



UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



STAKEHOLDERS: INFLUÊNCIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS – Um estudo de Caso

Eixo temático 3: Organizações, gestão criativa e sustentabilidade

Carlos Alberto Gutz Milak Junior
Universidade da Amazônia

Marcelo Augusto Viana Pereira
Universidade da Amazônia

Cynthia Meireles Martins
Universidade da Amazônia

Diana Cruz Rodrigues
Universidade da Amazônia

Marco Antonio Souza Santos
Universidade da Amazônia

RESUMO

No mundo globalizado e com premissa sustentável, a importância com os resíduos sólidos deve ser uma constante, especialmente, no que tange a coleta, a triagem e a reutilização de materiais recicláveis que, anteriormente, seriam destinados aos lixões. Neste contexto, o papel dos catadores de materiais recicláveis é fundamental para a sustentabilidade do meio ambiente, bem como a saúde pública, transformando lixo em matéria-prima de baixo custo para as indústrias. Conforme o Ministério Público do Estado do Pará, o financiamento de cooperativas de catadores é objetivo expresso no inciso VIII do art. 7º, reafirmado no inciso III do art. 42, da Lei n.º 12.305/2010. Diante disso, o objetivo desse trabalho foi de analisar a relação entre gestão estratégica e stakeholders, para isso foi utilizado como estudo de caso a cooperativa de catadores de materiais recicláveis (CONCAVES) da Região Metropolitana de Belém. Dessa forma, a presente pesquisa estuda os componentes do modelo de gestão estratégica da CONCAVES; mapeando os stakeholders que interagem com a CONCAVES e identificando a influência dos stakeholders no desenvolvimento de sua gestão estratégica. A metodologia aplicada no estudo foi a entrevista semiestruturada, pesquisa documental e análise de dados. Conclui-se que, na organização ocorre uma alta dependência dos stakeholders, em especial a Prefeitura Municipal de Belém (PMB) e a Organização das Cooperativas Brasileiras do Pará (OCB/PA), e que em cada novo projeto ou ação da CONCAVES, o processo decisório sofre adaptações quanto à sua forma de operacionalização. Contudo, essa

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



relação com os stakeholders tem criado sinergia, motivação, aumento da rede de contatos, promovendo o marketing da CONCAVES e colocando seus gestores em posição destaque na matéria de Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Assim, é notável a influência existente entre as instituições e seus stakeholders em uma troca de sobreposições, na medida em que existem entre as mesmas ações desenvolvidas de forma conjunta por um objetivo comum.

Palavras-chave: Cooperativa de reciclagem. Partes interessadas. Catadores de resíduos sólidos. Gestão Estratégica.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL
DE APOIO ÀS INSTITUIÇÕES
DE PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



1 INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei 12.305/2010, destaca a importância do papel dos catadores de materiais recicláveis para a saúde pública e a sustentabilidade do meio ambiente. Isso porque a atividade, além de geradora de trabalho e renda, direciona-se à coleta, triagem e venda de materiais recicláveis – anteriormente destinados aos lixões e aterros –, como também servem de matéria-prima de baixo custo para a indústria (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2017).

Vale destacar que, até meados de agosto de 2014, todo o lixo da cidade de Belém era indiscriminadamente direcionado ao lixão do Aurá, localizado no bairro de Águas Lindas, fronteira com o município de Ananindeua/PA, em prejuízo à ação de catadores na seleção de grande parte do material para reciclagem. Além disso, essa realidade ocasionava risco à saúde das pessoas que trabalhavam nesse lixão, eis que os materiais se encontravam misturados com produtos nocivos irregularmente descartados no local, a exemplo de lâmpadas fluorescentes que contém mercúrio, medicamentos vencidos e materiais cortantes.

Assim, o momento é oportuno para o estudo da geração de resíduos no Brasil e a sua destinação final, principalmente após a edição da Lei 12.305/2010, que indica, a necessidade de o país passar por uma mudança estrutural com o fechamento de todos os lixões a céu aberto. É correto afirmar, inclusive, que o financiamento de cooperativas de catadores é objetivo expresso no inciso VIII do artigo 7º, reafirmado no inciso III do artigo 42, do mesmo diploma legal.

Nestes termos, os catadores devem formar associações ou cooperativas, sendo que, no caso das organizações sociais de reciclagem da Região Metropolitana de Belém (RMB), deve-se contar com o apoio das três prefeituras, Ananindeua, Belém e Marituba, que foram pactuantes no TAC – Resíduos Sólidos, tendo a obrigação legal de disponibilizar para essas cooperativas infraestrutura de galpão e maquinários, para a coleta seletiva. Todas essas ações têm como objetivo a redução do volume de resíduos no aterro controlado de Marituba, redução de custos de gestão e criação de fonte permanente de renda para esse segmento, priorizando aqueles reunidos em cooperativas, associações ou outra forma de organização de catadores remanejados do Aurá.

Nesse contexto, no ano de 2004, antes do fechamento do lixão do Aurá, foi fundada a Cooperativa CONCAVES, objeto de estudo da presente pesquisa, a partir da união de catadores isolados que coletavam materiais recicláveis em Belém. Com o auxílio da Incubadora Tecnológica de Cooperativas da Universidade Federal do Pará, a cooperativa originalmente foi constituída por 50 sócios, na sua maioria mulheres, com sede em um galpão de 240m², área cedida pela família de um dos cooperados. Atualmente, os principais fornecedores de materiais recicláveis à CONCAVES são empresas e órgãos públicos, mas os catadores também recolhem materiais nas ruas,

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



sobretudo, nos bairros da Terra Firme e Guamá, onde procuram desenvolver um trabalho de educação ambiental entre os moradores.

É importante asseverar que grande parte dos estudos em cooperativas de reciclagem tem sido orientados por trabalhos no campo da gestão social e ambiental demonstrando um *gap* teórico no que tange aos estudos acerca da capacidade gerencial de cooperativas de reciclagem em efetivar suas relações com o mercado. Nesse sentido, o estudo apresenta-se justificável na medida em que se percebe uma lacuna na literatura sobre os problemas de gestão em organizações do terceiro setor (Machado et al., 2007). Assim, embora o crescente número de trabalhos referente ao tema *stakeholder* venha aumentando na literatura empresarial, o assunto é pouco explorado no campo de políticas públicas, merecendo a atenção dos pesquisadores devido à grande quantidade de atores que podem exercer algum tipo de influência na execução de políticas públicas (Vieira, 2010; Gomes, 2013).

Diante desse cenário, pretende-se nesta pesquisa analisar a gestão de uma cooperativa de reciclagem, a CONCAVES, bem como os incentivos dos *stakeholders* à sua gestão, com foco na contribuição da gestão estratégica como suporte às organizações de catadores de materiais recicláveis, em específico na Região Metropolitana de Belém.

