

ÁREA TEMÁTICA: RECICLAGEM

ASPECTOS INSTRUMENTAIS DA LIDERANÇA COLABORATIVA EM APOIO A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM RECICLAGEM

Jacira Lima da Graça¹ (jacira.graca@saolucas.edu.br), Raul Afonso Pommer Barbosa¹ (raulpommer@hotmail.com), Flávio de São Pedro Filho¹ (flavio1954@gmail.com), Aline Ramalho Dias de Souza² (aline.souza@saolucas.edu.br), Carlos Alberto Mendes Moraes² (cmoraes@unisinobrasil.br), Marcos Vinícius Moreira² (marcos.moreira@saolucas.edu.br), Marcelo Augusto Mendes Barbosa³ (marcelo.barbosa@saolucas.edu.br)

1 Universidade Federal de Rondônia - UNIR

2 Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

3 Centro Universitário São Lucas - UNISL

RESUMO

A liderança se desenvolve em ambientes sistêmicos e complexos, dinâmicos, onde o comportamento das pessoas e das organizações interferem nos resultados, sendo o papel do líder o diferencial para que esta seja efetivamente colaborativa, o que dependerá da configuração estrutural da organização e das interações entre os indivíduos, os sistemas e o ecossistema. A pergunta é: Quais os aspectos instrumentais da liderança colaborativa entre *stakeholders* na gestão da inovação em reciclagem em resíduos sólidos urbanos? Foi aplicada a Teoria U como argumentação nessa relação, sustentada pela Teoria dos *stakeholders*. O objetivo geral foi estudar a liderança colaborativa em apoio à gestão da inovação em reciclagem de resíduo sólido urbano com base na Teoria U e; para a sistematização dos resultados, trouxe como objetivos específicos: levantar os aspectos instrumentais da liderança colaborativa (1); analisar a liderança colaborativa na via da inovação requerida (2); e indicar a convergência pró-inovação do *stakeholders* mediante a Teoria U (3). Aprendizagem, comportamento, comunicação, pensamento sistêmico e inovação são os aspectos instrumentais trazidos como resultado. Este estudo serviu como contribuição para os interessados em gestão, inovação, à academia e demais envolvidos em questões teórico-práticas para investigações no eixo das ciências sociais aplicadas, oferecendo lacunas como liderança colaborativa interdisciplinar, aprendizagem colaborativa pró-inovação, liderança social.

Palavras-chave: Aprendizagem; Inovação; Cooperativa de recicláveis.

INSTRUMENTAL ASPECTS OF COLLABORATIVE LEADERSHIP IN SUPPORT OF INNOVATION MANAGEMENT

ABSTRACT

The leadership develops in complex and dynamic systems where people's and organizations' behaviors interfere with results, and the role of the leader is the differential so that it is effectively collaborative, which will depend on the structural configuration of the organization and the interactions between individuals, systems and the ecosystem. The question is: What are the instrumental aspects of collaborative leadership among *stakeholders* in innovation management recycling in solid urban waste? Theory U were applied as an argument in this relation, supported by the Stakeholder Theory. The overall objective was to study collaborative leadership in support of innovation management recycling in solid urban waste based on U Theory and; for the systematization of the results, has as specific objectives: to raise the instrumental aspects of the collaborative leadership (1); analyzing collaborative leadership on the required path of innovation (2); and indicate the pro-innovation convergence of *stakeholders* through the U Theory (3). Learning,

behavior, communication, systemic thinking and innovation are the instrumental aspects brought in as a result. This study will serve as a contribution to those interested in management, innovation, academia and others involved in theoretical-practical issues for research in the applied social sciences, offering gaps such as interdisciplinary collaborative leadership, collaborative pro-innovation learning, social leader, among others.

Keywords: Learning; Innovation; Recycling cooperation.

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um fenômeno que existe desde que o homem passou a viver em sociedade, e decidiu organizá-la onde vivia, podendo influenciar e ser influenciado; podendo trabalhar em benefício das pessoas. Esse líder passou a considerar a necessidade de encontrar conexões e sinergias à construção de redes e liderança colaborativa para o alcance dos objetivos sociais, de forma dinâmica e eficaz, percebendo que aprendia com os relacionamentos e colaboração mútua.

