



## REDES DE GESTÃO SOCIOAMBIENTAL: A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO NA CRIAÇÃO DE VALOR EM COOPERATIVAS DE MATERIAIS RECICLÁVEIS

**Roberto Bazanini**

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- Brasil. Professor da Universidade Paulista, Brasil.

E-mail: [roberto.bazanini@docente.unip.br](mailto:roberto.bazanini@docente.unip.br)

**Tirone Chahid Lanix**

Mestre em Administração pela Universidade Paulista, Brasil. Professor da Universidade Paulista, Brasil.

E-mail: [tironechahad@gmail.com](mailto:tironechahad@gmail.com)

**Celso Machado Júnior**

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho, Brasil. Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil.

E-mail: [celsomachado1@gmail.com](mailto:celsomachado1@gmail.com)

**Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova**

Doutorando em Administração pela Universidade Paulista, Brasil. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Brasil.

E-mail: [miguelvilanova@gmail.com](mailto:miguelvilanova@gmail.com)

**Ricardo Daniel Adra**

Mestre em Gestión empresarial pela *Universidad Nacional del Comahue*, Argentina. Professor da *Universidad Nacional del Comahue*, Argentina

E-mail: [ricardo.adra@faea.uncoma.edu.ar](mailto:ricardo.adra@faea.uncoma.edu.ar)

### Resumo

A pesquisa tem como objetivo identificar os fatores relacionados a transferência de conhecimento como criação de valor pelos *stakeholders* nas cooperativas de materiais recicláveis na cidade de São Paulo. Por meio de pesquisa exploratório-descritiva, estudo de caso múltiplo. Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado junto aos catadores, representantes e técnicos das cooperativas. De forma adicional foram utilizadas as técnicas de análise documental e de observação direta com o auxílio do Diário de Campo. A partir da análise dos dados foi possível observar que os *stakeholders* definitivos, dominantes e dependentes transferem o conhecimento explícito enquanto os *stakeholders* discretos, o conhecimento tácito. Os resultados da pesquisa apontam que a transferência do conhecimento por meio da governança colaborativa aos gestores das cooperativas permite construir instrumentos para multiplicação do conhecimento adequado a realidade dos cooperados. Conclui-se então que, embora o modelo de saliência recomende tratamento diferenciado aos diferentes *stakeholders*, decorrentes dos atributos de poder, legitimidade e urgência, a transferência do conhecimento nas redes de gestão socioambiental, por meio da governança colaborativa, possibilita a criação de valor para todos os agentes envolvidos.

**Palavras-chave:** Gestão socioambiental. Governança colaborativa. Transferência de conhecimento. Criação de valor. Cooperativas de reciclagem.

**SOCIO-ENVIRONMENTAL MANAGEMENT NETWORKS:  
THE TRANSFER OF KNOWLEDGE IN VALUE CREATION IN RECYCLABLE MATERIALS COOPERATIVES**

**Abstract**

The research aims to identify factors related to knowledge transfer as value creation by *stakeholders* in recyclable materials cooperatives in the city of São Paulo. Through exploratory-descriptive research, multiple case study. For data collection, a semi-structured interview script used, applied to the collectors, representatives and technicians of the cooperatives. In addition, the techniques of document analysis and direct observation used with the help of the Field Diary. From the data analysis, it was possible to observe that the definitive, dominant and dependent *stakeholders* transfer the explicit knowledge while the discrete *stakeholders*, the tacit knowledge. The research results indicate that the transfer of knowledge through collaborative governance to the managers of the cooperatives allows the construction of instruments for the multiplication of knowledge appropriate to the reality of the cooperative members. It is concluding that although the salience model recommends different treatment to different stakeholders, resulting from the attributes of power, legitimacy and urgency, the transfer of knowledge in socio-environmental management networks, through collaborative governance, enables the creation of value for all agents involved.

**Keywords:** Socio-environmental management. Collaborative governance. Knowledge transfer. Value creation. Recycling cooperatives.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo tem como objetivo identificar os fatores relacionados a transferência de conhecimento como criação de valor pelos *stakeholders* nas cooperativas de materiais recicláveis na cidade de São Paulo.

Acentuadamente, na última década, a gestão do conhecimento por meio de ações das cooperativas junto aos *stakeholders* tem despertado cada vez mais o interesse da sociedade pelo seu caráter educativo que, cada vez se torna necessária para consolidar as ações voltadas para o desenvolvimento sustentável com o intuito de integrar os aspectos econômicos, sociais e ambientais nas atividades produtivas.

Dentre os eventos mais recentes relacionados à sustentabilidade, em setembro de 2015, líderes mundiais dos mais diversos países reuniram-se na sede da ONU, em Nova York, e propuseram um plano de ação para erradicar a pobreza, proteger o planeta e, assim, garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade. Esse evento denominado Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável contém o conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (AGENDA ONU, 2030).

A reciclagem está inserida no contexto identificado pelo item 12 (Consumo e Produção Responsáveis), que visa assegurar padrões de produção e de consumo sustentável, mormente a promoção da eficiência do uso de recursos energéticos e naturais (AGENDA, 2030), e o objetivo 14 (Vida na Água), que visa conservar e manter o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável, em relação ao lixo despejado pela intervenção humana na degradação dos oceanos.

No Brasil a reciclagem também vem crescendo, porém ainda muito longe da média da reciclagem da maioria dos países do mundo. O Brasil gera mais de 11 milhões de toneladas de lixo plástico e recicla apenas 1% desse material, ficando atrás dos EUA com 34,5%, China com 21,92% e Índia com 5,32% (WWF, 2019).

Em termos mais amplos, considerando a política de resíduos sólidos e os diversos materiais que a compõe, e o baixo interesse da sociedade paulistana pelo tema. A cidade de São Paulo apresenta baixos resultados, sendo que, o material com potencial de reciclagem é de 40% e apenas 3% desses materiais são reciclados, comparado com médias mundiais ao

redor de 40% (ABRELP, 2019). Neste cenário as cooperativas de materiais recicláveis, aparecem como agentes propulsores do desenvolvimento sustentável, coletando e separando os resíduos destinando-os a fornecedores capazes de realizarem a reciclagem e a reutilização tanto para plásticos, papel, alumínio (latas) e vidros, bem como materiais eletrônicos.

As cooperativas são responsáveis pela coleta de 90% de todos os resíduos recicláveis segundo a Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE, 2019), sendo que, esse mercado movimenta anualmente, aproximadamente R\$ 24 bilhões de reais. Também, tão importante quanto à preservação ambiental, as cooperativas de reciclagem têm grande relevância econômica e social, nelas, milhares de pessoas obtêm renda para garantirem o sustento às suas famílias (MUNDOCOOP, 2020).

Acresce-se a isso, as cooperativas de reciclagem atuam de forma conjunta junto ao poder público e a iniciativa privada na execução de ações de forma conjunta que, certamente, seriam ineficientes se realizadas individualmente. Como as demais cooperativas, as cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos possuem forma e natureza jurídica própria que, entre outras características, envolve adesão voluntária, singularidade do voto e retorno das sobras líquidas do exercício proporcional às operações realizadas pelos sócios.

Por meio de pesquisa exploratório-descritiva, de natureza qualitativa, emprego da técnica da entrevista em profundidade com questões semiestruturadas direcionadas aos principais *stakeholders* envolvidos, o problema da pesquisa está em encontrar respostas para a questão: como se dá a criação de valor no processo transferência nas redes de gestão ambiental?

A relevância da pesquisa se volta para contemplar a pertinência da aplicabilidade dos princípios da gestão do conhecimento e o modelo da saliência da teoria dos *stakeholders* como fator de interação entre os agentes envolvidos?

O artigo está dividido em seis seções: a primeira, “introdução”, contextualiza a pesquisa, apresenta a justificativa para a realização do estudo, descreve os procedimentos metodológicos adotados e a estrutura do texto. A segunda, “Gestão do Conhecimento e Teoria dos *stakeholders*” faz uma breve revisão da literatura referente a transferência do conhecimento e o modelo de saliência dos *stakeholders* na criação de valor nas redes cooperativas. A terceira, “Metodologia” descreve a natureza do estudo, a amostra, o instrumento de coleta de dados e a interpretação dos dados empregados na pesquisa. A quarta, “Análise dos resultados” discorre sobre os achados da pesquisa; na quinta, “Discussão dos Resultados” compara-se os resultados da pesquisa com o referencial teórico adotado. Na sexta, “Considerações Finais”, são sintetizados os achados da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O uso de diferentes lentes para o estudo de um determinado tema constitui tarefa desafiadora e, ao mesmo tempo filosófica para os pesquisadores das ciências sociais aplicadas, visto que, resulta da adoção de diferentes perspectivas que se caracterizam por controvérsias e conveniências (BAZANINI, 2007).

Aparentemente, a gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e o modelo de saliência da teoria dos *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; WOOD *et al.*, 2018) em uma primeira leitura, podem se apresentar como referenciais teóricos diametralmente opostos. O primeiro, ao propor princípios de compartilhamento da informação; o segundo, por restringir esse compartilhamento de forma parcimoniosa, isto é, em decorrência dos atributos de poder, legitimidade e urgência que os agentes envolvidos no empreendimento possuem.

Contudo, em um nível mais profundo da análise, tendo como referência o processo de conversão do conhecimento proposto no Modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), é possível

inferir a interação dinâmica que se estabelece entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito comparativamente aos atributos que determinado stakeholder detém para criação de valor nas redes.

