

**PROTAGONISMO DOS ALUNOS, ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E DISSEMINAÇÃO
DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

NORMAN DE PAULA ARRUDA FILHO

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA ISAE

JOSUÉ ALEXANDRE SANDER

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA ISAE

BARBARA BEUTER

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE

PROTAGONISMO DOS ALUNOS, ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E DISSEMINAÇÃO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

1. INTRODUÇÃO

O compromisso das empresas com o conjunto de seus stakeholders é fator de extrema relevância dentro da sustentabilidade organizacional (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009). É por meio de estratégias de comunicação e engajamento que a empresa exerce a transparência e promove o diálogo, honrando sua responsabilidade com a sociedade.

A relação entre os temas sustentabilidade e stakeholder está presente em diversos trabalhos como o de Anese, et al. (2018) que verificaram as dimensões da gestão de stakeholders que devem ser consideradas por instituições sem fins lucrativos, definidas como: comunicação e negociação, marketing, proatividade, formulação da estratégia, recursos e stakeholder-serving. Sehnem, et al. (2019) ao analisarem a inserção da sustentabilidade em uma instituição de ensino identificaram que a pluralidade de resultados esperados pelos stakeholders consiste em um grande desafio.

O estudo de quais estratégias são adotadas pelas organizações para o engajamento de stakeholders permanece atual e relevante, justificando a identificação e descrição de casos de projetos que consigam inserir os stakeholders em prol da sustentabilidade. Assim, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de descrever a estratégia adotada pela Escola de Negócios ISAE para engajar seus stakeholders nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, em especial por meio do Projeto Transbordar, em exercício desde 2017.

Desenvolvido em parceria com alunos da graduação em Processos Gerenciais, o Projeto Transbordar é uma iniciativa que tem como objetivo envolver lideranças locais na indicação de participantes de um programa de bolsas de estudos no qual os alunos selecionados se comprometem a atuar na disseminação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. O projeto é acompanhado por professores responsáveis e possui prazos e metas pré-estabelecidos para acompanhar a disseminação dos ODS na comunidade.

Por meio do Projeto, a instituição tem a oportunidade de ampliar sua rede de atuação ao engajar grande número de stakeholders direta e indiretamente. A capacitação dos alunos e da comunidade envolvida acerca dos ODS utiliza a metodologia desenvolvida por uma Comissão Especial com membros da Rede Brasil do Pacto Global e do Capítulo Brasileiro do PRME.

O tema torna-se relevante uma vez que traz à tona estudos sobre a Teoria dos Stakeholders, ressaltando o potencial das organizações em afetar e serem afetadas por seus públicos de relacionamento (Cummings & Doh, 2000). Como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável ganham cada vez mais destaque na sociedade, dado o incentivo da ONU para que os Governos e Organizações atuem na busca pelo atingimento dessas metas, a iniciativa aqui apresentada tem o intuito de inspirar outras instituições à repensarem suas políticas de concessão de bolsas de estudos, entendendo seu potencial para trazer mais valor agregado à sociedade como um todo.

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com acesso a múltiplas fontes de dados: relatórios do projeto elaborados pelos alunos, documentos de acompanhamento do projeto elaborados pelo coordenador do projeto, entrevistas com estudantes participantes. Os dados foram triangulados e analisados qualitativamente a partir de categorias previamente definidas na revisão da literatura.

O artigo está estruturado da seguinte forma: contextualização sobre sustentabilidade organizacional com foco no engajamento de stakeholders, seguido da apresentação institucional e detalhamento do Projeto Transbordar. Após o delineamento da metodologia aplicada, a apresentação dos dados e a discussão têm o intuito de demonstrar o grau de engajamento dos

envolvidos e os resultados qualitativos do Projeto. As considerações finais ressaltam a relevância da iniciativa no âmbito educacional e seu potencial de replicabilidade.

2. SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E O FOCO NOS STAKEHOLDERS

Segundo Carvalho et al. (2015) não há uma definição consensual para a sustentabilidade organizacional, mas os estudos acerca da temática convergem para a ideia de um contexto socioambiental condicionado à qualidade, disponibilidade e equilíbrio entre os três principais pilares do desenvolvimento: econômico, ambiental e social.

Esse desenvolvimento mais consciente e responsável tem impacto direto nos stakeholders da organização. De acordo com autores como Giacomini Filho & Novi (2011) e Freeman (1984), o termo stakeholder pode ser entendido como os públicos com os quais a organização tem algum tipo de relacionamento ou que são direta ou indiretamente afetados por ela. Ou seja, grupos de colaboradores ou fornecedores, além de órgãos governamentais, sindicatos, associações, ONGs, e a comunidade do entorno.

Segundo Cummings e Doh (2000), há três razões especiais para as empresas traçarem quem são seus stakeholders. A primeira diz respeito ao fato de que, dependendo do contexto, cada estratégia de engajamento deve ser customizada para o ambiente em que se aplica. Segundo a empresa precisa desenvolver uma série de habilidades para lidar com processos diversos na criação de valor em ambientes distintos. Por último, os stakeholders da organização interagem, afetam e são afetados pela organização de formas diferentes.