Bergamini (2011; 2015), Pedruzzi Júnior (2016), Gibson *et al* (2015), Senge (2013), Blanchard (2012) e Maxwell (2008) abordam em seus estudos aspectos instrumentais para a liderança: relacionamentos, comunicação, aprendizagem, criatividade, comportamento, mentalidade de crescimento. Maxwell (2007; 2016) afirma: o que faz diferença para as pessoas é saber o quanto o líder se importa com elas; nas pessoas reside o começo de tudo e com elas pode haver colaboração. Esses autores tratam sobre liderança e suas abordagens devem ser consideradas na liderança colaborativa que, segundo Perdomo (2017), parte de uma mudança de *mindset* fixo para *mindset* de crescimento (*mindset* ou mentalidade), de forma que as organizações se adéquem à colaboração e utilizem instrumentos promocionais do diálogo e da cocriação, aos quais podem ser acrescentadas a inteligência e a persistência, onde *mindset* fixo representa uma inteligência estática e *mindset* de crescimento representa inteligência que pode ser desenvolvida. Esses autores corroboram no que tange liderança enquanto processo dinâmico, desenvolvida em ambientes sistêmicos e complexos, onde os comportamentos das pessoas interferem nos resultados; sendo o papel do líder o diferencial para que a liderança seja efetivamente colaborativa, o que dependerá dele próprio, da configuração estrutural da liderança, da organização e da gestão. Como afirma Blanchard (2012), liderar é o processo em que o líder visionário busca o alcance de resultados úteis, tratando as pessoas com respeito, justiça, consideração, importando-se com o bem-estar de todos os envolvidos, tendo o desenvolvimento das pessoas e o desempenho organizacional no mesmo nível de importância.

A inovação em processos, serviços e produtos, os quais emergem das alterações nos comportamentos individuais e organizacionais, onde os indivíduos são estimulados à criatividade, se faz necessária a mentalidade de crescimento que representa inteligência que pode ser desenvolvida e estimulada. Isso acontece na afetação mútua entre pessoas e organizações com interesses diferentes, momento em que a liderança colaborativa é necessária para o atingimento dos objetivos, como é o caso da necessidade de mudança da situação atual em que o resíduo sólido urbano é tratado simplesmente como lixo e é despejado em lixão a céu aberto, na capital do Estado de Rondônia, com consequências desastrosas para toda a humanidade.

Para Cintra *et al* (2014), o termo *stakeholder* significa a afetação mútua entre pessoas, indivíduos e organizações, para alcance de objetivos, cuja teoria se solidifica no campo da gestão como discutido anteriormente. Esse autor afirma que essa teoria teve início com a publicação do filósofo Robert Edward Freeman em 1984, que conceitua os *stakeholders* elementos essenciais ao planejamento estratégico, em que a organização deve equilibrar os interesses de todos os envolvidos, solucionar problemas de negócios, contribuindo com a gestão das organizações, conectando a compreensão de criação e comercialização de valor aliados à ética e capitalismo. Nesse sentido, o planejamento estratégico à solução de problemas complexos como os lixões, Graça *et al* (2018) apontam a aprendizagem para a sustentabilidade, promovendo a reflexão crítica, propiciando a incorporação de estratégias organizacionais que, de fato, minimizam riscos econômicos, sociais e ambientais, promovendo mudança na cultura organizacional e na mente das

lideranças, onde a sustentabilidade traz a expectativa de um futuro que beneficie a sociedade no todo. Esses autores afirmam que essa teoria busca compreender e solucionar três dilemas que envolvem as organizações, sendo o primeiro o processo de criação e comercialização de valor; o segundo, a junção da ética e do capitalismo; e o terceiro, a ajuda no processo de pensar a gestão com abordagem dos dois dilemas. Dessa forma, os diversos interesses devem ser direcionados para que haja efetivo aprendizado e o valor percebido pelos *stakeholders* possibilite a inovação.

Donaldson e Preston (1995) resumem a teoria dos *stakeholders* em quatro abordagens centrais. Primeiramente, descrevem a organização como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos com valores intrínsecos. Após, consideram a teoria como instrumental, podendo estabelecer uma estrutura para compreensão e análise das conexões. Em seguida, afirmam que cada grupo de *stakeholders* merece consideração. Por último, abordam essa teoria como gerencial, não devendo apenas descrever ou prever relações de causa e efeito, sendo necessário o gerenciamento desses *stakeholders* como fator crítico.