Nesta pesquisa, será prioritariamente avaliado o grau de participação de ambas na gestão da CONCAVES, evidenciando o potencial dos *stakeholders* em ameaçar e colaborar com a organização, conforme a tipologia de Mitchell et al. (1997) e o Diagnóstico dos Stakeholders pelo Modelo de Savage et al. (1991), utilizados para avaliar o grau da variável dependência de cada grupo, como também suas correlações estratégicas, segundo o modelo proposto por Oliveira (2011) estruturado em sete componentes.

Assim sendo, diante do contexto apresentado, indica-se a questão central que norteará essa pesquisa, a saber: Como os *stakeholders* influenciam na gestão estratégica da Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis– CONCAVES?

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Nas últimas décadas, as transformações econômicas estruturais vivenciadas com maior ou menor intensidade no cenário socioeconômico conduziram ao crescimento da concorrência. Os consumidores se tornaram mais exigentes, a oferta de produtos similares foi ampliada e os mercados passaram a ser mais disputados, culminando em uma permanente pressão por inovações, reduções de custos e aumento da qualidade que certamente deve impactar a gestão e as estratégias das empresas.

Comumente, o termo gestão é associado, desde a sua origem, ao campo da administração empresarial e aos seus métodos de controle administrativo. Quinn (1980) explica que a estratégia funciona como um plano ou padrão que integra, com coesão objetiva, políticas e sequências de ação (programas), esclarecendo a disposição e a

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



alocação dos recursos. Ambas as definições convergem para a visão de Porter (1998), ao buscar o alinhamento das atividades a uma diretriz geral que define a posição das organizações em seus ambientes.

Mintzberg (2000) corrobora com a discussão ao afirmar que a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo. Por isso, define a estratégia como "um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo" (MINTZBERG et al., 2000).

Nesse sentido, Oliveira (2011) define gestão estratégica como uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada de uma organização, visando o maior grau de interação com os fatores externos que não são controlados pela organização. A gestão estratégica envolve, portanto, a criação de uma visão clara em toda a organização – desde o mais alto nível da pirâmide organizacional até o nível operacional – de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem à realização dos objetivos pretendidos. Percebe-se, com clareza, na descrição desse modelo gestão, a necessidade de ser completada com o conceito de monitoramento de desempenho, criando sistemas de comunicação que deem retornos adequados para a revisão das realizações organizacionais em comparação aos objetivos traçados (OLIMPIA et al., 2008).

3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A palavra *stakeholder* (parte interessada) apareceu pela primeira vez em um memorando da *STANFORD RESEARCH INSTITUTE* (SRI), em 1963. O termo foi criado para desafiar a noção de que os acionistas são o único grupo a quem a administração precisa ser responsiva. De acordo com Barnard (1938), havia aspectos éticos dos negócios ou da administração, e a educação em administração foi incorporada na busca de teorias que permitissem mais certeza, previsão e controle comportamental. Foi nesse ambiente que Freeman (1984) sugeriu que os gerentes aplicassem um vocabulário com base no conceito de "partes interessadas".

Para Freeman (1984), a palavra *stakeholder* significa "qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização.". Nesse sentido, o modelo desse autor (figura 1) propõe um relacionamento bidirecional e independente entre os agentes e a firma, demonstrando a relação da organização com seus *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders* é derivada da sociologia, tendo como sua principal obra "Strategic management: a stakeholder approach de Freeman" (1984). A ideia central da teoria é que as empresas precisam reconhecer os grupos que possuem conexões com a organização, bem como os interesses de tais grupos (Freeman, 1984). Esses interesses possuem valores intrínsecos e devem ser atendidos pela empresa. Desta forma, de acordo

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



com Boaventura et al. (2009), o papel da organização focal é ser um veículo para atender aos interesses dos *stakeholders*.

O modelo de gestão proposto pela teoria de *stakeholders* é relacional, segundo o qual a empresa está no meio de uma teia interligada a pessoas e grupos, que, por motivos diferentes, interessam-se pelo negócio. A teoria dos *stakeholders* sugere que a organização seja analisada em relação a grupos e, por conseguinte, que os negócios sejam entendidos como um conjunto de relacionamentos entre agentes que, de algum modo, participam e interagem nas atividades organizacionais (Freeman, 1984; Jones, 1995; Walsh 2005), como clientes, fornecedores, funcionários, financiadores (acionistas, obrigacionistas, bancos, etc.), comunidades e gerentes. Nesse sentido, compreender um negócio é saber como esses relacionamentos funcionam e mudam com o tempo. O trabalho do gestor, portanto, é gerenciar esses relacionamentos, a fim de criar o máximo de valor possível para as partes interessadas (Freeman, 1984).

Diante disso, a teoria dos *stakeholders* tem a sua origem na gestão estratégica negocial (Garriga, 2014). Os negócios são sobre como os clientes, empregados, fornecedores, financeiros, comunidade e gestores interagem e criam valor e só se pode perceber este mundo se perceber como estas relações funcionam (Parmer et al., 2010). Neste contexto, identificar, gerir, aproximar e envolver os diversos *stakeholders* das empresas é uma tarefa absolutamente necessária ao sucesso e prestígio empresarial (Oliveira et al., 2013).

4 INFLUÊNCIA E TIPOS DE *STAKEHOLDERS*

Segundo Mitchell et al. (1997), a intervenção dos *stakeholders* em uma organização realiza-se por meio de três faculdades: poder, legitimidade e urgência. Inicialmente quanto ao poder, refere-se em como a organização se utiliza do poder dos *Stakeholders* influenciar a organização. No que se refere a legitimidade, os autores destacam que é uma percepção generalizada, construída a partir de um sistema de normas, valores, de crenças e de definições, intrínsecos nos indivíduos, na organização e na sociedade. Por fim, a urgência é o grau com o qual os *Stakeholders* reivindicam atenção e a classificação ou identificação deles, deveria ser levada em consideração para o direcionamento de suas estratégias e tomadas de decisões.

A composição dos três atributos definiria a relevância do *stakeholder*, e a sua combinação, por sua vez, geraria sete possíveis grupos. Desse modo, os autores definem cada uma das classes e as respectivas categorias, conforme detalhamento a seguir:

Figura 1 — Tipos de *Stakeholders*

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ

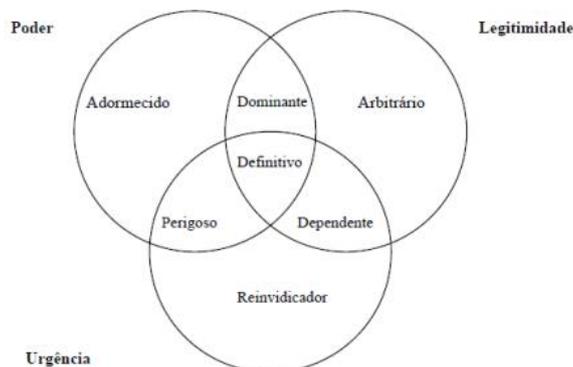




UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

Stakeholders latentes – apenas um dos três atributos estaria presente, segundo a percepção dos consultados:

- Adormecido – apresentam o atributo poder, mas não apresentam urgência ou legitimidade;
- Arbitrário – apresentam o atributo legitimidade, mas não apresentam poder ou urgência;
- Reivindicador – apresentam o atributo urgência, mas não apresentam poder ou legitimidade.

