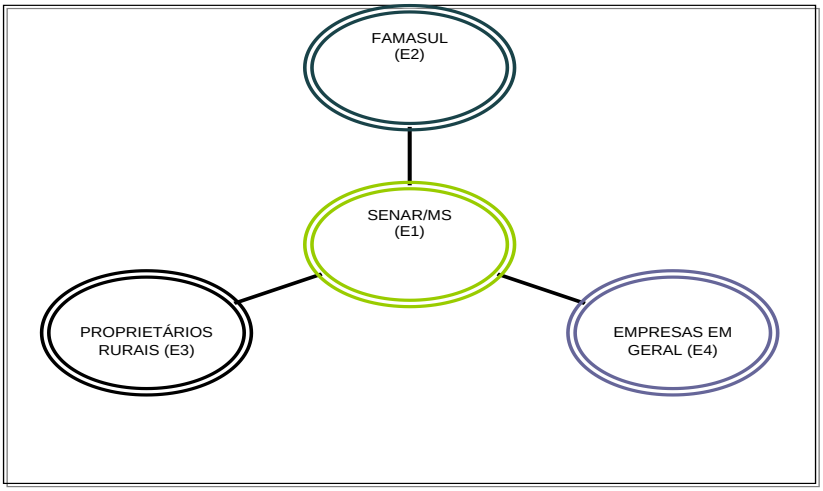
Entrevistado(a)	Perfil Individual	Atuação Profissional	Empresa	Participação em cooperativas/ associações
E1	37 anos, Casado, 1 filho Formação em Pedagogia e diversos cursos na área de Educação.	Gerente Educacional	Senar/MS	Sindicatos rurais de MS, Sindicatos Patronais de MS, Produtores rurais e Associações rurais em geral.
E2	43 anos, Casada, 1 filho, Formação em Medicina Veterinária com mestrado e doutorado em Ciência Animal.	Diretora Técnica	Famasul	ASPNP-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,	Proprietária e Presidente	Grupo Atallah	ABPMA-Associação Brasileira dos

	Formação em Medicina Veterinária, com diversos cursos na área de Gestão.			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 pelas autoras (2023).

Com o objetivo de evidenciar a relação entre as diversas organizações anteriormente mencionadas, a figura a seguir apresenta, de forma sintética, essa inter-relação, permitindo a compreensão de seus impactos na gestão dessas entidades:

Figura 2- Relação das empresas dos entrevistados com a instituição estudada



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Quanto 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 e apresentados no quadro abaixo:

Quadro 2- 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).

Assim, este quadro atendeu ao propósito de identificar os stakeholders da organização investigada a partir das entrevistas realizadas. Dessa forma, torna-se necessário estabelecer mecanismos de diálogo entre esses atores, visando ao adequado gerenciamento da rede e ao direcionamento dos objetivos. Ressalta-se, contudo, que a análise acerca da relevância relativa entre os stakeholders e suas contribuições para o alcance dos ODS são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 3- 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
C**onscientização 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 pelas autoras (2023).

Diante disso, pontua-se que as atividades identificadas no âmbito da Famasul em conjunto com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural atendem, em seu escopo, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ainda que o enquadramento varie conforme as especificidades de cada ação. Nesse contexto, destaca-se *o ODS 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável* como diretamente relacionado à atividade central da gestão compartilhada, considerando o foco predominante no produtor rural e em sua atividade econômica. Ademais, o *ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes* evidencia-se como elemento propulsor na articulação com os stakeholders, contribuindo para a definição e concretização dos objetivos, uma vez que os ODS são interdependentes e complementares. Assim, torna-se necessário aprimorar o gerenciamento interno das organizações e fortalecer parcerias. Por fim, as dimensões analisadas em cada atividade foram fundamentadas na abordagem *ESG (Ambiental, Social e Governança)*, interpretadas a partir das contribuições dessas ações para os ODS e evidenciadas nas falas dos entrevistados, reforçando a centralidade da sustentabilidade na gestão.

Assim, corrobora o que Buber (1970) afirma que 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).

Neste sentido, o quadro 4 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 4- 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 *stakeholders* subsidiam diretamente o trabalho desenvolvido pela instituição.	Social
		E2 reforça a influência positivamente desses *stakeholders* nas tomadas de decisão para ajustes no planejamento.	
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	Social
		E2 destaca a necessidade de ajustar a demanda com a capacidade da instituição para o atendimento.	
Funcionários	Exercem impacto favorável ou desfavorável sobre a tomada de decisões e a implementação das ações.	De acordo com E1 essa dimensão é impactada principalmente pelo apoio institucional na promoção de saúde e bem-estar	Social
		E2 enfatiza que a influência 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 influência 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 *stakeholders* atuam como beneficiados da instituição, logo, influenciam positivamente.	Social
		E2 enfatiza que atividade fim da instituição é dar assistência técnica e gerencial para esses *stakeholders*.	