Para esses autores, essa teoria pode ser usada para descrever e explicar características e comportamentos como a natureza da organização e a forma como seus gestores pensam (aspecto descritivo/empírico); para identificar suas conexões, ou a falta delas, para a realização dos objetivos organizacionais (aspecto instrumental); e para interpretar sua função, o que inclui a identificação de suas diretrizes éticas e filosóficas para a gestão (aspecto normativo). A partir desses aspectos, Cintra et al (2014) abordam proposição de Mark S. Reed e demais autores, que consiste nas etapas de identificação, categorização e investigação das relações dos *stakeholders*, sugerindo os respectivos métodos de análise: grupo de foco, entrevista semiestruturada e bola de neve; categorização analítica e reconstrutiva; matriz de atores, análise social e mapa do conhecimento.

Considerando a abordagem de Oliveira (2015) para a minimização do risco de insucesso à inovação: o planejamento, a organização, a direção, o controle e o desenvolvimento das pessoas de forma dinâmica; deve considerar os *stakeholders* como processo de determinação de valor, efetivando o seu engajamento. Nessa ótica, Andrea Goldschmidt em Rocha (2010) apresenta etapas do processo de engajamento com *stakeholders* que podem ser segregadas em reflexão, envolvimento e resposta, considerando a relevância do que deve ser discutido e do público a ser envolvido; a abrangência da ação e do envolvimento; e a capacidade interna de inovar em processos e produtos com o propósito de atender às demandas *stakeholders*.

Nesse viés, Pedrucci Júnior (2016) afirma que os liderados são partícipes na identificação e solução de problemas em ambiente colaborativo, onde o líder exercita a atenção e aceitação individual, promovendo a aprendizagem e o desenvolvimento do grupo. Para Maxwell (2008), a partir dos relacionamentos e exercício dessa liderança, o líder será capaz de identificar pessoas com potencial, devendo concentrar o seu foco em contribuir para que elas passem a ser líderes.

A Teoria U desenvolvida por Otto Scharmer (2010), Adam Kahane, Peter Senge e Joseph Jaworski, proporciona reflexão a partir de percurso que possibilita modelos mentais e compreensão da realidade como um exercício para que lideranças vislumbrem excelentes possibilidades à inovação. Para Peter Senge em Scharmer (2010), em um mundo com crescente interdependência, onde há menos lugares para se lançar cada vez mais resíduos sólidos rejeitos tóxicos, precisam ser realizadas mudanças significativas na forma de pensar e agir. O início do aprendizado se dá com uma profunda reflexão sobre idéias básicas, desprendendo-se de conceitos prévios, chegando ao ponto de render-se acessando a mente aberta, pronta à inovação: momento *presencing*.

Assim, Scharmer (2014) considera que o poder existente no mecanismo de coordenação deve ser o de ação coletiva baseada na conscientização, onde líderes de organizações aprendem a posse compartilhada, cuja lógica econômica dominante é o que o autor denomina de economia do *presencing*, cuja integração deixa de ser vertical, horizontal e circular, passando à espiral, com administração ecossistêmica responsável e ética por relacionamentos cocriativos com os *stakeholders*; fortalecida e inspirada por sua missão social.

2. OBJETIVO

Nesse contexto, a expectativa deste trabalho é responder a seguinte pergunta: Quais os aspectos instrumentais da liderança colaborativa entre *stakeholders* na gestão da inovação em reciclagem? Para obter essa resposta, traz como objetivo geral estudar a liderança colaborativa em apoio à gestão da inovação em reciclagem com base na Teoria U. Para discussão e orientação aos resultados, traz os seguintes objetivos específicos: levantar os aspectos instrumentais da liderança colaborativa (1); analisar a liderança colaborativa na via da inovação requerida (2); e indicar a convergência pró-inovação dos *stakeholders* mediante a Teoria U (3). Este trabalho está estruturado em tópicos e subtópicos, agrupando a revisão teórico-conceitual, a metodologia do preparo, os resultados em conformidade aos objetivos propostos, a conclusão e as referências.

3. METODOLOGIA

Optou-se por estudar qualitativamente o fenômeno liderança colaborativa em Cooperativa Rondoniense de Catadores e Catadoras de Resíduos Recicláveis - CATANORTE - situada em Porto Velho, Estado de Rondônia, cujo propósito foi estudar a liderança colaborativa em apoio à gestão da inovação, com base na Teoria U, em uma concepção construtivista, cujos significados subjetivos e fenômenos sociais concentram-se na situação, uma realidade por trás dos seus detalhes, conforme Saunders et al (2012, p. 140), buscando entender o mundo em que os atores vivem e trabalham, desenvolvendo significados para o grave problema socioambiental da coleta de resíduos sólidos urbanos recicláveis.