Stakeholders expectantes – dois dos três atributos estariam presentes, segundo a percepção dos consultados:

- Dominante – apresentam os atributos poder e legitimidade, mas não apresentam urgência;
- Dependentes – apresentam os atributos legitimidade e urgência, mas não apresentam poder;
- Perigosos – apresentam os atributos poder e urgência, mas não apresentam legitimidade.

Stakeholders definitivos – os três atributos — poder, legitimidade e urgência — estariam presentes, segundo a percepção dos consultados.

Partindo-se do reconhecimento dos atributos mencionados, Mitchell et al. (1997) definem três grandes classes de *stakeholders*: latentes, expectantes e definitivos. Essas classes seriam definidas, segundo eles, pela presença de um, dois, três ou nenhum desses atributos associados à organização estudada. Na condição de nenhum desses atributos estarem presentes, a organização seria entendida como um não *stakeholder*.

Dentre as proposições formuladas por Mitchell et al. (1997), destaca-se, para os fins deste estudo, a que assim estabelece: a importância dos *stakeholders* será

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA

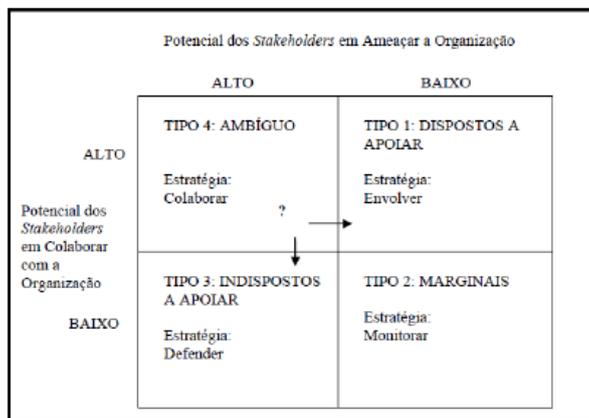


positivamente relacionada ao número acumulado de atributos dos *stakeholders* – poder, legitimidade, e urgência – percebidos pelos gestores no presente.

Conforme Lyra et al. (2009), para satisfazer os *stakeholders*-chave, necessita-se primeiro captar aqueles que tem poder de influência sobre a organização. Posteriormente, deve-se realizar duas avaliações críticas: o potencial de ameaça e o potencial de cooperação desses *stakeholders* para a organização.

Diante disso, é importante mencionar quatro classes de *stakeholders*, segundo classificação de Savage et al. (1991) (Figura 2):

Figura 2 – Diagnóstico dos tipos de *stakeholders*



Fonte: Savage et al. (1991, p. 65, traduzido autor).

Como demonstrado no quadro acima, a classificação de Savage et al. nomeou os *Stakeholders*, com relação ao grau de ameaça e cooperação para as organizações, como dispostos, marginais, indispostos e ambíguos. Quanto ao primeiro, possuem baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar. Já o segundo, não são nem altamente ameaçadores e nem especialmente cooperadores. No terceiro, possuem alto potencial de ameaça e baixo potencial em cooperação. Por fim, os *Stakeholders* ambíguos, tem alto potencial em ameaçar assim como em cooperar. (Lyra & Jacovine, 2009).

4.1 O papel dos Stakeholders nas cooperativas de reciclagem

Nos últimos anos, aliás, a gestão de cooperativas enfrentou desafios sem precedentes. Isso porque as condições do ambiente econômico alteram-se vertiginosamente; os consumidores são cada vez mais exigentes; as pressões ambientais e governamentais assumem uma importância acrescida; enquanto os seus acionistas pedem por resultados imediatos e de curto prazo. Assim, em um ambiente de turbulência máxima, as empresas sentem cada vez mais necessidade de se aproximar dos diversos *stakeholders*, que muitas vezes não eram considerados nas suas decisões.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Em se tratando de cooperativas de reciclagem, que se configuram como um empreendimento econômico solidário, cujo principal intuito é gerar renda aos cooperados, através da coleta, triagem, processamento e comercialização de materiais recicláveis, há que se reconhecer que essas instituições tendem a desenvolver relações de dependência e mutualidade com seus *stakeholders* mais importantes, com o objetivo de fortalecer seu papel enquanto organização da sociedade civil. Esse estudo parte, então, da premissa de que, quanto maior for a dependência de uma Cooperativa aos seus *stakeholders*, mais adaptável é o seu processo de tomada de decisão.

Após a criação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, aliás, tem-se exigido de cooperativas a adequação a um mercado cada vez mais dinâmico e complexo, impondo a seus atores mais competitividade e qualidade. Para as cooperativas, o cenário é ainda mais desafiador, pois devem também preservar em sua gestão a prática dos princípios cooperativos.

As cooperativas, assim como uma empresa constituem-se em sistemas sociais que congregam diferentes agentes com os quais mantêm relações: os *stakeholders*, que são os públicos representados por pessoas e instituições que impactam ou são impactadas pela organização, isoladamente ou de forma integrada (Gomes, 2013). As associações e as cooperativas de catadores sofrem a influência desses agentes e, portanto, devem estar em constante monitoramento do ambiente em que atuam. Assim, estarão aptas a avaliar seu próprio desempenho e a sua posição competitiva, já que a volatilidade dos fatores externos, particularmente em ambientes significativamente turbulentos, faz com que haja necessidade de um acompanhamento detalhado.

A análise das expectativas deve deixar claro o que cada *stakeholders* espera da organização de catadores, e também o que as cooperativas e associações esperam do poder público, como transparência nas decisões e na gestão de recursos. A priorização e o direcionamento de todas as expectativas combinados com a contribuição de cada *stakeholder* tornam-se necessários para que, uma vez alcançados os objetivos estratégicos da organização, os objetivos individualizados também possam ser alcançados. Assim, a definição do comprometimento dos *stakeholders* e da sua real contribuição, associados à visão do negócio, constituem-se elementos significativos da gestão estratégica das organizações (Araújo, 2011).