Com base nos estudos seminais de Nonaka e Takeuchi (1997), Lee; Lee e Kang (2005) afirma que a gestão do conhecimento teve sua origem no conceito de criação de conhecimento ao ser definida como atividades- organizacionais relacionada à procura do conhecimento, sendo essencialmente um processo que se volta para gerenciar tarefas com o intuito de aquisição, transferência e criação do conhecimento e, ao mesmo tempo, buscar novos conhecimentos para serem utilizados nos processos decisórios.

## 2.1 A transferência do conhecimento como criação de valor

Nas últimas décadas, a gestão do conhecimento passou a cada vez mais fazer parte das estratégias das organizações, com o conceito de criação de valor da empresa para os seus *stakeholders*.

Embora apresentado de forma didática no Modelo SECI, na prática cotidiana tanto o conhecimento tácito quanto o explícito estão interligados de alguma forma, visto que, todo conhecimento explícito contém aspectos do conhecimento tácito. Resulta, então, ser imprescindível entre interação entre as pessoas no ato de compartilhamento, pois se deve-se considerar a similaridade e a relação entre pessoas, sendo características no processo de transferência do conhecimento (ZHANG; JIANG, 2015).

Garcia-Castro; Aguilera (2015); Barney; Harrison (2020) advertem que as pesquisas relacionadas aos conceitos de valor na perspectiva dos *stakeholders* ainda são restritos. Enfatizam que os estudos que se referem ao valor e a sua distribuição para os *stakeholders* e seus resultados em nível individual e organizacional ainda é pouco debatido.

Sarturi (2018) concebe a distribuição de valor para o *stakeholders* interno como dependente de seu desempenho dentro da organização, Tantalo e Priem (2016) entendem que o fator decisivo para a criação de valor se encontra na sinergia de interesses, Cintra (2018) e Barbosa (2019), faz referência aos relatórios de gestão e pós-matriz de materialidade, respectivamente ao discorrer sobre a importância das evidências empíricas do alinhamento organizacional e, assim, condicionam a distribuição de valor aos *stakeholders* tendo como parâmetro, o benefício resultante do respectivo desempenho.

Desde o marco teórico inicial da teoria proposta Freeman (1984) que delineou as características básicas do conceito de *stakeholders*, posteriormente, a maioria das pesquisas sobre cooperação teve seu foco no campo de colaboração (GRAY; WOOD, 1991; ROBERTS; BRADLEY (1991), em que são observados apenas sob a estrutura da relação entre a empresa e seus *stakeholders* (HEUGENS; VAN DEN BOSCH; VAN RIE, 2002; ROWLEY, 1997). Todavia, as pesquisas mais recentes apontam que as empresas não respondem a cada interessado de forma individual, mas, sim, em consonância com as múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders* (NEVILLE; MENGUC, 2006; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2018).

Em relação a cooperação e a colaboração para a consolidação de práticas conscientes direcionadas às ações de sustentabilidade corporativa (BOSZCZOWSKI, 2010) um dos maiores desafios na perspectiva da gestão do conhecimento está na criação de valor por meio da incorporação de novos paradigmas em que seja possível transformar o conhecimento tácito em explícito e, inversamente, transferir o conhecimento explícito de forma sistematizada para ser utilizado de forma tácita por um grande número de pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1997) concebem o conhecimento explícito como aquele que pode ser rapidamente transmitido formalmente e sistematicamente sendo o conhecimento tácito altamente pessoal e difícil de formalizar. No processo de transferência do conhecimento, existe a possibilidade do processo de conversão do conhecimento ser gerenciado de forma

holística (CÔRREA *et al.*, 2021) tendo como referência o Modelo SECI que permeia quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme Figura 1:

**Figura 1-** Conversão do conhecimento (Modelo SECI)



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

No modelo SECI, as fases da evolução do conhecimento são representadas através de quatro quadrantes: quadrante 1 – Socialização; quadrante 2 – Externalização; quadrante 3 – Combinação; quadrante 4 – Internalização.

Socialização – processo pelo qual o conhecimento de um indivíduo é transmitido para outro por meio do compartilhamento de experiências sem a utilização de qualquer tipo de comunicação, ou seja, de tácito em tácito (quadrante 1). Constitui “(...) um processo de compartilhamento de experiências e, a partir do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas” (NONAKA; TAKEUCHI 1997, p.69).

Externalização – transposição de experiências em palavras em que o receptor da informação transcreve o conhecimento recebido para que outros possam aprender, isto é, tácito em explícito (quadrante 2). Temos aqui “(...) um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de analogias, metáforas, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.71).

Combinação – O conhecimento existente é renovado e ampliado, visto que, o conhecimento explícito é compartilhado também de forma explícita (quadrante 3), ou seja, “(...) um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI 1997, p.75).

Internalização – processo de passagem do conhecimento explícito em tácito, isto é, a incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito (quadrante 4), isto é, “(...) quando as experiências de socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados, ou Know-how”. (NONAKA; TAKEUCHI, p. 79).

No modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.24) na espiral do conhecimento, o conhecimento compartilhado se torna conhecimento conceitual, avança para Conhecimento Sistemico e, finalmente, Conhecimento Operacional e, nessa conversão tende a criar valor para os *stakeholders* envolvidos.

A transferência do conhecimento se insere como um dos aspectos mais importantes para o bom andamento e o alcance dos resultados objetivados pelo processo da

sustentabilidade. Todavia, estabelecer uma relação positiva com as partes interessadas de um projeto constitui um dos maiores desafios dos gestores, visto que, sem a construção de um relacionamento proativo com todos os envolvidos, não há o estabelecimento de um ambiente favorável à concretização do empreendimento.

### 2.3 A criação de valor nas redes

Em termos de criação de valor, elemento esse, que se tornou determinante nas abordagens mais recentes da teoria dos *stakeholders*, Harrison e Wicks (2013) propõem que valor é qualquer objeto com que represente um potencial e que vale a pena buscar. Valor é considerado como fator material e imaterial e que são importantes de obter na visão dos *stakeholders*, ao envolver os aspectos econômicos e não econômicos (ARGANDOÑA, 2011, SARTURI, 2018, CHUN *et al.*, 2019).

Em termos pragmáticos, tal qual a complexidade da aplicabilidade do modelo de saliência, a criação de valor na teoria dos *stakeholders* evidencia três questionamentos interligados: a criação de valor e o comércio são possíveis em um mundo incerto e complexo com pouca estabilidade? O humanismo pode estar consoante com a ética do capitalismo? Existe a possibilidade do conteúdo a ser ministrado nas escolas de negócios se voltar para os valores humanos? (FREEMAN *et al.*, 2010).

Concebe-se, atualmente que a teoria moral sem referência ao mundo que encontramos ao nosso redor é um formalismo vazio, ciência sem valor é impossível. Por essa razão, a verdadeira questão não se resume a dicotomia acionista versus *stakeholders*, mas sim, numa perspectiva estreita e reducionista versus a ampla holística dos negócios, (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2018).

Razões pelas quais, propõe-se que, na criação de valor “[...] é preciso examinar as ligações com outras instituições sociais”. Como [...] “a política pública estabelecida para os *stakeholders*”, “[...] o governo como facilitador da criação de valor” “[...] conduz a tal visão ou estabelecem barreiras baseadas na antiga visão de negócios de “acionistas, e lucros, onde apenas dinheiro é importante”, e como o estado pode ser justificado (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2018, p.227).

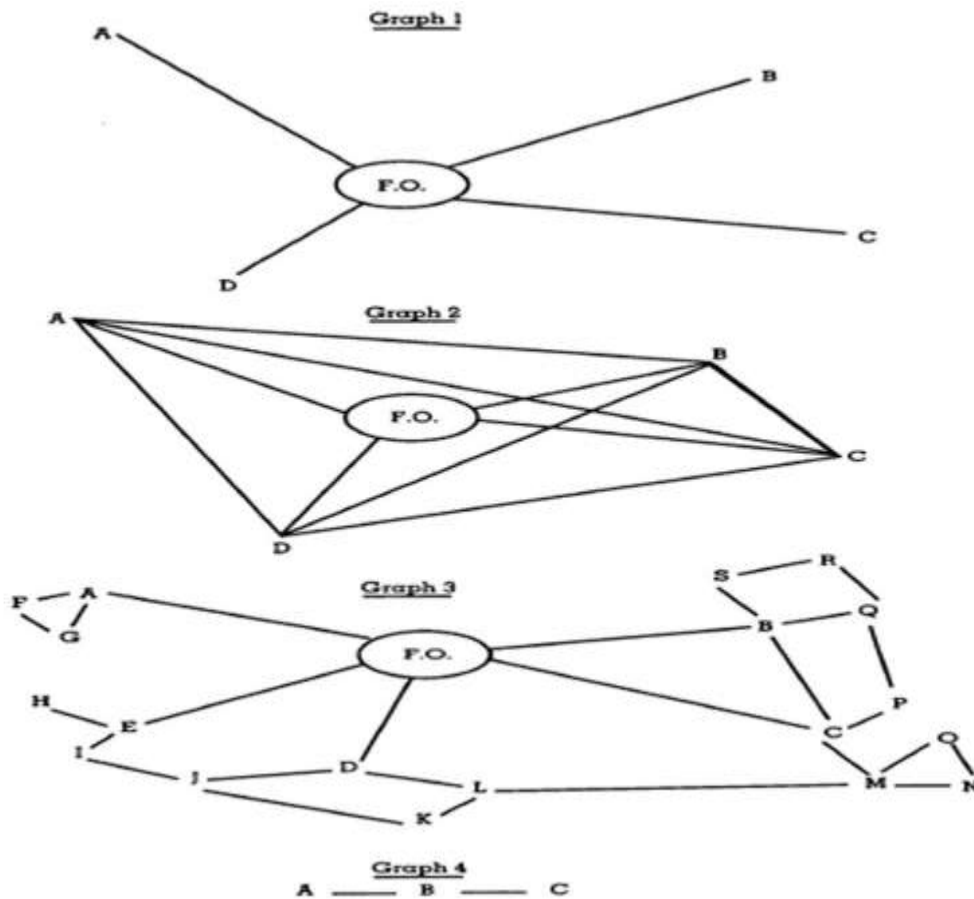
Estes atores isolados ou em grupos que possuem participação e influência na organização devem ser considerados no desenvolvimento da estratégia de gestão pela organização, sendo esta administrada com o propósito de criar valor em retorno aos seus atores (FREEMAN *et al.*, 2020).