Esta pesquisa é indutiva, visto que partiu de modelo de gestão abordado por Oliveira (2015) sob método de estudo de caso que, segundo Yin (2001), não se limita a simples descrição, sustentada em hipóteses e conceitos norteados por um esquema teórico como princípio condutor à coleta de dados, propiciando suas interpretações. Segundo Creswell (2010), o estudo de caso se caracteriza como um estudo mais aprofundado sobre o tema e, conforme proposta deste, aplicado à Catanorte, lócus da pesquisa, uma vez que sua liderança está estabelecida em seu entorno. Localizada no bairro Vila Princesa, em Porto Velho, Estado de Rondônia, Estrada da Rema, s/n, a Catanorte atua retirando toneladas de resíduos sólidos urbanos recicláveis do aterro controlado no mesmo bairro: Vila Princesa. Conforme apresentado no Quadro 1, os dados foram coletados por diversas formas qualitativas. Para Creswell (2010; 2014), podem ser agrupados em quatro tipos básicos de informações, os quais foram utilizados nesta pesquisa: observações – reunindo notas de campo como observador; entrevistas – tendo sido face a face e por telefone; documentos – públicos e privados; e materiais audiovisuais – o que inclui fotografias.

Os objetivos da pesquisa definem as categorias de análise, definidas por um conjunto de fatores para cada objetivo, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Objetivos, categorias e fatores de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Fatores de análise	Instrumento de coleta de dados
Levantar os aspectos instrumentais da liderança colaborativa	Aspectos instrumentais da liderança colaborativa	Levantados a partir das referências utilizadas.	Pesquisa bibliográfica, teórico-conceitual.
Analisar a liderança colaborativa na via da inovação requerida	Liderança da Catanorte	Aprendizagem (cíclica, processos, conhecimentos, tecnologias); comunicação (diálogo, relacionamento com os <i>stakeholders</i>); comportamento (mentes fixa e de crescimento, ética e comprometimento); pensamento sistêmico (organização como sistema vivo, mudanças, resistências); e inovação (criatividade).	Observação, entrevistas com anotações em formulários.

Indicar a convergência inovação <i>stakeholders</i> mediante a Teoria U	a prós dos <i>stakeholders</i>	Convergência pró-inovação dos <i>stakeholders</i>	Relacionamento com <i>stakeholders</i> .	Pesquisa documental, entrevistas em profundidade e semiestruturadas.
---	--------------------------------	---	--	--

Fonte: Autores

Em estudos de Sebrae (2017), os *stakeholders* da Catanorte são: catadores de recicláveis; empresas concorrentes que comercializam recicláveis; empresas e indústrias geradoras de resíduos; empresas de transporte; empresas consumidoras da matéria-prima reciclável; organizadores de eventos; prefeituras municipais; parques municipais, estaduais e federais; gráficas; shopping centers; repartições públicas em geral; universidades e escolas; organizações não governamentais; entidades de classe (sindicatos, associações, institutos, entre outros); instituições públicas. A escolha dos consultados respondentes foi intencional, sendo os membros do corpo diretivo da Catanorte, seus cooperados e seu coordenador de finanças; duas pessoas que influenciaram a sua formação, sendo uma historiadora e um sociólogo; e administrador que contribuiu para solucionar assuntos relacionados a questões normativas junto a órgãos públicos estaduais, sendo esta entrevistada em seu local de trabalho, fora da Vila Princesa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O corpo diretivo da Catanorte é formado por coordenador geral, vice coordenador geral, secretário, coordenador de finanças, coordenador de produção e coordenador de comercialização, cujos membros foram observados em Assembleia Geral Ordinária realizada em junho de 2018, em sala de reuniões na sua sede, momento em que foi feito diagnóstico conforme Sebrae (2017) e entrevista aprofundada com a historiadora, o sociólogo e o coordenador de finanças. Como resultado, a Catanorte precisa rever seus processos internos e intensificar a capacitação de seus cooperados para que a cooperativa seja ainda mais sustentável, conforme a gestão pró-inovação de Oliveira (2015).