Nesse sentido, a importância do papel dos *stakeholders* na implementação do Política Nacional de Resíduos Sólidos na Região Metropolitana de Belém assume papel relevante na denúncia das contradições entre os interesses privados e os interesses públicos; na construção de uma cidadania ambiental, que supere a crise de valores e proponha uma cidadania baseada em valores de sustentabilidade. Isto potencializa a ampliação de um compromisso com os problemas ambientais, que naturalmente se traduzirá em ações efetivas de uma população organizada e informada, que está preparada para conhecer, entender e reclamar seus direitos e também exercer suas responsabilidades.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



5 ABORDAGEM METODOLÓGICA

5.1 Definição do objeto de estudo e estratégia de pesquisa

Em média dezessete organizações sociais (associações e cooperativas) em atuação na Região Metropolitana de Belém, abrangendo os municípios de Ananindeua, Belém e Marituba. Desse universo, a amostra de análise compreenderá uma única entidade, a Cooperativa dos Catadores de Materiais Recicláveis (CONCAVES), uma das primeiras entidades do ramo no Estado do Pará. Fundada em 2004, a cooperativa representa um marco inicial para a luta dos catadores no Estado do Pará, eis que se trata da primeira experiência de catadores organizados na região e com implantação pioneira de um programa de coleta seletiva em bairros centrais de Belém.

Nesse contexto, o presente estudo foi guiado pela pesquisa do tipo exploratória, esta subdividida em bibliográfica, documental e estudo de caso. Para a pesquisa bibliográfica, foi realizado um levantamento prévio dos principais trabalhos já produzidos sobre o tema, capazes de fornecer subsídios, atuais e relevantes, relacionados à gestão estratégica, cooperativas e associações de catadores; para a pesquisa documental, foram coletados documento oficiais da entidade; e o estudo de caso, por sua vez, foi aplicado como método de pesquisa ampla sobre a cooperativa escolhida, a CONCAVES.

Para fins de coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista, com o fim de obter um diagnóstico da gestão atual da CONCAVES e, posteriormente, a partir da análise do modelo de gestão, verificar ou refutar se de fato ocorre ações efetivas dos *stakeholders* externos na cooperativa e a contribuição desses agentes para a gestão estratégica da referida cooperativa.

Como estratégia de pesquisa, foram reunidos e entrevistados, primeiramente, o presidente e vice-presidente da CONCAVES, para a identificação do *modus operandi* da gestão estratégica da CONCAVES. A partir deste protocolo de pesquisa e um estudo bibliográfico sobre cooperativas, gestão estratégica e a influência dos *stakeholders*, foram elaborados mais dois roteiros de entrevista aos dois principais *stakeholders* que influenciam a CONCAVES, um para a Prefeitura Municipal de Belém - PMB e um para a Organização das Cooperativas Brasileiras do Pará – OCB – PA.

Para a obtenção e o tratamento dos dados acerca da influência no ambiente estratégico da CONCAVES, foram selecionados dois *stakeholders* externos, considerados essenciais para a gestão da cooperativa, conforme informações prestadas pela própria CONCAVES, quais sejam: PMB – Prefeitura Municipal de Belém e OCB – Organização das Cooperativas do Brasil.

5.2 Modelo de Análise Teórico-Empírico e os Instrumentos de Coleta de Dados

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Para o desenvolvimento desta pesquisa, aplicou-se entrevista semiestruturada qualitativa aos gestores da CONCAVES, cujo roteiro foi elaborado a partir do modelo de Oliveira (2011), detalhado no quadro a seguir, acerca dos sete componentes de gestão estratégica de cooperativas: Estratégico, Diretivos, Comportamentais, Avaliação, Mudanças, Tecnológicos e Estruturais. Ressalte-se que esse modelo de análise já foi utilizado em outros trabalhos com a mesma temática, tornando-se um modelo de gestão estratégica já validado para estudo em cooperativa.

Quadro 1 – Descrição dos sete componentes do Modelo de Gestão Estratégica de Cooperativas

COMPONENTES	DESCRIÇÃO
ESTRATÉGICOS	Planejamento estratégico, definindo-o como o direcionamento a ser seguido pela cooperativa; qualidade total, no produto ou serviço, forma de atender ou exceder as expectativas dos clientes, no caso da cooperativa um dado, segundo o autor, é atender as necessidades do cooperado; marketing, neste modelo é entendido como o elo entre as necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes.
DIRETIVO	Entendimento das necessidades dos cooperados e dos profissionais da cooperativa. Considera também a importância da comunicação com peso dentro do processo da cooperativa, às vezes com objetivos específicos. Ademais, a supervisão e a coordenação são formas de catalisar as forças na direção das metas e objetivos.
COMPORTAMENTAIS	Análise da parte de recursos humanos, tais como: capacitação, desempenho, potencial, comprometimento e comportamento. São fatores comportamentais que interferem no modelo de gestão.
AVALIAÇÃO	Esta etapa é a responsável pela checagem e verificação dos resultados. O controle levará a correção ou intervenção no processo administrativo das cooperativas, com o objetivo de garantir o atingimento das metas.
MUDANÇAS	Destacam a importância da identificação dos valores, crenças e expectativas, como uma variável de resistência e paradigmas. Solicita a postura da direção para resultados, trabalho em equipe como forma de atingir objetivos e a aprendizagem dos participantes da cooperativa.
TECNOLÓGICOS	Mostra que os produtos necessitam de um fator tecnológico capaz de atender às expectativas dos aliados e cooperados, produtos elaborados, assistência de pós-venda. As cooperativas trabalham com produtos que requerem tecnologias para seu desenvolvimento. O processo é de fundamental importância para implementação do modelo de gestão, com necessidade de atender clientes interno e externo. O conhecimento significa a compreensão e a estruturação de um tema e a aplicação do mesmo na cooperativa.
ESTRUTURAIS	A estrutura organizacional pode ser vista como a interação dos poderes, a autoridade dos dirigentes das decisões e toda a integração dos profissionais da organização. Neste item, se chama a atenção para a departamentalização, o organograma, controle de qualidade e de profissionais por setor.

FONTE: Elaborado pelos autores no modelo de gestão em cooperativas de Oliveira (2011)

Diante do resultado encontrado, elaborou-se uma matriz analítica de gestão estratégica, mensurada em escala tipo Likert de percepção, a seguir apresentada, que correlaciona os sete componentes de gestão estratégica de cooperativas, aplicada à CONCAVES; e os seus *stakeholders*, cuja influência foi avaliada a partir do modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), evidenciado no item 2.1 deste artigo:

Quadro 2 – Matriz analítica: componentes estratégicos versus *stakeholders*

Gestão Estratégica	<i>Stakeholders</i>				
	Financiamento	Infraestrutura	Regulação	Fornecimento	Treinamento
Estratégico					

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Diretivo					
Comportamental					
Avaliação					
Mudanças					
Tecnológicos					
Estruturais					

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, resume-se a seguir os procedimentos adotados nesta pesquisa, para fins de definição de um parâmetro de gestão estratégica na cooperativa estudada e de mensuração do nível de influência dos *stakeholders*:

1. Agendamento de uma entrevista diretamente com a CONCAVES, a fim de entender como funcionava a cooperativa em questão, bem como a sua história e especificidades.
2. Elaboração de um quadro de percepção dos *stakeholders* que foram definidos como externos e internos buscando a objetividade e a uniformidade dos conceitos relacionados a entrevista.
3. Mapeamento dos *stakeholders*, utilizando a tipologia de Mitchell, et al. (1997) e o Diagnóstico dos *Stakeholders* pelo Modelo de Savage et al. (1991).
4. Após realizado todos os processos acima, foi feita uma análise e discussão da influência dos *stakeholders* em relação a gestão estratégica da CONCAVES.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Identificação dos Stakeholders

Conhecendo seus *stakeholders*, a empresa tem a possibilidade de melhor responder aos seus interessados externos (Starik, 1995) e, conseqüentemente, construir relacionamentos mais estreitos, tal como complementa Bansal (2005). Desse modo, delinear os *stakeholders* da CONCAVES é, primeiramente, propiciar reflexão sobre a gestão e o posicionamento da cooperativa para intencionar melhorias em seu desenvolvimento.