Na perspectiva do cooperativismo os estudiosos dos relacionamentos organizacionais com os demais *stakeholders* ressaltam o papel das redes interorganizacionais a partir dos preceitos teóricos advindos da ecologia humana, que se define como uma ciência pluridisciplinar, ao estudar a codependência entre os sistemas sociais e naturais (PIRES; CRAVEIRO, 2011) como tarefa das instituições educativas (DE FREITAS LANGRAFE, 2020).

Estes atores isolados ou em grupos que possuem participação e influência na organização devem ser considerados no desenvolvimento da estratégia de gestão pela organização, sendo esta administrada com o propósito de criar valor em retorno aos seus atores (FREEMAN *et al.*, 2020).

Rowley (1997) apresenta quatro possíveis desenhos de posicionamentos na rede nas quais os relacionamentos da organização podem estar inseridos, disposto na Figura 2.

Figura 2 - Estruturas de Rede



Fonte: Rowley (1997, p. 891)

Rowley (1997) argumenta que os relacionamentos entre os *stakeholders* que cercam a organização focal não ocorrem no vácuo das relações diádicas, e considera improvável que os *stakeholders* possam ter relacionamentos diretos um com o outro e nesta perspectiva, as organizações não estão necessariamente no centro das relações em relação ao conjunto de seus *stakeholders*.

Decorre, então, que as diferenças decorrentes desses papéis constituem aspectos relevantes no gerenciamento das redes, visto que, os relacionamentos com as partes interessadas não ocorrem no vácuo das relações diádicas, mas sim, em uma rede de influências, sendo cada vez mais improvável que as partes interessadas de uma empresa possam ter relacionamentos diretos uns com os outros (ROWLEY, 1997).

Pode-se observar no gráfico 1, a organização focal no centro dos relacionamentos e as outras organizações em conexões diretas para com ela, porém estas organizações da rede não possuem relacionamento direto com os outros, assim sendo necessitam do ponto focal para se relacionarem.

O Gráfico 2 posiciona a organização ocupando a posição central na rede de relacionamentos, e com os atores em relações diretas com os outros atores da rede.

O Gráfico 3 mostra possíveis relacionamentos independentemente da relação estabelecida pelos atores com a organização central, o que sugere um menor controle dessa organização em sua rede de atores bem como menor controle sobre eles.

O Gráfico 4 indica que a organização focal está centralizada numa relação direta com duas outras organizações, tendo total controle sobre os relacionamentos ao posicionar os atores participantes dessa rede como seus subordinados nas comunicações de uns com os outros, portanto, a organização se encontra posicionada no centro dos relacionamentos podem exercer influência sobre outros.

Portanto, a posição de uma organização em sua rede é uma determinante importante de seu comportamento, porém, a natureza de qualquer relacionamento existente entre os *stakeholders* influencia o comportamento dos demais agentes e, conseqüentemente, as demandas que impõe à organização focal são bem mais complexas (ROWLEY, 1997; 2017).

Wasserman e Faust (1994), Freeman (1984) sugerem que a centralidade é a mais apropriada para medir a capacidade de controlar a informação que flui através das redes, mormente em empreendimentos de caráter que envolve em certo grau, aspectos hierárquicos e de mercado.

Nessa perspectiva o objetivo da transferência do conhecimento cria valor para os diferentes agentes envolvidos e ao mesmo tempo aumentar seu valor, produtividade e competência junto aos demais *stakeholders*.

Todavia, como adverte Scaringella e Burtschell (2017), o fator crítico de sucesso está na dependência dos agentes envolvidos desenvolverem uma boa comunicação, caso contrário, a transferência de conhecimento será deficitária se não houver um grau de similaridade de propósitos no grau de absorção de informação dos participantes.

Das três formas de governança em rede proposta por Thompson (2003), isto é, competição-preço, voltada para o mercado; comando-autoridade, na governança pela hierarquia e consenso- cooperação-mutualidade, voltada para os empreendimentos sociais, no cooperativismo, essa última tende prevalecer.

Na governança cooperação-mutualidade, a ênfase está na colaboração, o foco centralidade da organização deixa de ser relevante no sentido de controlar a informação, uma vez que, os relacionamentos nas redes cooperativas se caracterizam pelo jogo “ganha-ganha”, características essas, que constituem fatores significativos que fortalecem a capacidade dos agentes subalternos em resistirem às pressões dos *stakeholders* em posição de mando.

Assim, as publicações mais recentes sobre a atuação dos *stakeholders* nas redes enfatizam que os agentes possuem capacidades coletivas de influência na estratégia da empresa (WOOD *et al.*, 2018; SCHNEIDER; SACHS, 2017), assumem múltiplos papéis com relação a uma organização, e estão interligados em um sistema de criação de valor (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015; SARTURI, 2018), o que remete de certa forma aos relacionamentos “ganha-ganha”, conforme Quadro 1:

**Quadro 1** - Relacionamentos “ganha-ganha” no formato em rede

Relacionamentos “ganha-ganha” em rede	Resumo do conceito
Interdependência	Um ator depende do outro e vice-versa para execução de determinada atividade, porque este possui mais conhecimento, recursos ou equipamentos que o outro não tem.



Complexidade de tarefas	Atividades que requerem conhecimentos especializados, que ocorrem de forma sincrônica ou sequencial, em situações e tempos exatos.
Presença de problemas comuns e objetivos coletivos	Desenvolvimento de atividades em prol do grupo, colocando os objetivos coletivos a frente dos individuais.
Necessidade de trocas tangíveis e Intangíveis	A existência de problemas que atingem a todos faz com que surja força de união e manutenção do grupo.
Presença de governança colaborativa	Conjunto de regras, definições de responsabilidades e incentivos que visa a orientar os processos decisórios na rede, gerando a interação entre os atores, promovendo a cooperação e fazendo com que haja redução de conflitos de interesse.

Fonte: Autor com base em Piuchi (2018)

Nesse contexto em que todos os participantes podem se beneficiar de algum modo de procedimentos cooperativos e colaborativos, a densidade e centralidade das redes (GRANOVETTER, 1985) perde seu caráter de conflito de interesses e as soluções geralmente não se apresentam como vantagens para alguns e desvantagens para muitos, como ocorre no jogo de soma zero. Nessa perspectiva, em que a consistência sistêmica tende a ser reforçada (DIAS; JEUNON; DUARTE, 2016), cada integrante depende da ação dos demais agentes, porém, a autonomia em relação às decisões internas se mantém intacta (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; MARCON; MOINET, 2000; CASTELLS, 2018).

### 3 METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido baseado na metodologia qualitativa, considerada *hard* por Bauer e Gaskell (2017), visto que, a pesquisa qualitativa “ajuda a compreender e explicar os fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural” (BAUER; GASKELL, 2017, p.5) do tipo exploratório-descritiva, que se justifica porque descreve um fenômeno delimitado pelo espaço e pelo tempo (SELLTIZ *et al.*, 1974), e como estratégia o estudo de casos por ser uma estratégia de pesquisa que se foca em compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos (EISENDHARDT, 1989). Os casos múltiplos buscam explorar oportunidades para observar um fenômeno significativo em raras circunstâncias extremas, cujo propósito propicia descrever amplamente a existência de um fenômeno (YIN, 2010).

#### 3.1 Amostra

Os principais *stakeholders* resultantes da pesquisa com dados secundários constituem a amostra dos pesquisados, sendo: três cooperativas, a Federação das Cooperativas, Fornecedores, Clientes, ONGs, Associações de Bairros, e o Órgão Municipal responsável pela coleta de resíduos e varrição do município, conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Stakeholders nas redes de cooperativas

Identificação e denominação dos Stakeholders das redes das Cooperativas				
Cooperativa	Descrição	Organização	Cargo	Denominação
Crescer	Cooperado	Crescer	Coordenadora	C-CR
	Associação	FEPACOORE	Diretor	DFEP-CR
	Cliente	Global	Comprador	CGL-CR
		Scrap	Comprador	CCS-CR
		Giovanoni	Comprador	CG-CR
	Fornecedores	AMLURB	Gestor	FAMG-CR
		Instituto Muda	Diretora	FIMD-CR
OSC	Ecocultural	Gestor	OSG-CR	
Butantã	Cooperado	Butantã	Coordenadora	CC-BT
	Cliente	Aparas Macedo	Comprador	CAM-BT
		Francisco Pet	Comprador	CPF-BT
	Fornecedores	AMLURB	Gestor	FAMG-BT
		Instituto Muda	Diretora	FIMD-BT
ONG	Reciclázaro	Diretora	ORLD-BT	
Vitória do Belém	Cooperado	Vitória do Belém	Coordenadora	CC-VB
	Cliente	Aparas Adriana	Comprador	CAAC-VB
		EJ Metais	Comprador	CEJC-VB
		RM Reciclados	Comprador	CRMC-VB
	Fornecedores	AMLURB	Gestor	FAMG-VB
		Instituto Muda	Diretora	FIMD-VB
ONG	Reciclázaro	Diretora	ORLD-VB	

Fonte: Autores

### 3.2 A coleta de dados

A coleta de dados de fontes primárias foi realizada por meio de dezenove entrevistas com *stakeholders*, utilizando-se as ferramentas da *Internet* tais como: *Whatsapp*, *Google Meeting*, *Zoom*, *Skype* e questionários enviados por *E-Mail*, junto aos *stakeholders* linha de frente (equipe de profissionais) que atuam nas cooperativas, bem como seus *stakeholders* do “*staff*” que ocupam cargos nas organizações interrelacionadas, tais como Diretores e Gerentes e ou Representantes.