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

Conforme evidenciado no Quadro 13, o diálogo entre gestores e stakeholders revela-se fundamental, uma vez que influencia diretamente o direcionamento das ações planejadas e contribui, de forma direta ou indireta, para a concretização das dimensões do desenvolvimento sustentável. Ademais, destaca-se a relevância das diferenças de perfis técnicos dos colaboradores na condução das atividades, visto que tais competências orientam a compreensão, o planejamento e a execução dos projetos, impactando os resultados almejados. Essa dinâmica é reforçada pela complementariedade da visão estratégica dos gestores entrevistados, cuja atuação exerce influência decisiva na condução das ações, evidenciando a importância da comunicação e do engajamento individual para o alcance dos objetivos propostos (Buber, 1970; Grolin, 1998; Neto; Borges, 2019).

Nesse contexto, observou-se que a dimensão social foi a mais evidenciada, corroborando as diretrizes da ONU (2015), ao indicar a interdependência entre as dimensões social e de governança, que se complementam e favorecem o desenvolvimento socioeconômico das comunidades. Tal entendimento também é sustentado por estudos anteriores (Johann; silva, 2023; Castilho, 2022; Fontolan et al., 2022; Gaertner et al., 2021), os quais ressaltam a relevância da articulação entre essas dimensões para a promoção do desenvolvimento sustentável. Conclui-se, portanto, que a atuação dos gestores contribui diretamente para a identificação e valorização dos stakeholders, por meio do diálogo estabelecido, promovendo reconhecimento institucional, fortalecimento das relações com a comunidade e geração de novas oportunidades para o desenvolvimento do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul.

5. Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a configuração do diálogo entre stakeholders de uma instituição privada do agronegócio no Estado de Mato Grosso do Sul e suas contribuições para a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para tanto, estabeleceu-se como objetivos específicos: apresentar a instituição investigada; caracterizar seus stakeholders; descrever o alinhamento de suas ações com os ODS; e analisar a inserção desses objetivos nos diálogos entre os atores, sob a perspectiva da abordagem ESG. A instituição analisada, a Famasul, caracteriza-se como entidade privada sem fins lucrativos, atuante na representação e capacitação de produtores e sindicatos rurais, esta última realizada por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural- SENAR no estado, atendendo ao primeiro objetivo proposto.

Na sequência, por meio de entrevistas com gestores e produtores rurais, foi possível identificar os principais stakeholders envolvidos, destacando-se o papel do governo como articulador de parcerias e regulador das atividades, bem como a relevância dos sindicatos e associações rurais na representação das demandas locais, atendendo ao segundo objetivo do estudo. No que se refere ao alinhamento das ações institucionais com os ODS, verificou-se que a atuação da gestão compartilhada Famasul-Senar se relaciona predominantemente com o ODS 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável, em razão do foco nas atividades produtivas rurais, e com o ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, no que tange à articulação institucional e representatividade dos stakeholders, cumprindo, assim, o terceiro objetivo específico. Tais resultados corroboram a predominância das dimensões social e de governança, conforme evidenciado nos dados analisados, indicando a necessidade de alinhamento contínuo entre os atores para a efetividade das ações.

Cabe ressaltar que os ODS, conforme estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (2015), são interdependentes e complementares, sendo a dimensão econômica, articulada pela governança, essencial para viabilizar financeiramente as ações, enquanto a dimensão ambiental se integra ao processo por meio do cumprimento de normas e do engajamento dos stakeholders na promoção do desenvolvimento sustentável. Ademais, a análise dos diálogos evidenciou sua influência direta na tomada de decisão e na execução das atividades, destacando a relevância da comunicação e do alinhamento estratégico

entre os envolvidos, em consonância com a literatura que aponta o diálogo como elemento central nas relações organizacionais (Buber, 1970; Grolin, 1998; Neto; Borges, 2019).

Por outro lado, observa-se que a gestão dessas relações demanda esforço contínuo, especialmente no que se refere à escolha de parceiros e ao alinhamento de interesses, visando à promoção do desenvolvimento sustentável do agronegócio no estado. Como limitação, destaca-se que, por se tratar de estudo de caso em uma organização específica, os resultados não podem ser generalizados para outras regiões ou contextos. Por fim, sugere-se a realização de novas pesquisas em diferentes segmentos econômicos e regiões, com vistas a ampliar a compreensão sobre a configuração do diálogo entre stakeholders, bem como aprofundar a análise das dimensões do ESG e suas contribuições para o alcance dos ODS no contexto brasileiro.

Referências

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.

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.

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.

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

DOS SANTOS, Gabrielly Martins. **Diálogo entre stakeholders: uma pesquisa sobre mulheres gestoras no meio rural e o agronegócio sustentável no estão 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.

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

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 cientificas com os ODS da Agenda 2030: um recorte territorial. **Journal of Social, Tecgnological and Environmental Science**, v.10, n.2, p.26-45, 2021.

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

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

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

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.

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.

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.

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

TAVEIRA, Natasha Vilela., COSTA, Benny Kramer., CINTRA, Renato Fabiano.,

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