A seguir, apresenta-se uma breve visão dos dois principais *stakeholders* selecionados, segundo critérios anteriormente apresentados, para desenvolvimento desta pesquisa: A Prefeitura Municipal de Belém – PMB e a Organização das Cooperativas do Brasil – OCB.

A Prefeitura Municipal de Belém - PMB é o principal *stakeholder* da CONCAVES, considerando os termos da política nacional de resíduos sólidos, instituída pela Lei 12.305/2010, que incentiva à criação e o desenvolvimento de cooperativas ou de outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis. Destaca-se que a formação dessas novas organizações foi um desafio que ultrapassou as barreiras institucionais das próprias cooperativas, visto que a PMB investiu em treinamento,

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



auxílio, diálogo entre os cooperados e todos os *stakeholders* envolvidos, quebrando o paradigma do catador que trabalhava de forma autônoma e individual.

Após o encerramento das atividades do lixão do Aurá, a Secretaria Municipal de Saneamento (SESAN) da PMB fortaleceu o vínculo com os catadores de recicláveis. Dois galpões para triagem desses materiais auxiliam as cooperativas de catadores, que também recebem suporte logístico e administrativo. No total, 11 cooperativas de catadores recebem apoio da Prefeitura de Belém, por meio da SESAN (OCB/PA, 2019). Por mês, essas cooperativas coletam mais de 270 toneladas de produtos recicláveis. Nos últimos anos, o volume de produtos coletados aumentou, já que, além da coleta na porta da casa dos moradores, a retirada passou a ser feita também em supermercados, lojas, grandes geradores e edifícios.

A Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, por sua vez, contribuiu com treinamento na área contábil e de gestão, com auxílio na formação da cooperativa, na educação dos cooperados e na discussão das assembleias ordinárias e extraordinárias, visando agregar valor às organizações cooperativas. Dado que as cooperativas são formadas por ex-catadores, esse treinamento associado à educação continuada dos gestores ou dirigentes de cooperativas é imprescindível para o bom andamento da cooperativa.

6.2 Análise da CONCAVES à Luz da Teoria Stakeholders

Para classificar os *Stakeholders* da cooperativa CONCAVES, aplicou-se a tipologia de Mitchell et al. (1997), com o objetivo de analisar a influência dos *stakeholders* internos e externos da organização, conforme apresentado no Quadro 3.

Segundo o modelo teórico proposto, os três atributos que podem causar alguma interferência na CONCAVES são: a) Poder: de influenciar a organização; b) Legitimidade: de acordo com as normas e valores da organização; c) Urgência: uma pressão que exija uma resposta ou uma ação imediata. A combinação destes três atributos gera sete tipos diferentes de Stakeholders.

Quadro 3 – Classificação dos *Stakeholders* conforme a tipologia de Mitchell, Agle e Wood

Stakeholders da CONCAVES em Belém	Atributos conforme a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997)				Classificação	Stakeholders Externos
	Poder	Legitimidade	Urgência			
Usuário/Sociedade	X	X	X		Definitivo	
Categoria de Catadores	X		X		Perigoso	
Lixão do Aurá			X		Reivindicador	
Ministério Público/PA	X	X	X		Definitivo	
Cooperativas de catadores (Concorrentes)	X	X			Dominante	
PMB	X	X	X		Definitivo	
Moradores Aurá			X		Reivindicador	
OCB/PA		X	X		Dependente	
RIOPEL	X	X			Dominante	
Governo Federal	X	X	X		Definitivo	

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE FOMENTO ÀS EMPRESAS E PROFISSIONAIS



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



BID	X	X	X	Definitivo	Stakeholders Internos
Bairro de Nazaré (clientes)	X	X		Dominante	
Órgãos Públicos (Clientes)	X	X		Dominante	
CONCAVES	X	X		Dominante	
Cooperados CONCAVES		X		Discrecionário	
Diretores CONCAVES	X	X		Dominante	

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874) – Adaptado pelos autores aos resultados da pesquisa

Em relação aos **Stakeholders Externos**, observou-se cinco tipos de classificação, sendo elas definitivo, perigoso, reivindicador, dominante e dependente. Foram classificados como **definitivos** os usuários/sociedade, Ministério Público/PA, PMB, Governo Federal e o BID. Constatou-se que as instituições públicas são relevantes possuindo os três atributos, merecendo atenção priorizada por parte da CONCAVES devido o seu alto poder de ameaçar e cooperar. Os catadores autônomos foram classificados como **perigosos**. Eles possuem os atributos poder e urgência. Merecem atenção da CONCAVES, pois podem empreender ações violentas, como boicote ou causar danos à imagem da empresa, agem de forma rápida e firme. Já as cooperativas de catadores concorrentes, Riopel, Bairro de Nazaré e Órgãos Públicos foram classificados como **dominante**, pois a influência dessas entidades na CONCAVES é assegurada pelo poder e pela legitimidade. Também são chamados Stakeholders Expectantes. A OCB/PA recebeu classificação **dependente**, que tem ações para o treinamento e consultoria. Ele possui legitimidade e urgência, mas não tem poder. Como precisa ser demandado, é considerado dependente. Por fim, o Lixão do Aurá que recebeu classificação **reivindicador**, pois não possui poder e nem legitimidade, não devendo influenciar de forma tão negativa a CONCAVES; porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.

Em relação aos **Stakeholders Internos**, observou-se somente dois tipos de classificação, sendo elas dominante e discrecionário. A CONCAVES e diretores da CONCAVES foram classificados como **dominantes** pois a influência dessas entidades na CONCAVES é assegurada pelo poder e pela legitimidade. Já os Cooperados da CONCAVES compreendem a classificação **discrecionário**, possuindo somente legitimidade e por isso deve ser monitorado, pois pode surgir em algum momento outro atributo.

A seguir, no quadro 4, a matriz classifica os *stakeholders* em quatro grupos, em que é possível identificar o grau de influência de cada um dentro da organização e qual a melhor estratégia a se tomar individualmente.