Nesse estudo de caso, o modelo proposto por Marcondes e Brisola (2014) foi utilizado para análise dos resultados, tendo como referência a técnica de triangulação que contempla três perspectivas: os dados empíricos, o instrumento de coleta de dados e a verificação do ambiente.

Em relação ao ambiente a análise se volta para os aspectos legais do empreendimento, os dados empíricos caracterizam as perspectivas de atuação dos *stakeholders* com o auxílio dos indicadores na criação de valor.

No processo de análise dos dados, Ketokivi e Choi (2014) sugerem uma prática em que se mantém uma tensão saudável com a teoria, de forma que os dados desafiem as predisposições teóricas e não apenas as confirmem. Essa prática se caracteriza por propor novas formas de interpretar os dados e, desta maneira, é possível contribuir com a teoria existente.

A descrição dos casos foi inspirada na análise *within-case* que, na concepção de Eisenhardt (1989), requer o emprego da escrita detalhada do empreendimento, cujo intuito está em contribuir para se discutir um grande volume de dados. A análise das características e

práticas do empreendimento, acompanhada da verificação da criação de valor socioambiental, foi comparada aos dados secundários e os relatos obtidos pelas entrevistas, além das percepções provenientes das anotações do Diário de Campo.

Weber (2007) recomenda a utilização do Diário de Campo como uma ferramenta importante para a autoanálise do pesquisador, não sendo, portanto, um texto completo, mas um material comparativo de análise da pesquisa, em que certos aspectos das conclusões podem até não ser mencionadas em publicações científicas.

Assim, para a análise e discussão dos resultados, a transcrição das entrevistas, comparativamente as anotações do Diário de Campo permitiu analisar em que sentido a influência dos *stakeholders* contribuem efetivamente para a criação de valor em redes interorganizacionais das cooperativas de materiais recicláveis de resíduos sólidos.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação ao problema de pesquisa verificou-se a transferência do conhecimento tácito entre os agentes ocorrem por meio das cooperativas que adotam estratégias de aprendizagem voltadas para a colaboração entre os catadores enquanto a transferência do conhecimento explícito, com maior ênfase, se concretiza pela atuação dos gestores da ALAMURB e FEPACOOORE

Preliminarmente, a pesquisa bibliográfica revelou que, em termos gerenciais, o processo de reciclagem se torna mais efetivo quando disposto em redes de negócios, no qual, cada agente desenvolve uma parte importante na cadeia produtiva, característica das redes interorganizacionais, sendo que, cada integrante dessa rede depende da ação do outro, porém mantendo sua autonomia nas decisões internas (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; MARCON; MOINET, 2000, CASTELLS, 2018; ROWLEY, 1997; ROWLEY, 2017).

Do ponto de vista teórico, o modelo de saliência, as redes de relacionamento e a teoria dos laços (GRANOVETTER, 1985) contribuem para se entender o tratamento destinado aos *stakeholders* tendo como referência a sua posição e conexões dentro da rede (ROWLEY, 1997; ROWLEY, 2017).

Paralelamente, observou-se como sinais de rede (Quadro 3), a necessidade da análise da estrutura e a presença da interdependência em atividades que complementam a obtenção dos recursos necessários e intercambiáveis, fornecendo benefícios e criando valor aos membros e sinergia na rede (HERNANDEZ, 2017).

Na relação “ganha-ganha” fica evidente na estrutura e nos processos da produção, comercialização, coleta e separação do material, o trabalho conjunto da cooperativa com a sociedade civil, administradoras de condomínios, governo e outros *stakeholders* que geram quantidade de material reciclável aproveitável, sendo que, todos em função de um objetivo coletivo que é o descarte consciente dos resíduos no processo de reuso.

Então, além de contribuir com o meio ambiente e, conseqüentemente, com a preservação do planeta, o processo da coleta seletiva e reciclagem gera renda para trabalhadores (BOESCHE; MAFIOLLETI, 2005) e, concomitantemente, lucro para empresas, daí a pertinência da governança colaborativa para se concretizar um jogo na modalidade “ganha-ganha”.

Concebe-se, assim, que na governança corporativa as instituições, por meio do engajamento de seus *stakeholders* tendem a alcançar padrões de excelência e, conseqüentemente, incorporar modelos de maior consistência sistêmica (ANSELL; GASH, 2008; DIAS; JEUNON; DUARTE, 2016).

Nesta linha de raciocínio, outro ponto a ser destacado pode ser observado pela complexidade das relações entre as organizações e o comprometimento dos *stakeholders* envolvidos, que geram interdependência, e mostra a necessidade de sincronia no

funcionamento e na especialização, estudos esses, que mostram o comprometimento como fator chave no estabelecimento de relacionamentos colaborativos e determina as perspectivas de relacionamentos de longo prazo (SEATON *et al.*, 2018; ANDERSEN; MEDLIN; 2016).

Ressalte-se, como exemplo prático, que os *stakeholders* na separação de resíduos têm diferentes status e desenvolvem diferentes papéis com grande variedade de interações, formando uma rede (XIAO *et al.*, 2021).

Observou-se, ainda, que a socialização em que o conhecimento é transmitido de tácito para tácito tendem a predominar. As reuniões que permite a conversão do conhecimento tácito em explícito e a troca e combinação de conhecimento que resultaria na promoção de cursos e elaboração de manuais são os mais precários.

Tendo como referência as respostas dos entrevistados e as anotações no Diário de Campo dos entrevistados algumas constatações se evidenciaram em relação à influência dos *stakeholders* na criação de valor no processo de reciclagem de resíduos sólidos, tendo como parâmetros os aspectos legais do empreendimento e a atuação específica dos *stakeholders* envolvidos.

#### 4.1 Aspectos legais do empreendimento

Durante a fase mais aguda da pandemia do COVID 19, entre abril de 2020 e dezembro de 2021, diversos setores da indústria da reciclagem manifestaram enfrentar dificuldade para aquisição dos materiais em razão da interrupção do trabalho dos catadores que constituem a base da cadeia da reciclagem de resíduos sólidos.

Atualmente, o conceito de valor social constitui um conceito-chave para compreender a criação de valor em cooperativas de materiais recicláveis. Kroeger e Weber (2014) afirmam que o valor social pode ser concebido a partir das percepções de bem-estar dos beneficiários em relação à satisfação com sua vida.

Um grande entrave diz respeito ao não amparo legal abrangente referente à formalização da cadeia da reciclagem, pois muitos catadores ainda atuam como autônomos, sem qualquer tipo de registro, e muitas cooperativas, embora já legalizadas, enfrentam grandes dificuldades para viabilizar os recursos necessários à manutenção da sua formalidade.

##### 4.1.1 Política Nacional para Resíduos Sólidos

A Política Nacional de Resíduos Sólidos foi estabelecida com a promulgação da Lei n.º 12.305/2010, cujos princípios estão estabelecidos no art. 6.º como sendo a prevenção e a precaução; o poluidor-pagador e o protetor-recebido; a visão sistêmica, na gestão dos resíduos sólidos, que considere as variáveis ambiental, social, cultural, econômica, tecnológica e de saúde pública; o desenvolvimento sustentável; a ecoeficiência, mediante a compatibilização entre o fornecimento, a preços competitivos, de bens e serviços qualificados que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida e a redução do impacto ambiental e do consumo de recursos naturais a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada do planeta.

A Lei n.º 5.764/1971 estabelece as condições para a constituição das sociedades cooperativas. As cooperativas de materiais recicláveis são exemplos da estrutura e funcionamento do negócio de material reciclável, pois permitem o avanço na mitigação dos principais problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes do manejo inadequado dos resíduos sólidos (DINÂMICA AMBIENTAL, 2013).

#### 4.1.2 Política do Estado de São Paulo para os Resíduos Sólidos

O Estado de São Paulo possui leis específicas para a gestão de resíduos sólidos com coleta e limpeza urbana, como a Lei n.º 12.528/07, que obriga a implantação do processo de coleta seletiva de lixo em shopping centers e outros grandes estabelecimentos produtores de resíduos sólidos, buscando a adequação às metas da Política Nacional de Resíduos Sólidos e a correta destinação das 27 mil toneladas de lixo domiciliar produzidas diariamente no estado.

Para dar conta desta tarefa, as prefeituras de grandes centros urbanos, como a de São Paulo, incentivaram a criação de cooperativas de material reciclável, ajudando em infraestrutura e cedendo espaços, fornecendo material da coleta, abrindo à participação de grandes empresas em projetos sociais, visando à redução dos aterros sanitários e à preservação do planeta. É a partir desse incentivo aumentou significativamente o número de cooperativas na cidade de São Paulo.

#### 4.1.3 Política da Cidade de São Paulo para os Resíduos Sólidos

Os dados secundários foram obtidos dos *sites* da Autoridade Municipal de Limpeza Urbana (AMLURB), no *site* da Prefeitura de São Paulo, responsável pela gestão dos resíduos e limpeza urbana da cidade. A autarquia é vinculada à Secretaria Municipal das Subprefeituras e presta serviços com o intuito de proporcionar melhor qualidade de vida aos munícipes. (AMLURB, 2020).