A partir dos aspectos instrumentais da liderança colaborativa levantados, foi feita coleta de dados de um total de, aproximadamente, 40 cooperados. Aproximadamente, porque a liderança não tem o número exato de associados e está sendo feito recadastramento após mudança de corpo diretivo. Apresentam-se os resultados de 33 entrevistas estruturadas com anotações em formulários aplicadas aos cooperados, representando 83%, sendo 17 homens, 14 mulheres e 1 pessoa que não identificou sexo. Quanto a este quesito, foi solicitado o sexo conforme nascimento, independente da opção sexual. Do total dos respondentes, 55% possuem de 40 a 64 anos; 70% possuem nível de escolaridade até ensino fundamental, sendo 30% não alfabetizados e apenas dois respondentes que representam 6%, com nível superior incompleto e matriculados em cursos de graduação em administração e filosofia; 91% respondentes possuem renda média mensal familiar até dois salários mínimos; 52% residem com quatro a sete pessoas; 55% trabalham como catadores de recicláveis de 3 a 5 anos.

Foram entrevistadas 29 pessoas não catadoras de recicláveis, sendo 62% mulheres e 38% homens, 76% de 18 a 39 anos, 83% com grau de escolaridade de ensino médio completo a pós graduação nas áreas de ensino, exatas e gestão, sendo 41% com renda média mensal familiar de 2 a 4 salários mínimos e 20% de 4 a 20; 100% trabalhando como empregados autônomos e prestadores de serviços; 62% dos consultados moram com uma a três pessoas e 28% com quatro a sete pessoas. Desses respondentes, 66% não sabem onde são despejados os resíduos sólidos urbanos (RSU) e 66% não foram presencialmente ao lixão.

A maioria dos cooperados considera que a Catanorte os estimula à aprendizagem formal e sobre o processo de coleta de RSU recicláveis, havendo atualização cíclica de todo processo. Os cooperados estão comprometidos. Entretanto, 16% dos cooperados não se sentem estimulados à aprendizagem e 17% não percebem atualização cíclica de todo o processo.

A percepção dos cooperados em relação a comunicação: para 66% dos cooperados o diálogo com a liderança é feito de forma transparente em clima colaborativo. Entretanto, 31% discordam e 3%

ficaram indiferentes. Embora a maioria dos cooperados avaliem a comunicação positivamente, pode-se melhorar essa comunicação. Outro fato relevante é a falta de conhecimento do estatuto, regras e leis que regem a Catanorte e todo o processo de reciclagem, onde 29% afirmam não conhecer e 26% estão indiferentes. Essa falta de conhecimento pode estar relacionada a 70% dos respondentes terem grau de escolaridade até ensino fundamental incompleto, percentual que contempla 30% de não alfabetizados. Os cooperados estão divididos em relação a considerar comunicação com os *stakeholders*, sendo que 48% discordam, 10% indiferentes e 42% concordam. A percepção dos cooperados sobre comportamento: sobre a existência de regras claras e formais sobre honestidade, corrupção, assédio moral, dentre outras que possam assegurar o comportamento ético, a percepção dos cooperados está dividida, sendo que 37% concordam, 20% estão indiferentes e 43% discordam. A maioria dos cooperados possui *mindset* (ou mentalidade) de crescimento. Entretanto, aproximadamente 30% possui *mindset* (ou mentalidade) fixo.

A percepção sobre pensamento sistêmico: 68% percebem a clareza de interdependência entre todos os setores da Catanorte e com seus *stakeholders*; 19% não. Para 55% dos cooperados, as ideias são transformadas em oportunidades de aprendizagem e crescimento para todos; 31% não percebem dessa forma e 14% estão indiferentes. Para 83% dos cooperados, há compreensão das implicações da interdependência da Catanorte com parceiros externos, visando soluções comuns. A percepção sobre inovação: para 75% dos cooperados existem esforços para obtenção de recursos e gerenciamento para implantar inovações técnicas. Entretanto, 18% discordam. Para 70% dos cooperados, a Catanorte procura capacitar seus associados em inovação de tecnologias e de gestão, prevendo ações futuras, mas 27% não entendem dessa forma. Há desejo de 93% dos cooperados em aprender sobre inovação e apoiam todo esforço da liderança em capacitar os associados para a inovação.

A percepção dos *stakeholders* em relação a aprendizagem: para 76% dos respondentes, o poder público não estimula a população que trabalha como catador de resíduo reciclável ao estudo formal e ao conhecimento de todo processo do próprio negócio de resíduos sólidos urbanos (RSU) recicláveis. Para 72% dos respondentes o poder público ou organizações de catadores de recicláveis não conscientizam a população em geral a fazer a separação dos RSU, visando produzir resultados concretos para sociedade. Já 61% não têm se comprometido ética e moralmente com todo o processo de ensino-aprendizagem junto à população em geral sobre coleta seletiva de RSU. Claramente, os dados demonstram que os *stakeholders*, o poder público e, também, os respondentes são corresponsáveis pelo estágio de inércia em relação às grandes possibilidades existentes para a aprendizagem.

A percepção dos *stakeholders* em relação a comunicação. Para 55% dos respondentes não são divulgados os trabalhos das cooperativas de reciclagem de RSU e não se leva em consideração as peculiaridades dos *stakeholders*. Já 82% dos respondentes entendem que o diálogo entre governo, sociedade e cooperativas de reciclagem de RSU não tem sido de forma direta e transparente, a fim de proporcionar clima colaborativo e lucrativo entre as partes, sendo que 52% percebem que não tem bom conhecimento sobre as leis e as particularidades que regem as cooperativas de reciclagem de RSU. Isso significa que há um imenso vazio entre a necessidade latente de comunicação entre todas as partes e, ao mesmo tempo, demonstra a corresponsabilidade de todos os elementos envolvidos.

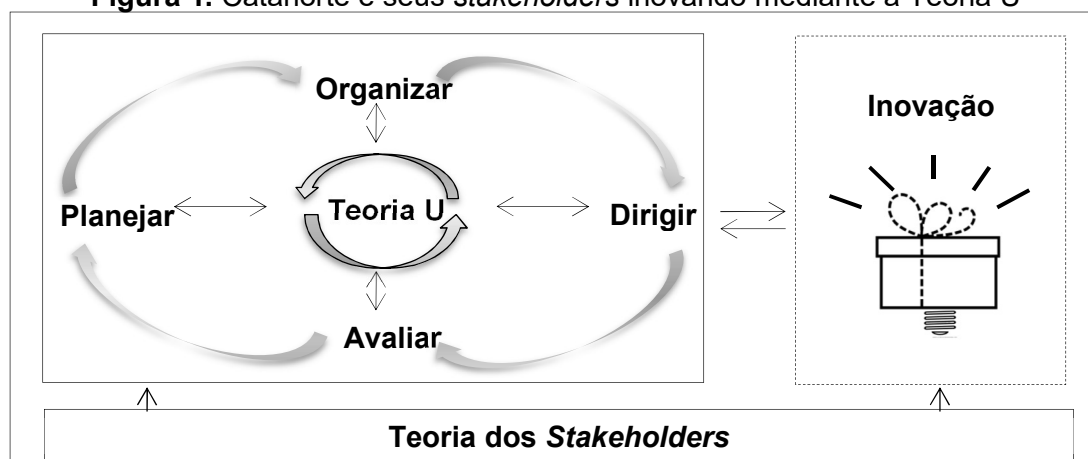
A percepção dos *stakeholders* sobre comportamento, em que 55% não acreditam que as cooperativas de reciclagem de RSU possuem regras, normas e leis claras que coíbem a corrupção, o assédio moral, a desonestidade, calcadas em estritos valores éticos. A maioria dos respondentes, 86% possuem *mindset* (ou mentalidade) de crescimento, sendo que apenas 7% se percebem com *mindset* (ou mentalidade) fixo. Os dados do gráfico 8 mostram que os *stakeholders*, na sua maioria, não veem as cooperativas com regras e normas claras em relação a corrupção e assédio moral, entretanto, também, não fazem nada para a melhoria do status quo, embora tenham mente aberta para isso. Demonstração inequívoca de desinteresse pelos problemas das cooperativas, por falta de efetiva liderança colaborativa.

A percepção dos *stakeholders* sobre pensamento sistêmico. Para 54% dos respondentes a sociedade, o poder público e as cooperativas de reciclagem de RSU não veem a interdependência entre si de forma clara e sistêmica, inexistindo sentimento colaborativo entre as partes, sendo que 25% entendem o contrário e 21% ficam indiferentes.

Para 50% dos respondentes, do autoconhecimento sistêmico entre a sociedade, o poder público e as cooperativas de recicláveis têm surgido ideias transformadoras que oportunizam aprendizagem e crescimento social, sendo o contrário para 32%. Para 57% dos respondentes não são compreensíveis todas as implicações da interdependência da cooperativa de recicláveis de RSU com seus parceiros externos para soluções comuns. Fica evidenciado que o pensamento sistêmico não acontece, apesar de sentido pela maioria, em virtude de desinteresse pela compreensão efetiva dos problemas inerentes ao processo de reciclagem dos RSU.

A afetação mútua entre pessoas, indivíduos e organizações, cunhada pela expressão *stakeholder*, elementos essenciais ao planejamento a fim de equilibrar interesses, solucionar problemas de lixo, passando a RSU, conectando pessoas e organizações à solução conjunta com ética, considerando o capitalismo, é papel de líderes comprometidos com a missão social. Nessa ótica, a liderança colaborativa se configura com visão de ação coletiva baseada na conscientização, onde tudo se conecta e a sinergia traz a liga necessária à inovação, o que se apresenta na Figura 1.

Figura 1. Catanorte e seus *stakeholders* inovando mediante a Teoria U



Fonte: Autores

Quadro 2. Especificativo da Figura 1

Função administrativa	Descrição
Planejar	Função inicial que representa o processo de pensar e repensar a Catanorte, a partir de diagnósticos, análises e definição de metas alcançáveis, com o estabelecimento de estratégias envolvendo os <i>stakeholders</i> , com missão e visão claras, compartilhadas por liderança colaborativa, indicando a direção para o alcance das metas que contemplam os diversos interesses e a solução inovadora para os RSU, buscando as melhores práticas mundiais, sustentáveis e inovadoras.
Organizar	Orienta a estruturação do sistema pró-inovação, estabelecendo a locação dos diversos recursos disponíveis conforme planejamento estratégico; a organização da Catanorte estará comprometida com os <i>stakeholders</i> de forma organizada, com liderança preparada à auto-gestão, cumprindo com o estabelecido em estatuto social, em configuração de liderança colaborativa com papéis bem definidos.

Dirigir	A liderança da Catanorte, com capacidade de comando e orientação dos diversos recursos devidamente alocados, propiciará a otimização do processo decisório pró-inovação, considerando os <i>stakeholders</i> em ação coletiva baseada na conscientização, em constante aprendizado, cumprindo o planejamento estratégico, direcionando todos os envolvidos.
Avaliar	Controlar será vital para a Catanorte, objetivando realimentar as tomadas de decisões para correções ou melhorias, medindo e analisando desempenho pró-inovação, considerando os interesses dos <i>stakeholders</i> , retroalimentando o sistema.
Teoria U	Aplicada de forma cíclica, a Teoria U será vital para o desenvolvimento de pessoas como processo de longo prazo, utilizando conjunto de métodos que perpassarão os pontos de inflexão da Teoria U, essencial para o desenvolvimento dos líderes da Catanorte e de seus <i>stakeholders</i> , de forma inteligente e hábil, sustentando a capacitação de pessoas para a efetiva interação pró-inovação, ativamente, minimizando os efeitos históricos advindos do garimpo.
Inovação	Transformação da situação de coleta de RSU em lixão, passando a coleta seletiva inovadora, a partir de estratégia bem definida pela Catanorte, resultado dos processos de gestão e das pessoas, contemplando os interesses dos <i>stakeholders</i> .
Teoria dos <i>stakeholders</i>	Usada para descrever e explicar características e comportamentos, a forma como os líderes pensam (aspecto descritivo/empírico); para identificar suas conexões, ou a falta delas, para a realização dos objetivos organizacionais (aspecto instrumental); e para interpretar sua função, o que inclui a identificação de suas diretrizes éticas e filosóficas para a gestão (aspecto normativo). Alimenta todo o processo e sustenta a inovação

Fonte: Autores.

Como resultado, os líderes colaborativos da Catanorte e de seus *stakeholders* serão permanentemente desenvolvidos, aprendendo a posse compartilhada em economia do *presencing*, conforme denominada por Otto Scharmer, onde tudo se integra em formato espiral, com administração ecossistêmica responsável e ética por sua missão socioambiental.

5. CONCLUSÃO

Em face da necessidade de solucionar o problema do RSU despejado no lixão que ocasiona inúmeros desastres para o planeta, buscou-se estudar a liderança colaborativa em apoio a gestão da inovação, a Teoria dos *stakeholders* e, como via de argumentação, a Teoria U. Após levantamento dos aspectos instrumentais da liderança colaborativa, a partir do referencial teórico-conceitual e de coletas de dados, constatou-se que a Catanorte necessita desenvolver as pessoas, estabelecer comunicação interna e com seus *stakeholders*, pensar mais sistemicamente, desaprender e aprender a cada dia, enquanto organização, de forma colaborativa com seus cooperados, permanentemente. Ressalta-se a mentalidade de crescimento de todos, bem como o desejo em contribuir à inovação e solução do grave problema sócio-econômico-ambiental.

Pela passividade que os cooperados reagem frente às questões que lhes são impostas, visto a fragilidade impulsionada pelo histórico da formação da Catanorte, bem como pela deficiência de instrução formal e informal, onde a maior parte dos cooperados não possui ensino fundamental; pode-se inferir com sugestão de parceria com *stakeholders*, mais precisamente com a Universidade Federal de Rondônia – UNIR, estabelecida nas proximidades da vila Princesa, com diversos trabalhos publicados, tendo como lócus de pesquisa a própria vila, de forma que haja cooperação permanente em todas as áreas do conhecimento, atendendo às demandas da Catanorte, prioritariamente, no que tange às áreas de gestão, núcleo das ciências sociais aplicadas,

contribuindo com planejamento estratégico aplicável, envolvendo o que foi registrado neste e em outros estudos.

Conclui-se que os *stakeholders*, o poder público e, também, os respondentes são corresponsáveis pelo estágio de inércia em relação às grandes possibilidades existentes para a aprendizagem. Há um vazio entre a necessidade latente de comunicação entre todas as partes e, ao mesmo tempo, demonstra que todos os elementos envolvidos são responsáveis. Os *stakeholders*, na sua maioria, não veem as cooperativas com regras e normas claras em relação a corrupção e assédio moral; entretanto, também, não fazem nada para a melhoria do status quo, embora tenham mente aberta para isso; demonstração de desinteresse pelos problemas das cooperativas, por falta de efetiva liderança colaborativa. Fica evidenciado que o pensamento sistêmico não acontece, apesar de sentido pela maioria, em virtude de desinteresse pela compreensão efetiva dos problemas inerentes ao processo de reciclagem dos RSU. De forma geral, a sociedade pouco sabe a respeito de inovação na área de recicláveis, embora demonstre interesse na aprendizagem, que fica apenas no interesse, sugerindo a necessidade de uma liderança colaborativa pronta a solucionar os problemas.

Este estudo servirá como contribuição para os interessados em gestão, inovação, à academia e demais envolvidos em questões teórico-práticas para investigações no eixo das ciências sociais aplicadas, oferecendo lacunas como liderança colaborativa interdisciplinar, aprendizagem colaborativa pró-inovação, líder social, dentre outros.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BERGAMINI, W. C. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível - como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

CINTRA, R. F. et al. stakeholder **Theory: análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria**. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, Lisboa, v. 13, out/dez 2014. ISSN 14.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa - métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, W. J. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. 3. ed. [S.l.]: Penso., 2014.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, 20(1), 65-91. JSTOR, JSTOR, www.jstor.org/stable/258887., 1995. 65-91.

GIBSON, J. D. et al. Liderança e Governança. **Revista Interuniversitaria**, 2015. 59-83.

MAXWELL, J. C. As 21 irrefutáveis leis da liderança - uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você. Tradução: Alexandre Martins. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2007.

GRAÇA, J. L. et al. "Epistemological Character of Sustainability". **International Journal of Advanced Engineering Research and Science** (ISSN : 2349-6495(P) | 2456-1908(O)), vol 5, no. 3, 2018, pp.207-215 AI Publications, doi:10.22161/ijaers.5.3.26.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**/ John Maxwell. Tradução: Omar Alves de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, J. C. **Vencendo com as pessoas**: vinte e cinco princípios para alcançar o sucesso por meio de relacionamentos. Tradução: Omar Alves de Souza. 2. ed. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **A empresa inovadora e direcionada para resultados**. São Paulo: Atlas, 2015.

PEDRUZZI JÚNIOR, A. et al. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, p. 247-261, 2016.

PERDOMO, R. **Liderança colaborativa**, 14 Agosto 2017. Disponível em: <<https://hinc.com.br/lideranca-colaborativa/>>. Acesso em: 07 Maio 2018.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos stakeholders** - como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2010.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 6. ed. England: Pearson, 2012. Disponível em: < <http://www.abcdebook.com/product/research-methods-for-business-students-6th-edition/> >.

SCHARMER, O. **Teoria U**: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHARMER, O. **Liderar a partir do futuro que emerge**: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SEBRAE. **Minha Empresa Sustentável**: 1. Cooperativa de Reciclagem. Cuiabá, MT: SEBRAE, 2017.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina** - a arte e a prática da organização que aprende. 29. ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.