Quadro 4 — Diagnóstico dos Stakeholders da CONCAVES segundo o Potencial de Cooperar e Ameaçar a Organização Baseado no Modelo de Savage et al. (1991)

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO EM GESTÃO NA AMAZÔNIA



		Potencial dos Stakeholders em Ameaçar a Organização	
		ALTO	BAIXO
Potencial dos Stakeholders em colaborar com a Organização	ALTO	AMBIGUO Estratégia a Colaborar - CONCAVES, Ministério Público PA, PMB, Governo FEDERAL, Gestores da CONCAVES, CONCAVES	DISPOSTO A APOIAR Estratégia a Envolver. - OCB PA, Usuário, Sociedade, Bairro Nazaré(Clientes), Órgãos Públicos (Clientes), BID, Cooperado CONCAVES.
	BAIXO	INDISPOSTOS APOIAR Estratégia a Defender. - Riopel, Cooperativa de Catadores (Concorrência), Categoria Catadores	MARGINAIS Estratégia a Monitorar. -, Lixão Aurá, Moradores Aurá.

Fonte: Adaptado de Savage et al. (1991, p.65) - Adaptado pelos autores aos resultados da pesquisa

Através do diagnóstico dos *stakeholders* pelo modelo Savage et al. (1991), têm-se os principais *stakeholders* que apoiam a CONCAVES nas suas ações: PMB, Governo Federal e o Ministério Público, que são classificados como agentes ambíguos. Na posição de dispostos a apoiar, a OCB PA e o BID apresentam baixo potencial em ameaçar e alto potencial em colaborar.

Assim, por meio da análise cruzada das influências dos *stakeholders*, conforme atributos propostos por Mitchell et al. (1997), diagnóstico dos stakeholders segundo modelo de Savage et al. (1991) e as componentes estratégicas de Oliveira (2011), apresenta-se a seguir (quadro 5), a discussão e análise dos resultados da presente pesquisa.

Quadro 5 — Mapeamento geral da tipologia.

Stakeholders da CONCAVES em Belém/PA	Atributos conforme tipologia de Mitchell (1997)			Diagnóstico dos Stakeholders Modelo Savage et al.(1991)			Gestão Estratégica de Cooperativas proposto por Oliveira (2011)	
	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação	Potencial Ameaça	Potencial	Classificação	Componentes do Modelo de Gestão Estratégica de Cooperativas
Usuário; Sociedade	X	X	X	Definitivo	Baixo	Alto	Disposto Apoiar	Mudanças, Comportamentais
Categoria de Catadores	X	X		Dominante	Alto	Baixo	Indispostos	Mudanças, Comportamentais.
Lixão do Aura	X		X	Perigoso	Baixo	Baixo	Marginais	Mudanças.
Ministério Público/PA	X	X	X	Definitivo	Alto	Alto	Ambíguo	Diretivo, mudanças.
Cooperativa Catadores	X	X		Dominante	Alto	Baixo	Indispostos	Diretivos, comportamentais.
PMB	X	X	X	Definitivo	Alto	Alto	Ambíguo	Estruturais, Tecnológicos, Estratégicos, Avaliação, Comportamental, Mudança, Estruturais.

Stakeholders Externos

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Moradores Aurá			X	Reivindicador	Baixo	Alto	Marginais	Mudanças	
OCB/PA		X	X	Dependente	Baixo	Alto	Disposto apoiar	Estruturais, Tecnológicos, Estratégicos, Avaliação, Comportamental, Mudança, Diretivo.	
RIOPEL	X	X		Dominante	Alto	Alto	Ambíguo	Estrutural, Mudanças	
Governo Brasileiro	X	X	X	Definitivo	Alto	Alto	Ambíguo	Estruturais, Tecnológicos, Estratégicos, Avaliação, Comportamental, Mudança, Diretivo.	
BID	X	X	X	Definitivo	Baixo	Alto	Disposto apoiar	Estratégico, avaliação e Tecnológico.	
Bairro Nazaré	X	X		Dominante	Baixo	Alto	Disposto apoiar	Estratégico, Mudança	
Órgãos Públicos	X	X		Dominante	Baixo	Alto	Disposto apoiar	Estratégico, Mudança	
CONCAVES	X	X		Dominante	Alto	Alto	Ambíguo	Estratégicos, Diretivos, Comportamentais, Avaliação, Mudanças, Tecnológicos e Estruturais.	Stakeholders Interno
Cooperados CONCAVES		X		Discricionário	Baixo	Alto	Disposto apoiar	Diretivos, comportamentais	
Gestores CONCAVES		X		Discricionário	Baixo	Alto	Disposto apoiar	Estratégico, Avaliação, Diretivo, Estruturais, Tecnológicos.	

Fonte: Elaborado pelos autores

6.3 Nível de Influência dos Stakeholders

A partir dos roteiros de entrevistas apresentados aos gestores da PMB e da OCB/PA, foi possível coletar os dados e analisá-los qualitativamente quanto à influência desses *stakeholders* na CONCAVES, sendo possível constatar que diferentes variáveis podem estar associadas à percepção de importância do *stakeholder*, como o poder, a legitimidade, a influência do *stakeholder* e a estratégia da cooperativa. Outras variáveis podem também afetar o nível de atendimento, a exemplo da pressão que o *stakeholder* exerce na cooperativa, a contribuição do *stakeholder* e a função-objetivo.

Na análise de comparação dos gráficos, tem-se a PMB como *stakeholders* definitivo possuindo os três atributos, tendo além da competência legal, atribuições de infraestrutura e contrato com a CONCAVES. Já a OCB/PA é *stakeholder* dependente, expectante, possuindo atributos de legitimidade e urgência com alta vontade de colaborar.

A seguir, a tabela 1 foi construída a partir de entrevistas semiestruturadas com os gestores da CONCAVES, com o objetivo de verificar como estes *stakeholders* influenciam a gestão estratégica da cooperativa. Dessa forma, para a composição dos índices, cada componente estratégico foi pontuado de acordo com os resultados das entrevistas. Cada índice, portanto, refere-se ao grau de influência do *stakeholder* externo

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



definitivo PMB e *stakeholder* externo dependente OCB/PA em relação a CONCAVES, em uma escala de 1 a 5:

Tabela 1 — Grau de Influência dos *stakeholders* na CONCAVES.

Componentes estratégicas	Grau de Influência					Índice	Grau de Influência					Índice
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Estratégico	-	1	-	2	-	0,58	1	2	3	4	5	0,63
Diretivo	-	1	-	2	-	0,58	1	1	-	2	2	0,79
Comportamental	-		5	3	-	0,59	-	-	-	3	8	0,93
Avaliação	-	2	2	3	-	0,56	1	2	1	2		0,63
Mudança	-	-	-	3	-	0,75	1	1	1	2	1	0,54
Tecnológico	1	1	-	1	-	0,33	2	-	1	-	3	0,58
Estrutural	-	-	1	3	-	0,69	-	-	2	1	3	0,79

Fonte: Elaborado pelos autores

6.4 Componente Estratégico PMB versus OCB/PA

Quanto ao componente estratégico, que se refere a capacidade da cooperativa de gerar valor para o cliente, tendo como premissa um trabalho forte em *marketing* e qualidade total, a Prefeitura Municipal de Belém tem um impacto médio com índice de 0,58. Este fator se deve ao fato de a Prefeitura ser uma entidade reguladora das atividades da CONCAVES. Sendo assim, para boa parte da estratégia da CONCAVES ser estabelecida, é necessário cumprir a legislação definida pelo Governo Federal e fiscalizada pela Prefeitura.