A coleta domiciliar é o sistema de recolhimento dos resíduos sólidos residenciais orgânicos e não orgânicos realizados por agentes de limpeza em caminhões compactadores. Já a varrição é o processo de limpeza das vias por meio da varrição e coleta dos resíduos feitos por agentes (AMLURB, 2020).

Envolvendo uma população estimada, segundo IBGE (2020), de 12.325.232 pessoas, com um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 58.691.90.000,00 (IBGE, 2020), a cidade de São Paulo registra a quantidade diária de lixo comum coletada em 12 milhões de toneladas e 360 mil toneladas/mês. A coleta domiciliar comum se manteve estável nos últimos cinco anos. Por outro lado, a coleta seletiva, em 2020, atingiu o maior número de resíduos já coletados e registrados, com aumento de 17,4% em relação ao ano anterior (AMLURB, 2021).

Em análise dos dados do período da quarentena em 2020, de março a dezembro, os resíduos provenientes da coleta seletiva aumentaram em 20%, quando comparados ao mesmo período de 2019 (AMLURB, 2021). Ao todo, no mesmo período em 2019, foram coletadas 61,4 mil toneladas de resíduos na coleta seletiva. Em 2020, foram coletadas 73,3 mil toneladas, uma variação de 11,8 mil toneladas a mais (AMLURB, 2020).

O plano municipal de coleta e varrição dos resíduos sólidos da cidade de São Paulo inclui soluções para os arranjos municipais, os mecanismos e instrumentos que visam à universalização da coleta seletiva; a logística reversa; o tratamento, reuso e reciclagem de material; o gerenciamento da destinação final (tratamento, local, transporte de materiais recicláveis); as ações de inclusão social (com catadores e cooperativas, por exemplo), além de alternativas técnicas e tecnológicas para mitigação dos impactos ambientais (AMLURB, 2021).

## 4.2 Atuação e saliência dos *stakeholders*

Na transferência do conhecimento sob a perspectiva de rede a participação de atores focalizadores em atividades que se relacionam com a socialização influencia dos *stakeholders* na criação de valor nas redes de cooperativas de materiais recicláveis se dá na medida de proporcionar benefícios econômicos, sociais aos cooperados e benefícios políticos e ambientais ao poder público e à sociedade como um todo.

Em relação ao modelo de saliência verificou-se que nas cooperativas independentemente de estarem ou não associadas à federação, quanto mais intensos os atributos de poder, legitimidade e urgência como ocorrem principalmente com o *stakeholders* definitivo, maior a pressão que exercem na rede e, conseqüentemente, maior a quantidade de regras estabelecidas para atender os interesses daqueles mesmos *stakeholders*, conforme Quadro 3:

**Quadro 3 - Saliência dos agentes envolvidos**

<i>Stakeholders</i>	Organizações	Atributos	Classificação
Prefeitura SP	AMLURB	Poder Legitimidade Urgência	<i>Stakeholders</i> Definitivo
Federação das Cooperativas	FEPACOORE	Legitimidade Urgência	<i>Stakeholders</i> Expectante (dependente)
Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Crescer</li> <li>●Butantã</li> <li>●Vitória do Belém</li> </ul>	Legitimidade	<i>Stakeholders</i> latente (discreto)
Comunidade e Imprensa	Associações de Bairros	Poder Legitimidade	<i>Stakeholders</i> Expectante (dominante)
Fornecedor	AMLURB Instituto Muda	Poder Legitimidade	<i>Stakeholders</i> Expectante (dominante)
Clientes	Diversos	Legitimidade Urgência	<i>Stakeholders</i> Expectante (dependente)
ONGS	Reciclázaro	Poder Legitimidade	<i>Stakeholders</i> Expectante (dominante)

Fonte: Autores

A Prefeitura de São Paulo, através da AMLURB, representa um *stakeholders* definitivo de extrema importância para as cooperativas, conforme os dados obtidos nas entrevistas técnicas percebem-se a sua saliência e a capacidade de gerar valor as cooperativas, quer seja no fornecimento do material a ser separado e reciclado, quer seja no fornecimento de máquinas e equipamentos ou até mesmo fornecimento do galpão sede, pelo pagamento do aluguel onde se realiza o trabalho dos cooperados.

A Rede da Federação Paulista de Cooperativas de Reciclagem - FEPACOORE formou-se pela iniciativa dos fundadores das Cooperativas de Materiais Recicláveis, na condição de *stakeholders* dependente busca de fortalecimento do grupo junto aos demais *stakeholders*, principalmente, mas, não somente a AMLURB. Comumente, os trabalhos realizados com as cooperativas (*stakeholders* discretos) pela FEPACOORE, estão pautados nos treinamentos para melhoria da gestão e administração de resíduos e foram estruturados para atender indivíduos com elevadas diferenças culturais, sociais e políticas, o que se reflete na gestão e produção distinta dessa organização, com o intuito dos cooperados alcançarem também o atributo da urgência.

Os fornecedores, na condição de *stakeholders* dominantes, podem ser classificados em dois grupos distintos na criação de valor. O primeiro, como supermercados, comércio varejista e lojas do bairro, em função de que cada cooperativa não realiza compras significativas, e o segundo, os fornecedores de resíduos de extrema importância na cadeia produtiva e na criação de valor, tais como: a AMLURB, e a empresa sócia, o Instituto MUDA que efetua coleta seletiva em grandes empresas e condomínios e fornecem esses materiais, de melhor qualidade, gratuitamente as cooperativas.

Nesse ponto da análise faz-se necessário destacar que a AMLURB desempenha três papéis importantes nessa relação, o primeiro de fornecer os materiais recicláveis as

cooperativas gratuitamente, o segundo de parceiro que assume custos da operação, tais como a coleta, a locação de espaço sede das cooperativas e, o terceiro, na condição de terceiro de órgão fiscalizador, confirmando a presença dos três atributos de saliência dos *Stakeholders* (Poder, Urgência e Legitimidade).

Na atuação dos clientes, na condição de *stakeholders* dependente, se evidencia a existência de um mercado extremamente comprador, composto por atores diretos e intermediários, os atores diretos compram as maiores cargas dos materiais recicláveis, por exemplo, garrafas PET, Papel e Papelão, e quando a cooperativa não apresenta volume suficiente os intermediários se apresentam para a aquisição.

Na cadeia produtiva de reciclagem das cooperativas, todo o material separado é vendido, aos clientes contumazes mas não há por parte das cooperativas o desenvolvimento de fidelidade, ou exclusividade nestas relações, o que leva a identificação desse tipo de *stakeholders* como possuidor de apenas um atributo de saliência, a legitimidade.

As ONGS, também na condição de *stakeholders* dependentes, atuaram como incubadora no processo da criação das duas cooperativas, uma baseada em catadores de rua do bairro da Lapa na cidade de São Paulo e outra com carrinheiros do bairro do Belém na mesma cidade, tornando-se responsável pela parceria em financiamento de projetos, locação de terreno e treinamentos, desenvolvimento cultural, erradicação do analfabetismo dos cooperados, e do preparo desses em outras profissões.

Nessa atuação, as ONGs participam com programas de capacitação voltados ao meio ambiente, atuação essa, indispensável para que as cooperativas, na condição de *stakeholders* discreto (atributo de legitimidade) incorporem também, o atributo de urgência e, assim, alcancem a condição de *stakeholders* dominantes, possuidoras dos atributos de legitimidade e urgência.

Nas redes de cooperativas de catadores, o processo de transmissão de conhecimentos ocorre de forma direta, através da troca de experiências, trabalho conjunto ou na resolução de problemas conjuntos. O compartilhamento do conhecimento é resultado das interações entre os conhecimentos tácitos, da experiência acumulada conforme Quadro 4:

**Quadro 4-** Perspectivas na Transferência do Conhecimento

<b>Pontos positivos</b>	<b>Pontos de Atenção</b>
O compartilhamento do conhecimento nas cooperativas tende a resultar em melhor renda, qualidade de vida e bem-estar dos catadores e benefícios para a sociedade.	O compartilhamento do conhecimento favorece a cooperação, mas a percepção inicial dos benefícios por parte dos catadores geralmente é limitada.
Os catadores estão propensos a compartilhar o conhecimento tácito que possuem com seus companheiros, desde que motivados para tal.	Para que os catadores compartilhem o conhecimento a liderança e incentivo do gestor da cooperativa para a educação para a cidadania são procedimentos essenciais.
Ao compartilhar o conhecimento explícito junto às cooperativas a AMLURB e a FEPACOOORE exercem grande influência na geração de valor para todos os envolvidos no empreendimento.	Nos conhecimentos explicitados não se pode desconsiderar a importância do assistencialismo primário, tais como: cestas básicas e cuidados com a saúde sob pena das normas estabelecidas pelos órgãos reguladores se tornarem discursos vazios.
<b>Pontos negativos</b>	<b>Pontos Críticos</b>
Os recursos tecnológicos são precários no compartilhamento do conhecimento na rede.	Não há um programa formal e estruturado de treinamento que integre todos os agentes envolvidos.
Não foram identificados mecanismos de controle e formas de incentivos e recompensas que	Os colaboradores não recebem nenhuma remuneração ou incentivos para compartilhar o

favoreçam o compartilhamento do conhecimento,	conhecimento.
Fora da cooperativa não existe praticamente oportunidades para compartilhamento do conhecimento por parte dos catadores.	As relações com a maioria dos clientes com as cooperativas se restringem aos aspectos mercantis, não propiciando oportunidades para o compartilhamento do conhecimento.

Fonte: autores

Observa-se no quadro acima as oportunidades e riscos que se apresentam na gestão das cooperativas com o intuito de facilitar os processos de compartilhamento de conhecimento na gestão da rede tanto nos pontos positivos identificados, como nos negativos. Todavia os pontos críticos positivos devem receber atenção plena para minimizar os custos percebidos por parte dos indivíduos/agentes envolvidos nessas interações, seja internamente a organização entre seus colaboradores, seja externamente com seus fornecedores e clientes.

No tocante aos tipos de conhecimento, que as cooperativas absorvem na rede pode-se observar que o conhecimento tácito mais destacado diz respeito a experiência anterior dos catadores nos lixões, que constitui boa parte dos cooperados que participam da rede. Já com relação ao conhecimento explícito. Em boa parte, os gestores das cooperativas foram formados, basicamente, de catadores que trabalhavam nos lixões e nas ruas, os quais receberam cursos de capacitação e treinamentos específicos relacionados à atividade de coleta de material reciclável, formação e gestão cooperativa.

Constatou-se que a AMLURB, a FEPACORE e as ONGS são determinantes no suporte às cooperativas, mormente na transferência do conhecimento explícito. Também, à medida que foram crescendo em número de cooperados os trabalhadores, se adequadamente motivados tendem cada vez mais a repassar as suas experiências práticas para os novos entrantes. Experiências essas, repassadas no interior das cooperativas, cujo conhecimento também é repassado entre as cooperativas, no interior da rede.

Em consonância com as análises realizadas até aqui, no próximo tópico, esclarece-se que, o posicionamento adotado pelos gestores e as reflexões recorrentes manifestas pelos entrevistados acentuam o caráter filosófico das estratégias em administração eivada de controvérsias e conveniências como propõe Bazanini (2007).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo entender a relação entre a transferência do conhecimento e a distribuição de diversos tipos de valor no empreendimento cooperativo.

As publicações mais recentes sobre gestão do conhecimento se voltam para a análise da distribuição de valor para diversos *stakeholders* como fator contributivo para atingir objetivos organizacionais e pessoais dos agentes envolvidos.

Nas ações de sustentabilidade relacionadas a reciclagem de resíduos sólidos na cidade de São Paulo, os catadores, como *stakeholders* internos na rede, na condição de *stakeholders* discretos, formam a base da criação de valor para a comunidade.

A síntese das respostas dos pesquisados referente às redes de *stakeholders* em que se inserem os três casos de cooperativas de recicláveis estudados, evidenciam a influência de saliência dos *stakeholders* na geração de valores econômicos e sociais aos cooperados. As confirmações encontradas e comprovadas nessas três redes de cooperativas a presença da saliência na atuação dos *stakeholders* no processo de geração de valor. Cada empresa é um sistema, “[...] entendê-la e guiá-la” “[...], exige, portanto, uma perspectiva das partes interessadas”. (FREEMAN, 2018, p.225).



Ao se comparar o quadro 3 “Saliência dos agentes envolvidos” com o Quadro 4 “Perspectivas na transferência do conhecimento” é possível constatar a pertinência dessa interação nos fatores relacionados à governança colaborativa na transferência de conhecimento como criação de valor pelos *stakeholders* que resultam em intercooperação, impacto social, econômico e ambiental junto às cooperativas de reciclagem.

### 5.1 Papéis específicos dos *stakeholders* na rede

Nas três cooperativas é possível observar que os clientes são compostos por representantes comerciais (compradores) que adquirem os materiais das cooperativas a preço de mercado, não havendo nenhum preço diferenciado praticado em qualquer dos casos estudados, conforme depoimento das coordenadoras das respectivas cooperativas (CC-CR, CC-BT, CC-VB) ao afirmar que “pagam preço de mercado”, ou seja, na preparação, separação e enfardamento dos materiais a serem vendidos, as quantidades ofertadas são menores do que mercado está buscando comprar.

Outro ponto destacado nas falas das coordenadoras: “Vendemos tudo que produzimos”, em que a possibilidade de vendas, mesmo com a presença de alguma relação mais duradoura, não estabelece um compromisso formal de negócio a um determinado e exclusivo comprador, alternando-se entre as cooperativas.

Em relação aos fornecedores, interessantes achados indicam diferentes concepções sobre a atuação dos fornecedores se comparados fora do âmbito das cooperativas, nas quais, se entende que os fornecedores representam custos e devem ser deduzidos do montante das receitas. Nos casos das cooperativas ocorre exatamente o contrário, por significar cessão dos resíduos de forma gratuita diretamente nas sedes das cooperativas, contribuindo para a geração de valores econômicos e sociais.

Como mencionado, a AMLURB atua como órgão fiscalizador, fornecedor e parceiro das cooperativas. Nesse último ponto, através da coleta seletiva de resíduos pela empresa LOGA e o Instituto MUDA, empresa social patrocinada pela YUNUS INTERNATIONAL que atua em projetos de proteção ao meio ambiente.

No relato do depoente, o primeiro papel da AMLURB está em “contribuir com os materiais recicláveis coletados na Cidade de São Paulo pelas concessionárias Loga e EcoUrbis e distribui diariamente de forma gratuita para as cooperativas” (FAMG-CR). Na Cooperativa Crescer, o material é coletado pela empresa Loga, que utiliza caminhões compactadores para carregar os resíduos coletados nas residências e entregar às cooperativas.

Relata também as especificidades dessa atuação, que pode ser entendido, didaticamente, como um segundo papel ao considerar: “temos uma equipe técnica com a incumbência de fazer vistorias e acompanhar o desempenho das cooperativas, onde se fiscaliza o cumprimento do Termo de Colaboração, firmado entre a Cooperativa e a AMLURB” (FAMG-CR). No desempenho desse papel, o órgão fiscalizador requer o cumprimento das cláusulas contratuais e a legalização da cooperativa junto aos órgãos públicos, tais como: documentação, alvará de licenciamento para funcionamento, destino certo aos resíduos não recicláveis e volume de produção, efetuando a fiscalização que ocorre em dias e horários não programados e, normalmente, são atendidos assim que entram no espaço da cooperativa.

O terceiro papel é a parceria estabelecida com a Prefeitura de São Paulo, visto que, além do material distribuído, existe a possibilidade da cooperativa obter equipamentos de proteção individual para os cooperados, pagamento da locação de galpão e pagamento de contas de consumo (água e luz)” (FAMG-CR). Para tal, a AMLURB arca com o aluguel do galpão sede da Cooperativa Crescer da ordem de R\$ 20.000,00 mensais, a documentação atualizada, os recolhimentos dos impostos e a capacidade de processar os caminhões de materiais

recicláveis todos os dias, bem como a destinação correta do que sobra. Por sua vez, o “retorno exigido às cooperativas é a geração de trabalho, emprego e renda” (FAMG-CR).

Tal qual na cooperativa Crescer, também, na cadeia produtiva da cooperativa de Reciclagem Butantã, a AMLURB ocupa três papéis importantes.

O primeiro deles é o de principal fornecedor de materiais recicláveis, responsável pela entrega gratuita de 79,51% do total produzido no mês, o material é coletado na região pela empresa Loga, contratada da AMLURB, que utiliza caminhões compactadores para carregar os resíduos coletados nas residências e entregar às cooperativas.

O segundo papel é o de órgão fiscalizador que requer cumprimento das cláusulas contratuais e na legalização da cooperativa junto aos órgãos públicos, tais como: documentação, alvará de licenciamento para funcionamento, destino certo aos resíduos não recicláveis e volume de produção, efetuando a fiscalização que ocorre em dias e horários não programados e, normalmente, atendidos assim que entram no espaço da cooperativa.

O terceiro papel é o de parceria estabelecida em que a Prefeitura de São Paulo, através da AMLURB, “arca com a cessão do galpão sede da cooperativa em terreno pertencente ao Município de São Paulo” (CC-CB), demonstrando mais uma vez a saliência deste *stakeholders* caracterizado pelos três atributos (poder, urgência e legitimidade). Em contrapartida, a AMLURB “exige da cooperativa o cumprimento de todas as cláusulas contratuais pactuadas” (CC-CB), além da documentação atualizada, a manutenção do espaço físico, os recolhimentos dos impostos e a capacidade de processar um caminhão de materiais recicláveis por dia, bem como a destinação correta do que sobra.

A *stakeholder* (CC-VB) é coordenadora da Cooperativa Vitória do Belém e em seu relato afirmou que a cooperativa não integra a rede da FEPACCORE, contudo, possui amplos relacionamentos, tendo como fornecedores a AMLURB, o Instituto Muda e supermercados, a ONG a Cefopea - Casa São Lázaro e relações amplas com a comunidade, desde escolas, condomínios e clientes até compradores esporádicos de materiais recicláveis.

Declara ainda (CC-VB) que a “Prefeitura de São Paulo, através da AMLURB, realiza a logística operacional da coleta de resíduos por meio da contratação, sob licitação, de uma empresa terceirizada de coleta de material, sendo a empresa Loga a responsável pela coleta na Zona Leste, no bairro do Belém”. “O material coletado nas residências é encaminhado à usina de reciclagem e à Cooperativa Vitória do Belém, através de um contrato de parceria no fornecimento de três caminhões semanais necessários à produção” (CC-VB).

A coleta também é feita pela empresa, denominada de Instituto Muda, em condomínios, e grandes lojas, e que faz a entrega de material todos os dias da semana. A coleta própria é esporádica. A AMLURB, pelos termos contratuais estabelecidos, assim como os outros *stakeholders* da rede, não interferem nos processos internos da cooperativa.

Em síntese, os três papéis desempenhados pela AMLURB junto às cooperativas demonstram a importância deste *stakeholder* definitivo e a saliência caracterizada pelos três atributos (poder, urgência e legitimidade) que, em contrapartida, exige dessas (*stakeholder* dependente) o cumprimento de todas as cláusulas contratuais pactuadas.

Regra geral, a atuação da AMLURB foi considerada pelos demais *stakeholders* nas redes das cooperativas como “parceiros estratégicos”, visto que, o desempenho e as evidências empíricas estão contemplados (CINTRA, 2018; BARBOSA, 2019). Sendo parceiro dotado dos três atributos de saliência a AMLURB exerce grande influência na geração de valor aos associados das cooperativas, enquanto os demais fornecedores são sazonais e até inexpressivos na geração de valor econômico e ou social.

Em relação à Federação Paulista de Cooperativas de Recicláveis, foi possível conceber as relevantes contribuições em treinamento e capacitação, o emprego da ética e o respeito pelas leis do trabalho e emprego como criação de valor (TANTALO; PRIEM, 2016). Com apenas oito Cooperativas associadas tem tentado se consolidar na área de compras conjuntas, de EPIs e

Uniformes, observou-se inúmeras doações de cesta básicas aos cooperados associados durante a pandemia.

Observou-se também que, além do atributo urgência, a FEPACOOORE possui maior ou menor grau de legitimidade junto às cooperativas associadas, sempre na dependência da estrutura administrativa de cada cooperativa, responsável para o atendimento de suas respectivas propostas e/ou requisições. Trata-se, portanto, de um *stakeholder* mais voltado as políticas públicas de resíduos do que a geração de valores econômicos e ou sociais.

Em relação à comunidade, embora na condição de *stakeholder* dominante, dotado dos atributos poder e legitimidade, conforme declararam as coordenadoras das três cooperativas: “quando viemos para cá, visitamos vários locais para apresentar à cooperativa, nunca tivemos problemas” (CC-CR) “Não temos problemas com as comunidades” (CC-BT);” Recebemos apoio e muitas vezes carinho dos moradores que respeita o trabalho que fazemos” (CC-VB).

## 5.2 Sustentação da governança colaborativa nas relações “ganha-ganha”

Em termos controversos (BAZANINI, 2007) afirma que na abordagem da governança colaborativa, os *stakeholders* assumem geralmente um relacionamento concorrencial uns com os outros, todavia, o objetivo é transformar relacionamentos concorrentes em relacionamentos cooperativos, cuja participação requer convenientemente que todos participantes estejam incluídos no processo de tomada de decisão (ANSELL; GASH, 2008).

Comparativamente às respostas dos entrevistados, o Diário de Campo permitiu aos pesquisadores observar que as cooperativas pesquisadas demonstraram relações intensas nas interações sociais com os demais atores nas redes de *stakeholders*, tais como: grande variedade de pequenos ajustes (como horários, refeição comunitária, modo de cobrir a falta de alguém, viagens e ou passeios coletivos), reunião semanal com presença assídua dos participantes, o que evidencia cooperação e comprometimento.

Respondendo aos três questionamentos propostos por Freeman (2010) referente a criação de valor em uma sociedade complexa e incerta em que predomina a ética utilitária do capitalismo e se é possível o ensino/aprendizagem de administração incorporar valores humanos, talvez a resposta possa ser afirmativa. A governança colaborativa contém princípios para se conviver em períodos de incerteza sem ignorar que a busca do lucro ainda é a mola-mestra do sistema social e que, apesar disso, temos exemplos que mostram ser possível educar para a cidadania e solidariedade em que prevalecem as relações “ganha-ganha”.

De modo geral, com base nas características das relações “ganha-ganha” (Quadro 1), as três cooperativas ilustram esse jogo de sustentação propiciado pela governança colaborativa em que a gestão do conhecimento constrói instrumentos para multiplicação do conhecimento adequado a realidade dos cooperados (Zanco e Coltre, 2016). Nas relações comerciais e sociais estabelecida entre os diversos *stakeholders*, que geram decisões, negociações e acordos, sendo que, a criação de valores econômicos e sociais aos *stakeholders* é o que importa (FREEMAN *et al.*, 2010; CAMILLERI, 2012; 2017; ARGANDOÑA, 2011 e CHUN *et al.*, 2019).

Nessa linha de raciocínio, como criação de valor inalienável, a grande vocação da cooperativa está na organização da atividade econômica dos seus associados que deve resultar em renda, melhor qualidade de vida e bem-estar social (BOESCHE; MAFIOLLETI, 2005).

Em síntese, a pertinência que se estabelece entre a gestão do conhecimento e o modelo de saliência dos *stakeholders* a criação de valor em redes organizacionais se confirma nas descrições da influência dos agentes na cadeia produtiva da reciclagem dos resíduos sólidos na cidade de São Paulo. Por meio da análise da transcrição das entrevistas e falas dos entrevistados, comparativamente as anotações do Diário de Campo, constatou-se a necessidade dos cooperados atuarem de forma mais integrada junto aos demais agentes, uma

vez que, estão envoltos em uma rede de múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders* (NEVILLE; MENGUC, 2006; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2018).

Finalmente, o compartilhamento de conhecimento nas organizações e possíveis medias corretivas estão diretamente relacionadas à realidade de cada organização (SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018) e, concomitantemente, apesar do modelo de saliência constituir um modelo teórico simples e claro, a sua operacionalização ainda não se consolidou com a efetividade que esperava e, certamente, novas revisitações para atualizar a teoria serão necessárias (WOOD *et al.*, 2018).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos estudos propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), a criação e compartilhamento do conhecimento pode ser tanto tácito quanto explícito. A criação do conhecimento ocorre em um processo espiral de transformação de conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, que inicia com a socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-explícito), combinação (explícito-explícito) e internalização (explícito-tácito).

Ao final da pesquisa foi possível compreender que, embora o modelo de saliência recomenda o tratamento diferenciado aos diferentes *stakeholders*, decorrentes dos atributos de poder, legitimidade e urgência, a transferência do conhecimento nas redes de gestão socioambiental, por meio da governança colaborativa, possibilita a criação de valor para todos os agentes envolvidos.

O impacto deste estudo relaciona-se, principalmente, ao desenvolvimento das melhores práticas, processos e estratégias relacionadas a criação e distribuição de valor, importantes para o fortalecimento dos relacionamentos com os *stakeholders* voltados para as ações de sustentabilidade.

No Brasil, nas últimas duas décadas, em que a precarização do emprego e desvalorização da mão de obra se acentuaram, a reciclagem pode ser considerada como uma grande alavanca para combater a miséria e a pobreza, por representar um setor intensivo em mão de obra e que pode colocar o país alinhado com as mais modernas visões que, em outros países, combinam crescimento econômico com inclusão social e desenvolvimento sustentável.

Todavia, as cooperativas de reciclagem, de modo geral não sobrevivem sozinhas, precisam de apoio do poder público e das próprias ONGS voltadas aos programas que desenvolvem, desde alfabetização até programas de educação ambiental, ou mesmo incubação de empresas públicas cujo apoio é imprescindível para a sobrevivência e geração de renda.

Nas três cooperativas pesquisadas, foi possível observar o funcionamento singular e como a atuação dos *stakeholders* envolvidos no empreendimento podem estar integradas na criação de laços sociais e econômicos, baseados em regras determinadas, votadas em assembleias, solidificando suas estruturas nas decisões coletivas, definidas por Milagres; Da Silva e Rezende (2016) como governança colaborativa.

Também se observou que as três cooperativas apresentaram procedimentos constantes de identificação da governança colaborativa, tais como visão coletiva e ambiente seguro, pela união com a Prefeitura, através da AMLURB, grandes condomínios, empresas e magazines comerciais e a própria comunidade.

De modo geral, os resultados obtidos junto aos *stakeholders* das cooperativas mostram claramente a presença de saliência dos *stakeholders* como geradores de valor sociais e econômicos para as questões de posicionamento nas redes. Contudo, não houve a confirmação que a localização ou a quantidade de relacionamentos baseados na centralidade e densidade são suficientes para criar valor às cooperativas.

A função social desenvolvida nas cooperativas é evidente: a Cooperativa do Butantã realiza ações de responsabilidade social relacionada à cidadania junto aos seus cooperados

que, em sua totalidade, são pessoas que, ao longo de suas vidas, estiveram à margem da sociedade civil; a Cooperativa Crescer realiza diversas ações na melhoria de vida dos cooperados, incluindo convênio médico; a Cooperativa Vitória do Belém atuou decisivamente na união dos cooperados para o enfrentamento coletivo da situação pandêmica.

Ressalte-se que, em relação aos resultados observou-se que as cooperativas não aplicam cotidianamente todas as práticas de gestão do conhecimento, particularmente, as relacionadas ao conhecimento explícito pela falta de maiores recursos para atualizar manuais, propor treinamentos mais frequentes.

Uma das primeiras limitações do trabalho esteve relacionada à COVID-19 e suas diversas formas e estágios de distanciamento social, na primeira onda as cooperativas fecharam por três meses, e na segunda por dois meses dificultando as entrevistas e principalmente as observações locais.

O acesso aos *stakeholders* da rede de cada cooperativa foi limitado às ferramentas tecnológicas existentes, tais como: E-mail, *Skype*, *Zoom*, assim sendo algumas entrevistas foram gravadas em áudio e outras foram respondidas por escrito, restringindo a intenção inicial de triangulação dos achados das entrevistas com os dados de fontes secundárias.

Em termos teóricos a pesquisa contribui para preencher uma lacuna ainda não explicada claramente entre a transferência do conhecimento e a saliência dos *stakeholders* como fator de influência na criação de valor em cooperativas de materiais recicláveis. Em termos gerenciais favorece a educação ambiental como um empreendimento de ação coletiva, oferecem aos cooperados melhores condições de estabilidade financeira, oportunidades de convívio social, adoção de princípios éticos de igualdade, transparência e melhores condições de saúde.

Evidentemente esse estudo possui limitações, dentre elas, a amostra reduzida dos pesquisados. Para futuras pesquisas, além da ampliação da amostra, sugere-se o emprego da abordagem proposta pelo acrônimo ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) nas cooperativas de reciclagem.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS - ABRELPE. **Coleta seletiva aumenta 30% em São Paulo**. Disponível em: <https://abrelpe.org.br/noticias/>. Acesso em: 08 nov. 2020.

Agenda ONU 2030. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Abordagens Políticas Integradas para Implementação da Agenda 2030**. Disponível em <https://www.un.org/development/desa/dpad/tag/agenda-2030/>. Acesso em: 10 maio 2021.

AUTORIDADE MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA - AMLURB. **Competências e Atribuições**, <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/sao-paulo.html>, acesso em 30/12/2021, 2020.

AUTORIDADE MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA - AMLURB. **Coleta comum e seletiva** <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/amlurb/index.php?p=185375>. Acesso em 30 dez. 2021.

ANDERSEN, Poul Houman; MEDLIN, Christopher J. Transient commitments and dynamic business networking. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 11-19, 2016.

ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.

ARGANDOÑA, Antonio. The stakeholders theory and value creation. **IESE Business School University of Navarra**, 2011.

BARBOSA, Raissa de Azevedo. **Alinhamento da materialidade à distribuição de valor aos stakeholders e sua relação com o desempenho**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2019.

BARNEY, Jay B.; HARRISON, Jeffrey S. Stakeholder theory at the crossroads. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 203-212, 2020.

BAZANINI, Roberto. **Visão Filosófica das estratégias em administração: há controvérsias e conveniências**. São Paulo, Plêiade, 2007.

BOSZCZOWSKI, Ana Karina. **Engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Editora Vozes Limitada, 2017.

BOESCHE, Leonardo.; MAFIOLETTI, Robson. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense**. Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.

CAMILLERI, Mark. A. **Creating share value through strategic CSR in Tourism**. 2012. Tese (Doutorado em Filosofia) - Universidade de Edinburgo, Edinburgo, 2012.

CAMILLERI, Mark. A. The rationale for responsible supply chain management and stakeholders engagement. **Journal of Global Responsibility**, v. 8, v. 1, p. 111-126, 2017.

CASTELLS, Manuel. **Ruptura: A Crise da Democracia Liberal**, 1ª edição, Rio de Janeiro, Zahar, p 40-45, 2018.

CHUN, Rosa et al. Corporate reputation: Being good and looking good. **Business & Society**, v. 58, n. 6, p. 1132-1142, 2019.

CINTRA, Renato. F. **Criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: métricas e evidências empíricas das empresas brasileiras de capital aberto**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2018.

CORRÊA, Fábio et al. Políticas de gestão do conhecimento: da teoria à prática. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. Especial, p. 18-34, 2021.

DE FREITAS LANGRAFE, Taiguara. A Stakeholders Theory Approach to Creating Value in Higher Education Institutions. **The Bottom Line**, v. 33, p.297-313, 2020.

DIAS, Alessandro Márcio Martins; JEUNON, Ester Eliane; DA CUNHA DUARTE, Leonora. Gestão das Expectativas das Partes Interessadas: Um Estudo da Percepção dos Profissionais em Gestão de Projetos. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v.4, n. 2, p. 208-222, 2016.

DINÂMICA AMBIENTAL, O que é reciclagem de resíduos sólidos, disponível em <https://www.dinamicambiental.com.br/blog/reciclagem/o-que-e-reciclagem-de-residuos-solidos/>. Acesso em: 30 de out. de 2021.

EISENHARDT, Kathleen M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

FREEMAN, R. Edward et al. **Stakeholders theory: the state of the art**. 2010.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholders approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward; PHILLIPS, Robert; SISODIA, Rajendra. Tensions in stakeholders theory. **Business & Society**, [S. l.], v. 59, n. 2, p. 213-231, maio, 2018.

GARCIA-CASTRO, Roberto; AGUILERA, Ruth V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. **Strategic management journal**, v. 36, n. 1, p. 137-147, 2015.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, n 9, v. 3, p. 481-510, 1985.

GRAY, Barbara; WOOD, Donna J. Collaborative alliances: Moving from practice to theory. **The Journal of applied behavioral science**, v. 27, n. 1, p. 3-22, 1991.

HARRISON, Jeffrey.; FREEMAN, Edward.; ABREU, Mônica. C. S. Stakeholders Theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 858-869. 2015.

HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. Stakeholder theory, value, and firm performance. **Business ethics quarterly**, v. 23, n. 1, p. 97-124, 2013.

HERNANDEZ, Penélope et al. Equilibrium characterization of networks under conflicting preferences. **Economics Letters**, v. 155, p. 154–156, 2017.

HEUGENS, P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN RIEL, C. Stakeholders integration: Building mutually enforcing relationships. **Business & Society**, v. 41, n. 1, p. 36-60, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PIB per capita**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>. Acesso em: 30 novembro de 2021, 2020.

KETOKIVI, Mikko; CHOI, Thomas. Renaissance of case research as a scientific method. **Journal of Operations Management**, v.32, n. 5, p. 232-240, 2014.

KROEGER, Arne; WEBER, Christiana. Developing a conceptual framework for comparing social value creation. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 4, p. 513-540, 2014.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **La stratégie-réseau. Essai de stratégie**. ZéroHeure, 2000.

MARCONDES, Nilsen Aparecida Vieira; BRISOLA, Elisa Maria Andrade. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014.

MILAGRES, Rosileia; DA SILVA, Samuel AG; REZENDE, Otávio. Governança colaborativa. In: BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **CONASS Debate – Governança Regional das Redes de Atenção à Saúde**. Brasília: CONASS, p. 14-48, 2016.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MUNDOCOOP (2020). **Cooperativas de Catadores, um novo conceito social e econômico da reciclagem**. Disponível em <https://www.mundocoop.com.br/entrevista/a-importancia-das-cooperativas-de-catadores-para-o-brasil.html>. Acesso em: 28 dez. 2021.

NEVILLE, Benjamin A.; MENGUC, Bulent. Stakeholders multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 4, p. 377-391, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. 20.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIRES, Iva Miranda; CRAVEIRO, João L. **Ética e prática da Ecologia humana: questões introdutórias sobre a Ecologia humana e a emergência dos riscos ambientais**. Lisboa: Apenas, 2011.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

PIUCHI, Roni de M. **Proposta de modelo integrador entre operacionalidade e resultados de redes de políticas públicas: O caso da RAPS – Rede de Atenção Psicossocial**. 2018. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2018.

ROBERTS, Nancy C.; BRADLEY, Raymond Trevor. Stakeholders collaboration and innovation: A study of public policy initiation at the state level. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 209-227, 1991.

ROWLEY, Timothy. J. **Moving Beyond dyadic ties: a network theory of stakeholders influence**, v.22, n. 4, p.887-910, 1997.

ROWLEY Timothy. J. The Power of and in Stakeholders Networks. **Stakeholders Management**. Published online, p. 101-122, 2017.

SARTURI, Greici et al. Relação entre Saliência de Stakeholders e Desempenho Financeiro. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 21, n. 2, p. 214-230, 2018.



SCARINGELLA, Laurent; BURTSCHHELL, François. The challenges of radical innovation in Iran: Knowledge transfer and absorptive capacity highlights—Evidence from a joint venture in the construction sector. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 122, p. 151-169, 2017.

SCHNEIDER, Thomas; SACHS, Sybille. The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 1, p. 41-57, 2017.

SEATON, Cherisse L. et al. Factors that impact the success of interorganizational health promotion collaborations: a scoping review. **American Journal of Health Promotion**, v. 32, n. 4, p. 1095-1109, 2018.

SELLTIZ, Claire. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; BINOTTO, Erlaine. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: Um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 44-66, 2018.

STOCKER, Fabricio et al. A Stakeholders Theory Approach to Creating Value in Higher Education Institutions, **The Emerald Journal**, vol 33 p.297-313, 2020.

TANTALO, Caterina; PRIEM, Richard L. Value creation through stakeholders synergy. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 314-329, 2016.

THOMPSON, Graham F. **Between Hierarchies and Markets: The Logic and Limits of Network Forms of organization**. Oxford, Oxford University Express, 2003.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WASSERMAN, Stanley. Faust, Katherine. Structural analysis in the social sciences. Social network analysis: Methods and applications. **Cambridge University Press**, 1994.

WEBER, Florence. A entrevista, a pesquisa e o íntimo, ou por que censurar seu diário de campo? **Horizontes Antropológicos**, [S. l.], n.15, v. 32, p. 157-170, 2007.

WOOD, Donna et al, Stakeholders Identification and Saliency After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. **Business & Society**, v. 60, n. 1, p. 196-245, 2018.

WWF (2019). **Brasil é o 4º país do mundo que mais gera lixo plástico**. Disponível em: <https://www.wwf.org.br/?70222/Brasil-e-o-4-pais-do-mundo-que-mais-gera-lixo-plastico>. Acesso em 18 nov. 2021.

XIAO, Lishan; SHA, Huang; ZHILONG, Ye; OUWEN, Zhang; TAO, Lin. Identifying multiple stakeholders' roles and network in urban waste separation management—a case study in Xiamen, China. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 278, ago. 2020.

ZHANG, Xiao, JIANG, Jane Yan. "With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing." **Journal of Knowledge Management**, n.2, v.19, p. 277-295, 2015.

Recebido em/Received: 30/07/2021 | Aprovado em/Approved: 20/02/2022

---