(...) um processo de identificação das partes interessadas e a capacidade de visualizá-las de acordo com suas posições dentro do modelo multidimensional, aprimora a compreensão de quem é o principal stakeholder de uma empresa e melhora a capacidade dos gerentes de avaliar a importância relativa dos conjuntos de stakeholders dentro de um determinado conjunto de circunstâncias. (Cummings & Doh, 2000, p. 98)

Segundo a Teoria dos Stakeholders quando as partes interessadas são bem tratadas tendem a retribuir com atitudes e comportamentos positivos em relação à organização, da mesma forma as organizações que sabem gerenciar seus stakeholders têm melhores informações para o seu processo decisório. (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015).

Ou seja, investir em um relacionamento próximo e colaborativo entre a organização e os stakeholders vai além das premissas da sustentabilidade organizacional relativa à prestação de contas, evoluindo para a geração de valor compartilhado entre todas as partes envolvidas.

Em um estudo realizado em uma Universidade do nordeste brasileiro identificou-se que a mantenedora (universidade) é a responsável pela definição de estratégias para interação com o grupo de clientes (alunos, professores, governo e sociedade em geral) (Teixeira Neto & Castro, 2015). A mesma lógica aplica-se ao caso da escola de negócios objeto de estudo desse artigo que traçou quem são seus principais stakeholders, definindo estratégias de comunicação e engajamento para cada um dos públicos.

2.1. A ONU e a criação de uma agenda global para o desenvolvimento sustentável

Em setembro de 2015, a Organização das Nações Unidas lançou um chamado a sociedade no intuito de melhorar as condições de vida no planeta com foco nas pessoas, no meio ambiente e no desenvolvimento econômico sustentável. Construídos de forma colaborativa entre várias nações, os ODS foram adotados pelos 193 estados-membros da ONU

e passaram a fazer parte da agenda pública e privada destes países. A pauta tornou-se então prioritária em todas as agências e iniciativas da ONU, em especial as iniciativas Pacto Global (The Global Compact, 2019) e Princípios para a Educação Executiva Responsável (UN PRME, 2019).

Com foco no universo empresarial, o Pacto Global foi criado em 2000 e, atualmente, é reconhecido como a maior iniciativa mundial na área de cidadania corporativa e sustentabilidade, reunindo representantes de mais de 160 países. Seu objetivo é a construção de um quadro político para o desenvolvimento, implementação e divulgação de princípios criados para guiar as empresas na adoção de práticas de responsabilidade social corporativa. (The Global Compact, 2019)

O Pacto Global é composto por dez princípios, os quais foram derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, Declaração da OIT sobre Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. (ONU, 2000)

Entretanto, para buscar o engajamento das pessoas que liderarão as empresas, viu-se a necessidade de criar uma iniciativa que inspirasse as instituições de ensino a disseminar entre seus alunos não somente habilidades técnicas, mas pudessem atuar de forma estratégica para formar indivíduos mais conscientes de seu papel na sociedade (Haertle, Parkes, Murray, & Hayes., 2017). Para isso, em 2007, foram traçados os seis Princípios para Educação Executiva Responsável - UN PRME – *Principles for Responsible Management Education* - que preconizam a definição de um **Propósito**, a incorporação de **Valores** universais, a definição de uma **Metodologia** voltada para o desenvolvimento sustentável, a realização de **Pesquisas** integradas, o traço de **Parcerias** com o mundo das corporações e a promoção do **Diálogo** com outros setores da sociedade. Atualmente, com mais de doze anos de articulações, a iniciativa UN PRME reúne mais de 700 instituições de ensino signatárias em 90 países.

A gestão do PRME no Brasil é feita por meio do Capítulo Brasileiro e reúne cerca de 30 instituições. As instituições que fazem parte da rede do PRME devem comprometer-se a adotar os princípios da iniciativa em suas operações, currículos e pesquisa; apresentar regularmente relatórios de progresso à ONU e aos stakeholders; e promover publicamente os valores PRME. (Haertle, Parkes, Murray, & Hayes., 2017)

Após o lançamento dos ODS, as instituições de ensino signatárias iniciaram um processo de alinhamento de projetos com as metas relacionadas, buscando o engajamento de seus stakeholders.

Esse artigo apresenta uma estratégia adotada pela escola de negócios curitibana ISAE – Instituto Superior de Administração e Economia, signatária do Pacto Global desde 2004 e participante da força tarefa que traçou os Princípios para Educação Executiva Responsável – PRME ainda em 2006. A escolha da instituição objeto da pesquisa tem como base as posições de destaque que a instituição acumulou nos últimos anos como membro do Comitê Brasileiro do Pacto Global, na Presidência do Capítulo Brasileiro do PRME entre os anos de 2015 a 2017, enquanto Chair do Capítulo Latino-americano e Caribenho do PRME de 2017 a 2019, integrante do PRME Champions Group – grupo das instituições mais ativas do PRME – e PRME Advisory Committee desde 2015. Em 2017, o ISAE recebeu o reconhecimento do PRME, em um evento internacional que aconteceu na cidade de Nova York, pela forma como reportou os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável em seu Relatório de Sustentabilidade do exercício de 2016.

Anualmente, a escola publica seu Relatório de Sustentabilidade dando destaque às principais práticas da instituição e indicando de forma integrada as ações alinhadas aos Princípios do Pacto Global, Princípios da Educação Executiva Responsável, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e indicadores da Global Reporting Initiative - GRI, uma

organização internacional que estabelece padrões para elaboração de relatórios de impacto econômico e socioambiental. (ISAE Escola de Negócios, 2018)

Além de haver um incentivo ao relacionamento transparente com os stakeholders nos princípios pontuados, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável de número 17 destaca a importância do estabelecimento de parcerias multisetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, experiência, tecnologia e recursos financeiros para apoiar a realização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento. A partir dessa premissa, as instituições de ensino devem promover a integração entre academia e sociedade, criando oportunidades de aprendizado e capacitação que atendam às necessidades locais de desenvolvimento.

Diante disso, esse artigo tem como objetivo descrever a estratégia adotada pela Escola de Negócios ISAE para engajar seus stakeholders nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial por meio do Projeto Transbordar, em exercício desde 2017.

3. METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, definida por Santos (2015) como um levantamento das características conhecidas que compõem o fato/fenômeno/processo. Foram coletados dados de múltiplas fontes: relatórios do projeto elaborados pelos alunos, documentos de acompanhamento do projeto elaborados pelo coordenador, entrevistas com cinco estudantes participantes.

A análise de dados foi orientada a partir da identificação de stakeholders envolvidos no projeto e das etapas da metodologia ODS 4.0 que associa o processo de aprendizado em teoria e prática dividindo-o em 4 fases: sensibilização, conhecimento, inspiração e ação.

Os relatórios elaborados pelos alunos foram elaborados conforme o “Formulário de *Output*”, no qual constam sete perguntas avaliativas a serem respondidas por cada aluno participante do Projeto. Estes dados foram compilados em uma planilha no Excel de forma a permitir uma leitura unificada das respostas, facilitando a interpretação dos dados. Ao todo foram analisados treze Formulários de Output dos bolsistas do período de janeiro a junho de 2018, visto que alguns alunos desenvolveram a atividade em equipes, gerando apenas um relatório por grupo. A Tabela 1 apresenta as variáveis de mensuração dos dados quantitativos do Projeto Transbordar:

Tabela 1: Variáveis para mensuração dos resultados do Projeto Transbordar

Variável	V*	Meta
O número de alunos bolsistas participantes do projeto	X	Número de bolsas disponíveis
Quantidade de pessoas impactadas	X	Mínimo de 15 pessoas por aluno bolsista

*ID – identificador

*V – versus

Uma segunda análise focou nas questões de caráter qualitativo do Formulário de Output, listadas na Tabela 2.

Tabela 2: Questões qualitativas do Projeto Transbordar

Número	Questão
01	Qual foi o público alvo?

02	De acordo com a sua percepção, qual era o nível de conhecimento em relação aos ODS da turma?
03	De acordo com sua percepção, qual foi o nível de conhecimento dos participantes após participar do Workshop?

Para reforçar os dados qualitativos os participantes foram convidados a registrarem seus relatos de experiência sobre o Projeto Transbordar. Os depoimentos foram enviados via e-mail ao coordenador do Projeto.

4. O PROJETO TRANSBORDAR

Dado seu histórico relacionamento com a Organização das Nações Unidas e alinhamento às estratégias da Educação Executiva Responsável, o ISAE foi convidado para participar do evento de lançamento dos Objetivos Globais e, ainda em 2015, iniciou uma série de ações no intuito de promover os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável tanto internamente quanto entre as iniciativas da qual faz parte, alinhando estratégia e público para cada ação ou projeto desempenhado.

A Tabela 1 apresenta a lista de stakeholders da instituição conforme informado publicamente em seu Relatório de Sustentabilidade (ISAE Escola de Negócios, 2018):

Tabela 3: Lista de Stakeholders do ISAE

STAKEHOLDER	DESCRIÇÃO
Alunos	Discentes inscritos nos cursos do ISAE.
Docentes	Profissionais de ensino e outras especialidades que ministram aulas nos cursos desenvolvidos pelo ISAE.
Fornecedores	Agentes que ofertam produtos e serviços ao ISAE
Colaboradores	Todos aqueles que trabalham diretamente no ISAE, por meio de contratação ou prestação de serviços
Clientes Corporativos	Organizações que solicitam serviços específicos ao ISAE
Comunidade	Membros e entidades da região em âmbito local e nacional
Fundação Getúlio Vargas	Instituição de ensino superior brasileira, fundada em 1944, referência na qualificação para administração pública e gestão do setor privado do Brasil. Como conveniado no Paraná, o ISAE oferece cursos <i>lato sensu</i> certificados pela da Fundação Getúlio Vargas.
Governo	Poderes públicos municipais e estaduais.
Parceiros Institucionais	Organizações que apoiam ou participam de iniciativas constituídas por meio de termos de colaboração com o ISAE.
Concorrentes	Instituições que atuam no mesmo nicho de mercado do ISAE e têm perfil semelhante
Entidades Financeiras	Agentes financeiros de crédito.
Sindicato	Instituição que preza pelos direitos trabalhistas dos colaboradores do ISAE por meio de convênios coletivos

Inicialmente, a instituição investiu em uma campanha de comunicação interna para disseminação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e revisou seu Relatório de Sustentabilidade para identificar e reportar suas ações alinhadas aos ODS.

Esta preocupação também está presente nos cursos ofertados pela escola de negócios. O Programa de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade passou a orientar os

alunos para alinharem suas dissertações aos ODS. A disciplina Sustentabilidade nas Organizações, obrigatória no Programa de Mestrado e construída com base nos princípios do Pacto Global e PRME, foi reestruturada tornando os ODS pano de fundo de todas as atividades desempenhadas (Filho, 2017).

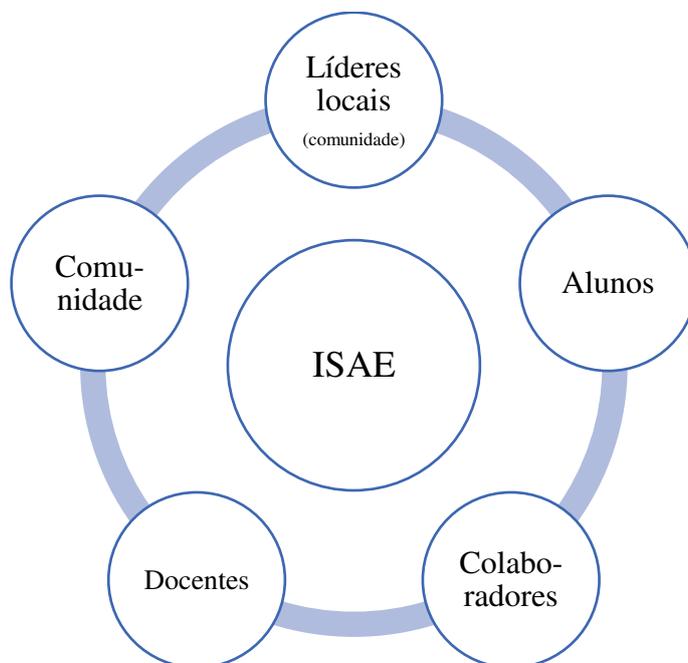
Na mesma linha, o curso de Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais tornou-se o laboratório para um projeto que envolveu lideranças locais ao mesmo tempo que criou oportunidades de aprendizado para os alunos.

Implantada em 2015, a graduação tecnológica sempre trabalhou com a concessão de bolsas de estudos, ampliando o acesso à educação para aqueles que não tinham condições de arcar com os custos financeiros. Em 2017, com incentivo da Escola de Negócios (mantenedora) e com participação ativa da direção da faculdade, coordenação de curso, professores e alunos, o projeto foi reformulado no sentido de envolver lideranças locais para indicarem potenciais candidatos ao processo de concessão de bolsas de estudos, visando a criação de oportunidades e redução das desigualdades por meio do acesso à educação de qualidade para membros da comunidade local. A formulação do projeto foi inspirada na missão do ISAE: “Ser protagonista do desenvolvimento sustentável, inspirando lideranças globalmente responsáveis por meio de uma educação transformadora.”

Com isso, os alunos, professores e colaboradores da instituição foram acionados e envolvidos no processo de indicação de líderes locais, que foram convidados a indicar novos candidatos ao processo seletivo de bolsas. No primeiro ano de execução do Projeto foram ofertadas 20 bolsas de estudo com descontos de 75% da mensalidade. Já no segundo ano foram ofertadas 15 bolsas de estudo com desconto de 50%, política que será mantida nos próximos anos.

O Projeto Transbordar envolveu parte dos stakeholders da instituição, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Diagrama dos Stakeholders do Projeto Transbordar



Além da concessão de bolsas de estudos o Projeto Transbordar também teve como foco a criação de uma contrapartida por parte dos alunos bolsistas, que passaram a atuar como disseminadores dos ODS. Para estruturar todo o projeto, a instituição desenvolveu a

metodologia ODS 4.0 que associa o processo de aprendizado em teoria e prática dividindo-o em 4 fases: sensibilização, conhecimento, inspiração e ação, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Processo ODS 4.0



Fonte: elaborado pelos autores

Fase 1: Sensibilização

Já na fase de sensibilização inicia-se no processo de engajamento dos stakeholders considerando os alunos e professores que elegeram os líderes locais para contribuir com o Projeto Transbordar. Em sala de aula, os alunos da turma de 2017 – que participaram da fase de elaboração do Projeto - foram orientados a definir critérios sobre líderes inspiradores e na sequência realizar o mapeamento. A seleção dos líderes foi realizada considerando questões como engajamento com a sustentabilidade, incentivo ao desenvolvimento pessoal, empatia, inspiração, inovação, entre outros.

Da mesma forma, em uma pesquisa online, professores e colaboradores da instituição foram convidados a responder a seguinte questão: que líder te inspira? Os resultados foram compilados em uma planilha e os indicados receberam uma Carta Convite para formar o Conselho de Líderes Inspiradores da Comunidade – CLIC. Cada membro do CLIC tem o direito de indicar um candidato ao processo seletivo de bolsas de estudo para Graduação em Processos Gerenciais e participar de eventos exclusivos da instituição.

Além disso, os alunos elaboraram um vídeo reforçando o convite e desenvolveram uma embalagem de cunho sustentável, desenvolvida pela ONG IDAS e montadas em sala de aula, aplicando conceitos de gestão de processos. A seguir é apresentado um trecho da carta convite que explica o conceito da embalagem.

No início do projeto os alunos foram desafiados a criar uma embalagem “sustentável”. Em uma das aulas da disciplina de Projetos foi realizada uma atividade de brainstorm para construir o conceito da embalagem. Neste dia surgiu a ideia de realizar uma embalagem que remetesse a formatura, um importante momento de transbordamento. Assim, após diversos insights foi proposto uma embalagem que se transformasse em um porta-retrato, no qual o líder inspirador poderá colocar a foto de formatura do bolsista que ele está indicando ou de outro momento em que suas ações transbordaram para a vida de outras pessoas.

Com base nesta ideia foi desenvolvido um protótipo com madeira reutilizada. Após aprovação a produção foi encomendada para o Instituto Decisão de Apoio Social (IDAS), que resgata moradores de ruas, dá abrigo e os capacita em atividades profissionais para ajudar na reinserção social. Uma das profissões ensinadas é a marcenaria, nesta oficina que os alunos realizaram a produção das embalagens, realizadas com madeiras de pallets. O diretor da IDAS é aluno do 2º período de Processos Gerenciais.

Após as indicações, os candidatos passam por um processo seletivo e, quando aprovados recebem orientação específica sobre as regras do Projeto Transbordar. Como contrapartida à concessão de bolsas, os alunos participam de um programa de capacitação da comunidade sobre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

No fim do semestre, os membros do CLIC recebem um relatório das atividades desenvolvidas pelos bolsistas indicados no qual podem acompanhar seu desempenho.

Fase 2: Conhecimento

A fase de conhecimento da metodologia ODS 4.0 descreve o momento do contato direto dos alunos bolsistas com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Tem o intuito de estimular o entendimento do que são e o que representam esses Objetivos, reforçando porque são tão necessários à humanidade e ao planeta. Na grade de disciplinas, a matéria de Contexto Ambiental, Social e Econômico é responsável por apresentar aos alunos a evolução histórica da sustentabilidade, bem como o papel desempenhado pela ONU no sentido de promover o desenvolvimento sustentável. Os alunos também interagem com os ODS nas outras disciplinas do curso em uma abordagem transversal, utilizando os ODS como inspiração para a solução de desafios de gestão empresarial e incentivando a reflexão sobre a realidade planetária nos âmbitos econômico, social e ambiental.

Ainda nessa fase os alunos bolsistas participam de um treinamento de capacitação que utiliza a metodologia desenvolvida por uma Comissão especial com membros da Rede Brasil do Pacto Global e do Capítulo Brasileiro do PRME para disseminação dos ODS. A metodologia é composta por 5 fases e está disponível no site do Capítulo Brasileiro do PRME (PRME CHAPTER BRAZIL, 2019). Na sequência, são apresentados os 5 passos da metodologia para a disseminação sobre os ODS:

- a) Pré-work: fase para apresentação do conteúdo por meio de vídeos educativos;
- b) Introdução e Conceitos: apresentação expositiva-dialogada em ordem cronológica dos acontecimentos mais relevantes, publicações, e conceitos relacionados aos desafios e realizações no âmbito do Desenvolvimento Sustentável nas esferas internacional e nacional até o ano de 2015, incluindo COP21, Acordo do Clima e lançamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- c) Apresentação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: explanação a respeito dos ODS, evidenciando atualidades e relacionando-os com o momento em que o planeta está vivendo.
- d) Dinâmicas: promoção da união e engajamento do grupo com no intuito de desenvolver e estimular o trabalho em equipe como forma de preparação para as atividades do Workshop que serão realizadas posteriormente.
- e) Outputs e Ações: nessa fase são listados as ações e os próximos passos dos participantes em relação à Agenda 2030.

A aplicação dessa metodologia tem o intuito de capacitar os alunos com *inputs* para a realização de oficinas de aprendizagem na comunidade escolhida para sensibilização, replicando tais passos. A partir da análise dos resultados das capacitações é possível entender a efetividade da metodologia aplicada.

Fase 3: Inspiração

A fase três acontece de forma individual e faz parte do processo de amadurecimento do aluno, uma vez que consiste no seu despertar para o engajamento de natureza pessoal e profissional.

Após a explicação sobre o contexto atual em que vivemos e a existência de uma agenda global pautada para atuar em temas urgentes para melhorar as condições de vida da sociedade, os alunos são estimulados a refletir sobre qual o seu papel dentro desse contexto e sobre como podem se inspirar e inspirar os outros ao seu redor.

Essa fase visa levar o aluno a entender o propósito dessa atividade, que vai além de requisitos formais e tem o intuito de agregar valor ao seu papel na instituição enquanto

stakeholder ativo que contribui para a disseminação de princípios globais voltados para o desenvolvimento sustentável e a formação de lideranças globalmente responsáveis.

Fase 4: Ação:

A partir dessa sensibilização e conexão com o propósito do Projeto Transbordar acontece a chamada para a ação. Nessa fase, os alunos são instigados a transformar os processos anteriores em atitudes, agindo para transformar realidades. Para isso, são chamados a expandir esse conhecimento para a comunidade e tornarem-se disseminadores dos ODS para a sociedade.

Individualmente ou em grupo, os alunos bolsistas são responsáveis por identificar uma comunidade a ser sensibilizada com relação os ODS ainda durante o primeiro semestre do curso, utilizando os 5 passos da metodologia desenvolvida pela Comissão especial da Rede Brasil do Pacto Global e do Capítulo Brasileiro do PRME. A meta é atingir no mínimo 15 pessoas impactadas. Os alunos também podem atuar em redes sociais usando mídias alternativas, desde que direcionadas ao objetivo do projeto.

No final do período, os alunos devem apresentar um relatório estruturado com fotos e informações sobre o público, quantidade de pessoas impactadas e percepções sobre a experiência. O Projeto é acompanhado por um professor responsável que avalia a capacidade dos alunos em apresentar o tema de forma coerente e fidedigna.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O principal objetivo do Projeto Transbordar é engajar stakeholders e contribuir para a disseminação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, ampliando o conhecimento da sociedade sobre o tema. A Tabela 4 apresenta os resultados quantitativos do Projeto.

Tabela 4: Resultados quantitativos do Projeto Transbordar

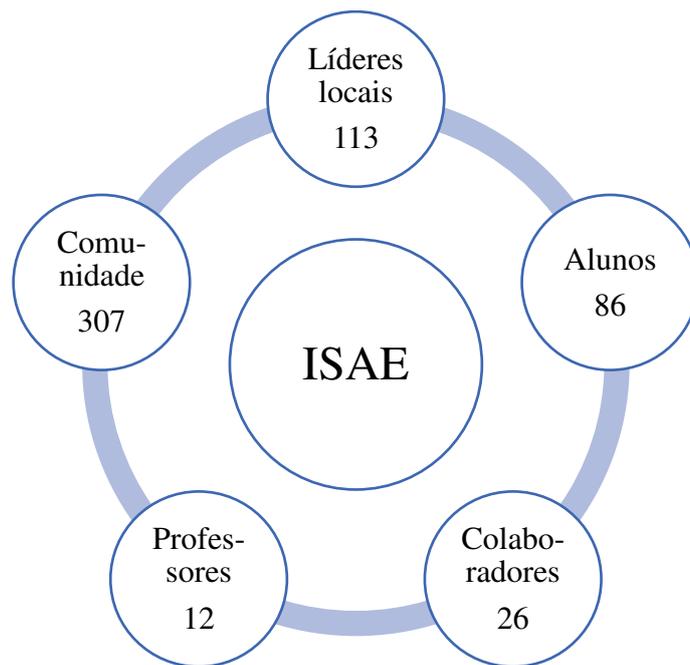
VARIÁVEL	META
O número de alunos bolsistas participantes do projeto 18	Número de bolsas disponíveis 20 (75% de desconto)
Quantidade de pessoas da comunidade capacitadas 307	Mínimo de 15 pessoas por aluno bolsista 300

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme apresentado na Tabela 2, os resultados do Programa Transbordar demonstraram que o número de pessoas capacitadas superou as expectativas iniciais e demonstram um grande engajamento e dedicação dos participantes em disseminar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Quando consideradas a quantidade de pessoas impactadas, a análise vai além dos Relatórios de Output, entendendo que stakeholders são todos públicos de relacionamento de uma organização, conforme pontuado por Giacomini Filho & Novi (2011) e Freeman (1984). A Figura 3 apresenta a quantidade de impactados no Projeto Transbordar divididos por stakeholder:

Figura 3: Quantidade de stakeholders impactados pelo Projeto Transbordar



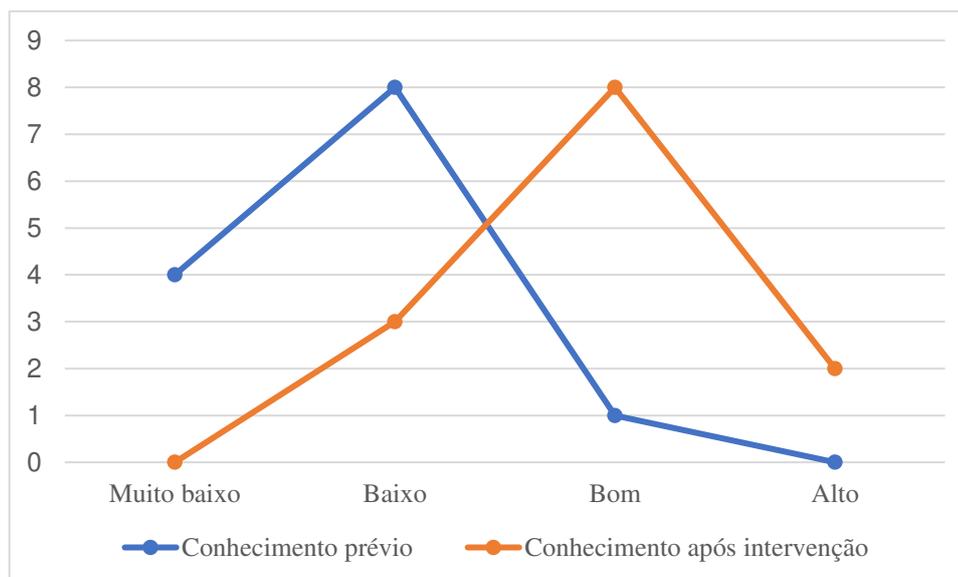
Fonte: elaborado pelos autores

O número de alunos impactados considera as turmas que contribuíram na elaboração do projeto, os alunos que indicaram membros para o CLIC e bolsistas para o Transbordar, além dos participantes voluntários das ações desencadeadas após do Projeto.

Os resultados qualitativos são oriundos da análise das respostas do Formulário de Output que permitiram uma leitura da comunidade impactada em relação aos ODS. Com relação ao público alvo, os alunos conseguiram alcançar crianças, jovens e adultos entre amigos pessoais, estudantes e colegas de trabalho demonstrando grande diversidade.

As demais questões buscaram entender qual era o nível de conhecimento prévio e posterior à capacitação, no qual foi possível identificar, a partir da percepção dos alunos uma evolução demonstrada na Figura 4. Conforme a percepção dos alunos 92,3% das turmas tinham um conhecimento baixo ou muito baixo sobre os ODS. Após a intervenção 76,9% das turmas passaram a deter um conhecimento bom ou alto sobre os ODS.

Figura 4: Nível de conhecimento da turma em relação aos ODS



Fonte: elaborado pelos autores

Entre os resultados qualitativos da atividade foi identificada outra ação articulada pelos alunos que demonstrou o nível de engajamento, inclusive se estendendo aos não bolsistas, ou seja, demais alunos da turma que não estavam diretamente dentro do Projeto Transbordar. No começo do segundo semestre de 2018, os alunos se organizaram de forma independente e realizaram uma ação social em Paranaguá-PR, cidade situada a 90 km de distância da sede, com a doações de alimentos, cobertores, roupas, brinquedos e materiais escolares para as crianças que vivem em situação de vulnerabilidade no antigo lixão da cidade.

Na ocasião, também foram realizadas atividades lúdicas para apresentar os ODS à comunidade. Além disso, a partir do empoderamento dos alunos no tema foi possível observar um envolvimento maior que contribuiu para o desenvolvimento intelectual dos alunos e na desenvoltura para apresentações em sala de aula, bem como, oportunidades profissionais.

Além das capacitações presenciais e via redes sociais, os alunos ainda tinham como opção produzir vídeos sobre os ODS como parte de um projeto do grupo CR3+ⁱ do PRME *Champions Group*. Quatro vídeos produzidos pelos alunos do ISAE serão parte de uma capacitação em formato “à distância” que está sendo produzida pela Hanking Business School na Finlândia e será disponibilizada para interessados no mundo todo. Esse ponto demonstra que o projeto transbordou as barreiras físicas da escola, não se limitando a pequenos grupos, mas também atingindo pessoas de outras localidades.

Assim como apontado por Cummings e Doh (2000), stakeholders interagem, afetam e são afetados pela organização de formas diferentes, por isso a importância de traçar estratégias específicas para cada público de interesse da organização. No caso do Projeto Transbordar o envolvimento acontece com stakeholders distintos e o impacto da ação está refletida nos depoimentos dos participantes.

Uma das alunas bolsista relata o senso de urgência que adquiriu a partir do contato com os ODS: *Aprendi que a disseminação dessas ações precisa ser feita agora, para que seja parte da cultura das próximas gerações. As atitudes têm que acontecer hoje, pois as crianças são o futuro e os próximos agentes desses objetivos. A responsabilidade é nossa, pra garantir um mundo sustentável, igualitário, humano.* (FMER, 33 anos)

Outro participante relata que a experiência foi enriquecedora e destaca a dinâmica aplicada: *“Foi uma experiência enriquecedora poder passar este conhecimento para as pessoas da geração “x”, a atividade foi bem dinâmica e eles participaram bem, logo depois que*

explicamos sobre as ODS pedimos para que eles escrevessem com suas próprias palavras comportamentos ou ações para melhorar o mundo.”(MVB, 23 anos)

Outro aluno ressalta como seu trabalho com crianças afetou sua percepção sobre o mundo: *“Quando demos início a nossa apresentação, as crianças ficaram muito chocadas com as cenas de poluição, exploração da mata atlântica e também das consequências da falta de educação no Brasil, e lembro que uma delas disse “Por que as pessoas são tão más? Elas não se ajudam!” e eu fiquei pensando nisso durante meses.” (LFB, 21 anos)*

Esse mesmo aluno exemplifica a transformação que sofreu ao participar do Projeto: *“Desde então eu procuro sempre pensar nos outros, procuro ajudar sempre quem está por perto, e também me importar mais ainda com o meu próximo. Foi uma experiência única, eu nunca tinha lecionado para crianças, e achei muito bom a inocência delas, isso demonstra que o mundo pode sim mudar, e será ainda mais fácil se começar desde o início da educação.”*

Também é destacada por um aluno a possibilidade de ampliação de network a partir da atuação no projeto: *“traz muito network e experiências que iremos levar para a vida, como por exemplo, compartilhar os ODS para um certo público e ministrar uma oficina, só através desses desafios eu, particularmente, consegui ser chamado para mais oficinas com relação ao Pacto Global, e também recebi contatos para conhecerem mais da minha atuação, tanto no ISAE quanto na minha vida profissional.”(MRF, 21 anos)*

A compilação dos resultados quantitativos e qualitativos permitem inferir que o Projeto Transbordar superou seu objetivo ao promover o engajamento dos stakeholders do ISAE nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, promovendo a transformação dos participantes, transbordando dos limites físicos da escola e impactando a sociedade como um todo. Os ODS que mais representam os resultados dessa iniciativa são o ODS 4 sobre promoção de educação de qualidade e o ODS 17 de parcerias e engajamento em prol das metas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve como objetivo relatar a estratégia adotada pela escola de negócios ISAE para engajar seus stakeholders em um projeto de geração de oportunidades com foco na disseminação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Para classificar os resultados da iniciativa foram considerados dados quantitativos (número de alunos bolsistas participantes e quantidade de stakeholders impactados) e qualitativos (grau de evolução do conhecimento dos participantes sobre os ODS e percepção dos alunos da sua participação).

Ao atrelar a concessão de bolsas de estudo a um compromisso assumido pelos alunos selecionados, o Projeto Transbordar cria oportunidades de desenvolvimento, amplia a rede de impactados, levando a educação para a sustentabilidade para além dos limites físicos da instituição.

Ao relatar a iniciativa, esse estudo visa contribuir com as discussões sobre o delineamento de estratégias diferentes de engajamento para cada um dos stakeholders de uma organização, bem como, busca demonstrar uma forma de agregar valor aos programas de concessão de bolsa de estudos, atrelando-os aos valores da instituição e gerando oportunidade de engajamento social para o desenvolvimento sustentável. Fundações que financiam bolsistas podem fazer uso dessa metodologia para fomentar a formação de cidadãos mais conscientes e comprometidos com os problemas sociais.

Outra contribuição que pode ser considerada pelos membros das iniciativas Pacto Global e PRME da ONU é a aplicabilidade da metodologia de capacitação dos ODS aplicada tanto na preparação dos alunos quanto nas ações com a comunidade.

Estudos futuros podem buscar entender formas de incentivo para engajar os demais alunos na disseminação dos ODS ou avaliar o grau de comprometimento com a temática da comunidade que participou das capacitações, buscando entender o quão efetivas essas foram.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anese, V., Costa, C., & Rossetto, C. R. (jul.-dez. de 2018). As Dimensões da Capacidade de Gestão de Stakeholders em Instituições sem Fins Lucrativos: Um Ensaio Teórico. *Revista de Administração IMED*, 8(2), 3-22. doi:10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2455
- Carvalho, A. C., Stefano, S. R., & Munck, L. (jan-abr de 2015). COMPETÊNCIAS VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA EXPORTADORA. *Gestão & Regionalidade*, 31, pp. 33-48.
- Cummings, J. L., & Doh, J. P. (Winter de 2000). Identifying who matters: Mapping key players in multiple environments. *California Management Review*, 2, pp. 83-104.
- Elkington, J. (2012). *Canibais com Garfos e Facas*. São Paulo: M. Books.
- Filho, G. G., & Novi, L. T. (dez de 2011). Comunicação organizacional: transformações frente ao paradigma da sustentabilidade. *14(28)*, 109-118.
- Filho, N. d. (2017). The agenda 2030 for responsible management education: An applied methodology. *The International Journal of Management Education*, 15(2).
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Nova York: Sage.
- Haertle, J., Parkes, C., Murray, A., & Hayes., R. (2017). PRME: Building a global movement on responsible management education. . *The International Journal of Management Education*. , 15(2), pp. 66-72. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijme.2
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. (14 de Agosto de 2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, pp. 858-869.
- ISAE Escola de Negócios. (2018). *Relatório de Sustentabilidade*. Curitiba - Brasil: Disponível em: <https://www.sustentabilidade.isaebrasil.com.br/>.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Jacovine, L. A. (2009). O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 13(Edição Especial), 39-52.
- PRME CHAPTER BRAZIL. (2019). *Princípios para a Educação Executiva Responsável*. Acesso em 15 de julho de 2019, disponível em <http://prmebrasil.com.br/>
- Santos, A. R. (2015). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Lamparina.
- Sehnm, S., Martignago, G., Pereira, S. C., & Jabour, C. C. (2019). Sustainable Management at a University in Light of Tensions of Sustainability Theory. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 23(2), 182-2016.
- Teixeira Neto, J. M., & Castro, L. M. (2015). Questões de Governança e os Papéis dos Stakeholders no Ambiente do Ensino Superior Brasileiro. *Revista de Administração e Contabilidade*, 4(3), 23-40.
- The Global Compact. (2019). *United Nations Global Compact*. Acesso em 01 de agosto de 2019, disponível em <https://www.unglobalcompact.org/>
- UN PRME. (2019). *United Nations Principles for Responsible Management Education*. Acesso em 02 de Agosto de 2019, disponível em <https://www.unprme.org/>

Unidas, O. d. (2000). *The Global Compact*. Nova York, EUA.

ⁱ O CR3+ é uma iniciativa de 4 escolas participante do PRME que se reúnem periodicamente para realizar traçar ações de parceria entre as escolas no sentido de disseminar o PRME e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.