Já a OCB/PA influencia também em um nível médio com índice de 0,63, afinal a Prefeitura estabelece o que deve ser feito, e a OCB/PA, como órgão consultivo, detalha e ensina através de treinamentos contínuos como a CONCAVES deve fazer para se adequar às normas federais. Assim como no caso da Prefeitura, boa parte da estratégia também passa pelos treinamentos e lições aprendidas pela CONCAVES junto a OCB/PA.

Embora a CONCAVES tenha vários elementos de gestão estratégica como infraestrutura, comunicação eficiente, mercado de alta liquidez e influência dos *stakeholders* definitivos, dominantes e dependentes que auxiliam a cooperativa a alcançar bons resultados, Antonialli (2000) afirma que o modelo de gestão das cooperativas brasileiras têm recebido críticas por apresentar vários gargalos que comprometem a sua competitividade, principalmente, devido à ineficácia administrativa, o que oferece risco à sobrevivência dessas organizações.

6.5 Componente Diretivo PMB versus OCB/PA

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Dentro do componente diretivo, cabe a CONCAVES valorizar a comunicação interna, a fim de criar objetivos claros, regras, e procedimentos operacionais bem estabelecidos, com ênfase na comunicação, supervisão e coordenação junto aos cooperados.

Neste componente, a Prefeitura atinge um índice de 0,58, enquanto a OCB /PA atinge uma pontuação de 0,79, ou seja, a OCB/PA tem um impacto maior no componente diretivo. Isso se deve justamente pela OCB/PA poder assistir e aconselhar os conselhos da administração e fiscal, assembleias gerais, ordinárias e extraordinárias nas tomadas de decisões, quando demandadas, bem como conceder treinamentos operacionais junto aos gestores, para que esses repassem aos seus cooperados o devido treinamento. Já a Prefeitura, como tem uma função de regulação e fiscalização, participa menos desses processos internos, em que a OCB/PA tem uma participação nitidamente maior.

Freitas et al. (2018) reiteram que o incentivo à atuação dos cooperados na gestão é de suma importância para que as cooperativas desenvolvam mecanismos que orientem e mostrem a importância da tomada de decisões coletivas. A participação pode ser entendida como uma importante ferramenta, para o controle das relações de poder existentes em uma organização coletiva. É a partir da intensificação dos processos participativos, que efetivamente as decisões tomadas acerca da organização passam a se tornar mais horizontais, cabendo a todos os cooperados inferir diretamente sobre uma decisão.

6.6 Componente Comportamental PMB versus OCB/PA

Neste quesito, a OCB também saiu como o *stakeholder* de maior influência, sendo seu índice de 0,93, contra 0,59 da Prefeitura. Isso ocorre, pois a parte comportamental aborda aspectos de recursos humanos, capacitação, desempenho, comprometimento e comportamento em geral. Como a Prefeitura fiscaliza as cooperativas, a fim de verificar se elas estão operando em conformidade com a legislação da PNRS, acabam por apresentar pouca inserção nestas questões humanas e de comportamento. Por outro lado, a OCB/PA ganha grande destaque nessa área, influenciando fortemente o comportamento de toda a cooperativa, uma vez que concede os treinamentos na área de gestão, relacionados a princípios cooperativistas, fortalecendo a identidade do cooperado, a cultura organizacional do associativismo e concedendo cursos relacionados ao conselho fiscal e conselho de administração.

A CONCAVES recebeu treinamentos tanto da PMB quanto da OCB/PA, devido a OCB/PA ter uma composição de quadro técnico com perfil acadêmico e se posicionar na consultoria e treinamento, por ser um *stakeholders* dependente de alta colaboração.

6.7 Componente de Avaliação PMB versus OCB/PA

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Nesta etapa, novamente a OCB se apresenta como o *stakeholder* de maior influência dentro da CONCAVES, afinal as médias são as seguintes: para a PMB (0,56), e para a OCB/PA (0,63). Esta pontuação repercute com maior ênfase para a OCB/PA mais uma vez, pelo fato de ser o *stakeholder* mais presente internamente, com treinamento e consultoria para a CONCAVES.

A OCB/PA oferece treinamentos sobre todos os processos internos, inclusive os controles. Não toma decisões de maneira efetiva de como vai ou não ser feito, mas concede os treinamentos pelos quais a gestão e os cooperados realizarão suas atividades, a fim de respeitar a legislação e aumentar o seu nível de profissionalismo.

6.8 Componente de Mudança PMB versus OCB/PA

Pela primeira e única vez, a PMB foi o *stakeholder* de maior representatividade no contexto estratégico, afinal, o seu índice foi de 0,75 pontos contra 0,54 pontos da OCB/PA. Este resultado vem em decorrência das disposições da Lei 12.305/2010, que impõe a estes ex-catadores, que outrora trabalhavam de forma autônoma, a associação em forma de cooperativa. Veio da OCB/PA, no entanto, a mudança de sistema de trabalho autônomo para cooperado, e as respectivas mudanças no método de gestão ocorreram com maior intensidade dada a imposição da lei e da fiscalização da prefeitura. Assim, o principal agente que impôs a mudança e fez com que ela se materializasse dentro da CONCAVES, através da Política Nacional Resíduos Sólidos, foi a Prefeitura de Belém.

6.9 Componente Tecnológico PMB versus OCB/PA

Neste componente, a PMB ficou com 0,33 pontos, contra 0,58 pontos da OCB/PA. Este componente, que é o tecnológico, envolve tanto a evolução tecnológica da planta fabril, como a modernização dos processos de gestão e produção. A despeito do relativo apoio que a PMB concedeu à CONCAVES no quesito suporte tecnológico e inovação, compreendendo a concessão de galpões, caminhões, veículos, materiais de proteção individual e uniformes, a mesma não atentou para a modernização da planta industrial, com braços mecânicos, esteiras, prensas e sistemas sustentáveis para geração de energia. Com isso, na revolução da tecnologia em termos de gestão, a OCB/PA esteve à frente, principalmente na gestão e disseminação do conhecimento, auxiliando nas mudanças de processos, organização interna, procedimentos de trabalho e recursos humanos, enfim, modernizando e adequando a gestão da CONCAVES a nova legislação.

6.10 Componente Estrutural PMB versus OCB/PA

O componente estrutural trata da delegação de autoridade e responsabilidade através da departamentalização, estabelecimento de organograma, sistemas de controle

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL
DE APOIO ÀS INSTITUIÇÕES
DE PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



de qualidade e de profissionais no setor. Neste componente, tanto a Prefeitura, quanto a OCB/PA atingiram pontuações de média a alta. A prefeitura ficou em 0,69 pontos, enquanto a OCB/PA ficou em 0,79 pontos.

A Prefeitura atingiu uma pontuação alta pelo fato das *Keywords* delegação da autoridade e integração de poderes, pois é a responsável por monitorar se a cooperativa cumpre a regulação e, por conseguinte, se pode ou não continuar com o benefício de atuar na área de reciclagem de resíduos sólidos.

Por outro lado, este componente também aborda aspectos da departamentalização, organograma, controle de qualidade e profissionais, que são atividades que se utilizam de técnicas de gestão aprendidas pela CONCAVES nos cursos ofertados pela OCB/PA. Por isso, esta organização também aparece com grande capacidade de influência, no ambiente estrutural da CONCAVES.

A infraestrutura da cooperativa é um conjunto de atividades que inclui planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, *stakeholders*, questões governamentais e qualidade. Embora a CONCAVES tenha uma excelente gestão nos pagamentos aos seus fornecedores e na remuneração de seus cooperados, a cooperativa recebeu mais de 90% de sua infraestrutura do seu *stakeholder* definitivo, a prefeitura, no entanto, não possui investimentos em máquinas e equipamentos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo proposto por esta pesquisa de analisar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão organizacional da CONCAVES, os resultados encontrados ao longo da pesquisa demonstraram a existência de dezesseis *stakeholders*, estes classificados em seis tipos distintos: discricionários, dependentes, perigosos, definitivos, reivindicador e dominantes. Desses grupos, notou-se o maior destaque dos *stakeholders* definitivos entrevistados, pois apresentaram os três atributos necessários para uma maior influência sobre a organização.

Ademais, constatou-se que a CONCAVES possui elementos estratégicos, no entanto necessita alcançar grau de maturidade no seu ambiente interno. Muitas ações, portanto, devem ser melhoradas para o desenvolvimento da cooperativa, visto que existe ameaça de novos entrantes no segmento de resíduos sólidos; o aumento de novos parceiros; investimentos em inovação; redesenho das suas atividades e novos mercados; a diversificação do tratamento do resíduo desde a coleta até a comercialização; e a necessidade da ampliação dos grupos de *stakeholders* dentro do universo pesquisado, permitindo a extensão dos resultados para outras partes interessadas e agregação de valor para cooperativa.

Vale destacar que dos dezesseis *stakeholders* identificados, a OCB/PA e a PMB foram os órgãos de maior influência na CONCAVES. Para a organização, esses dois *stakeholders* são definitivos, na medida em que possuem legitimidade na realização de

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



suas práticas; urgência quanto a demandas junto à organização; e poder na atividade de decisão da CONCAVES. A respeito dessas duas instituições, notadamente a PMB atuou fortemente como *stakeholder* de fiscalização, infraestrutura e de cumprimento da PNRS, contrapondo-se a OCB/PA, que atuou na profissionalização, treinamento, participação de assembleias, assessoramento contábil, jurídico e até mesmo político. Essa relação com os *stakeholders* tem criado sinergia, motivação, aumento da rede de contatos, promovendo o *marketing* da CONCAVES e colocando seus gestores em posição destaque na ministração de cursos, treinamentos e até consultoria a outras prefeituras que necessitam implantar a PNRS através de cooperativas.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Cesar A C de. Modelo de relacionamento entre causas e estratégias associadas à variação na utilização da capacidade de recursos produtivos em ambientes de empresas enxutas. Diss. Universidade de São Paulo, 2011.
- BELÉM. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Saneamento - SESAN. Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos - PGRS. Belém, 2011.
- BOAVENTURA, J. M. G., Cardoso, F.R., Silva, E. S., & Silva, R. S. (2009). Teoria dos Stakeholderse Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN* 11.32 (2009): 289-307.
- FREEMAN, R. Edward. *Stakeholder management: framework and philosophy*. Pitman, Mansfield, MA (1984).
- GARRIGA, E. (2014). Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. *Journalof Business Ethics*, 120 (4), 489-507.
- GOMES, Ricardo C., "Em busca de uma teoria geral dos stakeholders para organizações públicas", *Coletânea em Administração Pública*. Lisboa, Escolar Editora. (2013) - ok
- JONES, T. M. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437, 1995.
- LYRA, M. Gomes, R. JACOVINE, L. O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. *RAC*. Curitiba v. 13, Edição Especial, p. 39-52, Junho 2009.
- MACHADO, A. C. M.; FRANCISCONE, K.; CHAERKI. S. F. Mapeando a Abordagem Estratégica em Publicações Acadêmicas sobre o Terceiro Setor. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, São Paulo, v.6, n. 2, p. 127-136, 2007.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. *Catadores de Materiais Recicláveis*. Disponível em: <<https://antigo.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-solidos/catadores-de-materiais-reciclaveis.html>> .2017. Acesso em 5 de julho de 2019.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARÁ. Termo de Ajuste de Conduta para Tratamento da Gestão Integrada de Resíduos Sólidos. 2013. Disponível em: 91 .5 de janeiro 2019.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman,2000.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward. Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review; p. 853; 1997.
- OCB/PA, Cooperativas possuem mais de 30 pontos de coleta seletiva em Belém. Disponível em <<http://paracooperativo.coop.br/noticias/604-prefeitura-disponibiliza-mais-de-30-pontos-de-coleta-seletiva-de-lixo-em-belem-e-distritos>>. 2019. Acesso em: 05 de julho de 2019.
- OLIMPIA, I.; SOUZA; E. Gestão Estratégica Aplicada ao Cooperativismo Solidário: Uma Alternativa de Fortalecimento para os Agricultores Familiares. Revista da Sociedade Brasileira e Economia, Administração e Desenvolvimento Social no Agronegócio. V 4, N4, p 54-79. Set/dez 2008. Rio Branco – AC, Brasil.
- OLIVEIRA, D. P. R. Manual em gestão de cooperativas: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, L., Rodrigues, Lucia L. e Craig, Russel. (2013). Stakeholder theory and the voluntary disclosure of intellectual capital information., Caspian Journal of Applied Sciences Research 2.3 p. 1-22 (2013).
- PARMER, B., FREEMAN, R., HARRISON, J., WICKS, A., PURMELL, L. e COLLE, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. The Academy of Management Annals, 4 (1), 403-445.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- QUINN, J. B. Strategies for Change: logical incrementalism. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- SAVAGE, Grant T, THIMOTHY, Nix W, WHITEAD, Carlton, BLAIR, John d. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.
- VIEIRA, S. F. A., Costa, B. K., Boaventura, J. M. G., (2010), Análise de Stakeholders Aplicada em Órgãos Públicos: O Caso da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná, Revista de Ciências da Administração, 2010, 13, pp. 81-110.
- WALSH, J. P. Book review essay: Taking stock of stakeholder management. (2005): 426-438.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ

