

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

JOSÉ BATISTA DE SOUZA NETO

**AS NARRATIVAS DOS *STAKEHOLDERS* VISTAS COMO PRÁTICAS
ESTRATÉGICAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
MINERAÇÃO EM MINAS GERAIS**

UBERLÂNDIA

2018

JOSÉ BATISTA DE SOUZA NETO

**AS NARRATIVAS DOS *STAKEHOLDERS* VISTAS COMO PRÁTICAS
ESTRATÉGICAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
MINERAÇÃO EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Organização e Mudança

Orientação: Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges

UBERLÂNDIA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

S729n
2018 Souza Neto, José Batista de, 1971-
As narrativas dos *stakeholders* vistas como práticas estratégicas no
processo de implantação de uma empresa de mineração em Minas Gerais
/ José Batista de Souza Neto. - 2018.
178 f. : il.

Orientadora: Jacqueline Florindo Borges.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Administração.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.262>
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Stakeholders - Teses. 3. Planejamento
empresarial - Minas e mineração - Teses. 4. Fosfatos - Minas e
mineração - Patrocínio (MG) - Teses. I. Borges, Jacqueline Florindo,
1963-. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

JOSÉ BATISTA DE SOUZA NETO

**AS NARRATIVAS DOS *STAKEHOLDERS* VISTAS COMO PRÁTICAS
ESTRATÉGICAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
MINERAÇÃO EM MINAS GERAIS**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração, da Universidade
Federal de Uberlândia, como exigência parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges – Orientadora
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof^ª. Dr^a. Daniela Meirelles Andrade
Universidade Federal de Lavras – UFLA

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof. Dr. Rodrigo Miranda
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

À minha mestra...

RESUMO

Esta pesquisa tem como tema as interações narrativas entendidas como práticas sociais dos grupos de interesses no processo de implantação da atividade mineral. O problema de pesquisa é: como as narrativas de grupos de interesses contribuem para o diálogo entre a estratégia como prática e a Teoria dos *stakeholders*? Considerando o contexto pluralístico da implantação de uma planta de exploração mineral de fosfato no Município de Patrocínio, Minas Gerais, o objetivo da pesquisa é analisar as mudanças, as permanências e as tensões relacionais nas narrativas dos *stakeholders*, vistas como práticas estratégicas. A Teoria da estratégia como prática define que estratégia é uma construção social capaz de transformar as organizações, os indivíduos e o contexto. A partir dos fundamentos da Teoria dos *stakeholders*, a pesquisa adota uma perspectiva pós moderna em que os grupos de interesses interagem em redes, criando valor superior a partir da mutualidade, assumindo um papel político que conduza a benefícios para a sociedade. As narrativas se mostram como método investigativo e fenômeno de estudo, capaz de promover a estabilidade ou a mudança nas organizações e também nas pessoas. Em relação aos procedimentos metodológicos, foi empregada a pesquisa narrativa como guia para a coleta e a análise dos dados. A pesquisa de campo foi conduzida com base na abordagem qualitativa e longitudinal. Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental em meio físico e digital, incluindo material de mídia e registros das audiências públicas realizadas, e entrevistas semiestruturadas. Os resultados mostram a presença de seis grupos de interesses centrais: os representantes das organizações empreendedoras, do poder público, da educação, do meio ambiente, dos moradores da área de implantação e do setor produtivo. Os resultados mostram o papel das tensões relacionais como elementos que restringem e possibilitam as mudanças e permanências e evidenciam a natureza dinâmica das interações intra e inter grupos de *stakeholders*. Esta pesquisa mostra que o diálogo entre uma perspectiva política dos *stakeholders* e a perspectiva da estratégia que estuda as práticas dos praticantes da estratégia é possível e pode trazer benefícios a ambas, além de ampliar o campo dos estudos da estratégia organizacional em uma vertente pós-moderna.

Palavras-chave: Estratégia como prática, Teoria dos *stakeholders*, Pesquisa Narrativa, Setor de Mineração

ABSTRACT

This research has as its theme the narrative interactions as social practices of interest groups in the process of a mineral activity implantation. The proposed research problem is: how the study of interest groups' narratives contribute to the dialogue between strategy as a practice and the Stakeholder Theory. Considering the pluralistic context of the implantation of a phosphate mineral exploration plant in the city of Patrocínio, Minas Gerais, the goal of the research is to analyze the changes, the permanence and the relational tensions in the narratives of the stakeholders, seen as strategic practices. The Strategy as Practice Theory defines that strategy is a social construction capable of transforming organizations, individuals and context. Based on the foundations of the Stakeholder Theory, the research adopts a postmodern perspective in which interest groups interact in networks, creating superior value from the mutuality, assuming a political role that leads to benefits for society. In relation to methodological procedures, narrative research was used as a guide for the collection and analysis of data. Field research was conducted based qualitative and longitudinal approach to data. For data collection, the techniques used were documentary research in physical and digital media, records of public hearings conducted and semi-structured interviews. The analysis pointed to six relevant interest groups: the entrepreneurial organizations, the public power, education, the environment, the dwellers of the implantation area and the productive sector. The results highlight the role of these relational tensions as elements that constrain and enable change and permanence showing the dynamic nature of intra and inter-stakeholder interactions. This research shows the dialogue between a political perspective of the stakeholders and the perspective of strategy that studies practitioners' practices is possible and can bring benefits to both, in addition to expanding the field of organizational strategy studies in a postmodern dimension.

Keywords: Strategy as Practice, Stakeholder Theory, Narrative Research, Mining Sector

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Estrutura relacional das práticas estratégicas.....	25
FIGURA 2 - Relação da Práxis, Práticas e Praticantes.....	31
FIGURA 3 - Visão relacional micro e macro.....	32
FIGURA 4 - Relação entre paradoxos e as respostas da organização.....	34
FIGURA 5 - Principais <i>stakeholders</i> de uma organização.....	35
FIGURA 6 - Classificação dos <i>stakeholders</i>	40
FIGURA 7 - Relação de <i>stakeholders</i> com dimensões de análise	42
FIGURA 8 - Paradigma econômico e o paradigma de <i>stakeholders</i>	47
FIGURA 9 - Redes de <i>stakeholders</i>	49
FIGURA 10 - Conversas estratégicas.....	51
FIGURA 11 - Integração das narrativas à estratégia como prática.....	54
FIGURA 12 - As relações entre os agentes influenciadores da Mineração.....	60
FIGURA 13 - Espaço tridimensional da pesquisa narrativa: indicadores de questionamentos.....	72
FIGURA 14 - Localização de Patrocínio –MG.....	75
FIGURA 15 - Etapas do licenciamento.....	89
FIGURA 16 - Reunião da FOSFÉRTIL com a Imprensa de Patrocínio.....	91
FIGURA 17 - Audiência Pública em 2009: Complexo Mineral.....	91
FIGURA 18 - Manifestações de incertezas.....	92
FIGURA 19 - Manifestação de incertezas quanto ao projeto mineral em Patrocínio.....	92
FIGURA 20 - Manifestação sobre adiamento do investimento.....	93
FIGURA 21 - Repercussão ao novo projeto da Vale Fertilizantes.....	94
FIGURA 22 - Imprensa noticia modificação no projeto de mineração em Patrocínio.....	95
FIGURA 23 - Manifestação de insatisfação em relação à mineração em Patrocínio.....	95
FIGURA 24 - Primeiro transporte de rocha fosfática da mina de Patrocínio.....	96
FIGURA 25 - Os grupos de <i>stakeholders</i> em interação com o fenômeno da mineração em Patrocínio.....	99
FIGURA 26 - Reunião com a sociedade no UNICERP.....	103
FIGURA 27 - Condicionantes relativas s estudo de flora e fauna.....	104
FIGURA 28 - Conflitos sobre o CETAS.....	104
FIGURA 29 - UNICERP se qualifica para o CETAS e CRAS.....	105

FIGURA 30 - Assinatura de termo de cooperação Vale Fertilizantes e UNICERP.....	106
FIGURA 31 - UNICERP e Vale criam Centro de Pesquisa e reprodução de espécies nativas da flora do cerrado.....	106
FIGURA 32 - Linha do tempo da mineração em Patrocínio, fases e empreendedoras.....	109
FIGURA 33 - Autorização para investir.....	112
FIGURA 34 - Prefeito busca contato e Vale Fertilizantes esboça retorno.....	118
FIGURA 35 - Relacionamento com a comunidade.....	120
FIGURA 36 - Mosaic pode retornar com o projeto da indústria para Patrocínio.....	121
FIGURA 37 - Distribuição espacial da mina e moradores.....	129
FIGURA 38 - Outdoor manifestação de moradores deslocadas da área de mineração.....	131
FIGURA 39 - Outdoor manifestação de moradores deslocadas da área de mineração.....	132
FIGURA 40 - Condicionantes que originaram o programa de aquisição assistida.....	133
FIGURA 41 - Defesa do interesse individual.....	135
FIGURA 42 - Manifestação de desacordo com promessas.....	137
FIGURA 43 - Manifestação de desacordo.....	138
FIGURA 44 - Cabo de guerra entre grupos na defesa de seus interesses.....	143
FIGURA 45 - Conflito na defesa de seus interesses.....	144
FIGURA 46 - Evento O Mapa da Mina preparando fornecedores.....	148
FIGURA 47 - Evento Mapa da Mina em sua penúltima edição.....	149

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Utilização do fosfato produzido no Brasil.....	62
GRÁFICO 2 - Distribuição das reservas de fosfato por estados.....	76

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Estrutura relacional das práticas estratégicas.....	26
QUADRO 2 - Diálogo entre a estratégia como prática e uma perspectiva política dos <i>stakeholders</i>	55
QUADRO 3 - Municípios e Empresas produtores de fosfato.....	62
QUADRO 4 - Diferenças paradigmáticas entre interpretativismo e estruturalismo	66
QUADRO 5 - Diferenças ente as metodologias de pesquisa etnográfica e narrativa	71
QUADRO 6 - Considerações sobre a Pesquisa Narrativa.....	73
QUADRO 7 - Audiências Públicas da mineração em Patrocínio.....	77
QUADRO 8 - Público identificado na pesquisa documental.....	78
QUADRO 9 - Desenho da Pesquisa.....	79
QUADRO 10 - Participantes das entrevistas.....	82
QUADRO 11 - Objetivos e técnicas de coleta de dados.....	83
QUADRO 12 – Narrativas analisadas na pesquisa	84
QUADRO 13 - Categorias da pesquisa: mudanças, permanências e tensões.....	86
QUADRO 14 - Fases da Implantação da atividade da mineração de fosfato em Patrocínio.....	88
QUADRO 15 - Competência para licenciar empreendimentos.....	89
QUADRO 16 - Grupos de Interesses nas Fases da Implantação da atividade da mineração de fosfato em Patrocínio.....	97
QUADRO 17 - Tensões, permanências e mudanças	100
QUADRO 18 - Narrativas relacionadas à Educação.....	102
QUADRO 19 - Narrativas relativas ao grupo empreendedor.....	109
QUADRO 20 - Nova diretoria assume.....	111
QUADRO 21 - Queda do lucro do empreendedor.....	114
QUADRO 22 - Concorrência e liderança global na indústria de fertilizantes.....	114
QUADRO 23 - Conquista do mercado e demanda global por fertilizantes.....	115
QUADRO 24 - Turbulência no mercado de fertilizantes.....	115
QUADRO 25 - Manifestações de inconformidade com o adiamento do projeto.....	115
QUADRO 26 - Análise internacional do fosfato.....	116
QUADRO 27 - Tensões crescentes.....	117
QUADRO 28 - Mudança no projeto original.....	118

QUADRO 29 - Narrativas do grupo meio ambiente.....	122
QUADRO 30 - Narrativas referentes aos moradores.....	126
QUADRO 31 - Narrativas relacionadas ao Poder Público.....	139
QUADRO 32 - Reações ao silêncio da empreendedora.....	140
QUADRO 33 - Mobilização política para a permanência do projeto original.....	141
QUADRO 34 - Mobilização une o grupo Poder Público.....	141
QUADRO 35 - Demonstrações de poder.....	142
QUADRO 36 - Narrativas referentes ao setor produtivo.....	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Reservas e Produção mundial de fosfato.....	61
--	----

LISTA DE SIGLAS

ACIP	Associação Comercial e Industrial de Patrocínio
ADP	Agência para o desenvolvimento de Patrocínio
ANM	Agência Nacional de Mineração
AZ	Azimute
CDL	Clube de Dirigentes Lojistas
CER	Câmara Especial Recursal
CERVIVO	Associação Cerrado Vivo para conservação da biodiversidade
CFEM	Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais
CIPAM	Comitê de Integração de Políticas Ambientais
CMP	Complexo Mineral de Patrocínio
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CODEMA	Conselho Municipal de Meio Ambiente de Patrocínio
CONAMA	Conselho Nacional do Meio ambiente
COPAM	Conselho de Políticas Ambientais
CVFT	Consórcio Vale FOSFÉRTIL Tapira
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
DNPM	Departamento Nacional da Produção Mineral
DOU	Diário Oficial da União
EIA	Estudo de Impactos Ambientais
FOSFÉRTIL	Fertilizantes Fosfatados S/A
FONASC	Fórum Nacional da Sociedade Civil
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	Instituto Brasileiro de Mineração
IES	Instituição de Ensino Superior
IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro
KI	Licença de Implantação
LIC	Licença de Implantação Corretiva
MG	Minas Gerais
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MME	Ministério de Minas e Energia
MP	Medida Provisória

MPMG	Ministério Público do Estado de Minas Gerais
MPF	Ministério Público Federal
NPK	Nitrogênio, Fósforo e Potássio
NW	<i>Northwest</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RIMA	Relatório de Impactos ao Meio Ambiente
SAP	<i>Strategy as practice</i>
SE	<i>Southeast</i>
SEMAD	Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SGM	Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral
SISNAMA	Sistema Nacional do Meio Ambiente
SUPRAM	Superintendência Regional de Meio Ambiente
UNICERP	Centro Universitário do Cerrado Patrocínio

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	16
1.1.	Tema e problema da pesquisa.....	16
1.2.	Objetivos da pesquisa.....	20
1.3.	Justificativas da pesquisa	20
1.4.	Estrutura da dissertação.....	22
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1.	Abordagem da estratégia como prática.....	23
2.1.1.	A “virada prática” nos estudos de estratégia	27
2.1.2.	Conceitos centrais da estratégia como prática	30
2.2.	Teoria de <i>stakeholders</i>	35
2.2.1.	Origens do conceito de <i>stakeholders</i>	35
2.2.2.	Modelos de análise dos <i>stakeholders</i>	39
2.2.3.	Teoria de <i>stakeholders</i> : críticas à concepção funcionalista e direções para uma epistemologia política	43
2.3.	Narrativas vistas como práticas estratégicas e <i>stakeholders</i> : um diálogo.....	49
2.4.	Mineração: agentes influenciadores e práticas.....	56
2.4.1.	Agentes reguladores.....	56
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1.	Pressupostos ontológicos e epistemológicos da pesquisa.....	65
3.2.	Descrição da abordagem dos dados e do método de procedimento	67
3.3.	Definição do contexto local e público pesquisado	75
3.4.	Desenho da pesquisa.....	79
3.5.	Descrição das técnicas de coleta de dados.....	80
3.6.	Descrição dos procedimentos de análise dos dados.....	84
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	87
4.1.	A história da mineração em Patrocínio.....	87
4.2.	Os <i>stakeholders</i> no processo de implantação da extração mineral de fosfato na cidade de Patrocínio.....	97
4.3.	Narrativas vistas como práticas estratégicas: tensões, mudanças e permanências ao	

longo das fases de implantação.....	99
4.3.1. O grupo Educação	102
4.3.2. O grupo empreendedor.....	108
4.3.3. O grupo Meio Ambiente.....	123
4.3.4. O grupo Moradores.....	126
4.3.5. O grupo Poder Público.....	139
4.3.6. O grupo Setor Produtivo.....	146
5. CONCLUSÕES.....	154
REFERÊNCIAS.....	158
APÊNDICE A – Guia de entrevistas	166
APÊNDICE B – Termo de autorização para gravação de entrevista.....	168
APÊNDICE C – Potenciais grupos de interesses.....	169
APÊNDICE D – Narrativas em Áudio e Vídeo.....	171
APÊNDICE E – Documentos escritos.....	172
APÊNDICE F – Documentos escritos coletados nas mídias.....	174
APÊNDICE G – Documentos fotográficos.....	178

1 INTRODUÇÃO

O processo de implantação de uma planta de extração mineral envolve diversas interações sociais entre diversos indivíduos e grupos de interesses. Este fenômeno também ocorre com a extração do fosfato, um componente central para a produção de fertilizantes que, por sua vez, é crucial para o aumento de produtividade na atividade agrícola brasileira e mundial. De acordo com o Departamento Nacional da Produção Mineral (DNPM), vinculado ao Ministério de Minas e Energia (MME), a mineração de fosfato, matéria base para produção de fertilizantes, é insuficiente para suprir a demanda interna do país. O relatório destaca as jazidas que podem entrar em operação, dentre essas, “uma das mais promissoras é a de Patrocínio em Minas Gerais” (DNPM, 2016, p.71).

A mineração de fosfatados é, portanto, um tema estratégico para a manutenção da produtividade do agronegócio brasileiro, e para sua sustentação econômica. A jazida localizada na cidade de Patrocínio, de acordo com o Estudo de Impactos Ambientais (EIA) da Vale Fertilizantes, já na década de 1960, despertava o interesse de empresas na exploração do fosfato. Portanto, o tema desta pesquisa é relevante para a região do Alto Paranaíba e Triângulo Mineiro, para todo o Estado de Minas Gerais e para o Brasil.

Esta pesquisa, que tem as interações sociais promovidas pela implantação da atividade de extração mineral como tema, se insere no campo dos estudos da estratégia e foi conduzida de acordo com a linha de pesquisa de Organização e Mudança do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. Primeiramente, apresenta-se mais detalhes sobre o tema e o problema de pesquisa e a perspectiva teórica adotada para a sua análise; em seguida, são apresentados os objetivos geral e específicos, as justificativas para a realização da pesquisa e a estrutura da dissertação.

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

O estado de Minas Gerais é considerado pelo Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2015) como o estado mais relevante para o setor de mineração. Isso se constata pela sua abrangência. Minas Gerais movimenta 53% do setor mineral. Das 100 maiores minas de extração mineral, 40 estão em seu solo. Dos dez maiores municípios mineradores do Brasil, sete estão em Minas Gerais. Esta é uma atividade que está distribuída em grande parte da região do estado influenciando sua cultura, sua história e o modo de vida das pessoas. Dos 853

municípios de Minas (IBGE, 2010), 400 desenvolvem atividades de extração mineral. Minas Gerais é o maior produtor brasileiro de ouro, ferro e fosfato, e o maior do mundo em nióbio (IBRAM, 2015).

Enquanto atividade econômica e social, a mineração possibilita empreendimentos que geram expectativas, mobilizam interesses e atendem necessidades de diversos *stakeholders*: empreendedores, ambientalistas, empresas fornecedoras de bens e serviços, representantes do poder público, estudantes e membros do setor produtivo. Alguns a percebem como ameaça ao meio ambiente ou à cultura local enquanto outros a vêem como o símbolo do progresso desenvolvimentista e há, ainda, os que acreditam e esperam a geração de mais emprego e de melhores condições de trabalho que seriam oferecidas por uma grande empresa.

Dentre os diferentes grupos de interesse no setor de mineração, estão presentes os empreendedores que têm seus objetivos ligados à promoção e ampliação do seu capital; em última instância, à prosperidade e perpetuação de suas atividades econômicas, tendo que lidar com variáveis estruturais, burocráticas, jurídicas, mercadológicas, creditícias e de credibilidade, com os riscos da abertura e os desafios da manutenção de uma planta mineral (DNPM, 2016).

A mineração gera oportunidades de negócios para empreendedores e empresários que, movidos pelos seus interesses na manutenção e ampliação de mercado, identificam demandas nesta indústria para o fornecimento de bens e serviços. E é especialmente na fase de implantação de uma planta de exploração mineral que os relacionamentos comerciais estão sendo criados.

Outro grupo de interesse é composto por indivíduos com preocupações relacionadas com a defesa do meio ambiente e a preservação da cultura local, o que se justifica tendo em vista os riscos que podem advir da exploração mineral. Um exemplo inequívoco destes riscos foi o acidente em Mariana/MG com o rompimento da Barragem de Fundão. Dentre os danos socioambientais identificados pelo monitoramento do IBAMA, destaca-se o isolamento de áreas habitadas provocado pela destruição de acessos; inúmeras famílias desalojadas pela destruição de suas casas e estruturas urbanas; áreas de preservação ambiental permanentes destruídas; desaparecimento de vegetação nativa, animais silvestres e domésticos; falta de água em quantidade e qualidade; e também alteração da produção das hidrelétricas (IBAMA, 2017).

O poder público, especialmente o Ministério Público, estados e prefeituras, representa outro grupo de interesse na mineração. O processo de implantação de uma planta mineral mostra-se relevante para a esfera pública, para quem o empreendimento pode significar uma transformação substancial na matriz econômica do município, especialmente pela geração de empregos, ampliação da renda e recolhimento de mais divisas aos cofres públicos.

Estas informações sinalizam o valor que a atividade mineral pode gerar para um município. Por outro lado, há que se preocupar também com a oferta do serviço público pois, uma grande empresa¹ no setor da mineração pode gerar também exigências de fiscalização, controle, ampliação das despesas municipais com o aumento da demanda por serviços de saúde, educação, segurança pública e transporte, destacadamente. Há ainda que se pensar no fato do que poderá ocorrer com o município se e quando acontecer o fechamento da atividade mineral pela sua exaustão natural, finita que é. A mudança na direção do fluxo de trabalhadores ao perderem os seus empregos (imigração/emigração) e o encolhimento do setor produtivo composto por empresas instaladas ao perderem os seus clientes, a queda de arrecadação para o município, até mesmo impacto sobre a vida cultural local, seriam alguns dos desafios a serem enfrentados nessas situações.

Os grupos de interesse são uma dimensão fundamental da implantação de um empreendimento no setor da mineração. Esta pesquisa considera a necessidade de identificar estes atores em ação na defesa de seus interesses, a partir das lentes da Teoria dos *stakeholders*. O que interessa especificamente para a presente pesquisa são as práticas estratégicas que estes grupos de interesse adotam em suas interações. Cada grupo, a seu modo e a seu tempo, adota práticas estratégicas para lidar com a implantação da atividade mineral e a possibilidade de mudanças da vida, da cultura, do meio-ambiente e da economia local.

Conforme sinalizado, na presente pesquisa, o que se denomina grupos de interesses tem origem na Teoria dos *stakeholders*. Esses são definidos como aqueles que influenciam ou são influenciados por uma determinada organização ao perseguir seus objetivos (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; CLARKSON, 1995). Freeman (1984), Freeman, Wicks e Parmar (2004), e Freeman et al. (2010) defendem que esta teoria foca na geração de valor para as organizações que seja percebida pelos vários grupos com quem a organização se relaciona, tendo a ética como um parâmetro de mediação entre a estratégia e os objetivos compartilhados pelos gestores. Para Bridoux e Stoelhorst (2014), os *stakeholders* podem ser percebidos pelas organizações de modo distinto, determinado pela forma como interagem. Apresentando uma perspectiva pós moderna, Sachs e Rühli (2011) defendem a geração de valor mútuo por meio das ações em redes. Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) estabelecem uma relação entre o mundo empresarial e a vida pública, aproximando a sociedade civil de uma sociedade dos *stakeholders*, dada a complexidade do ambiente das organizações, compreendendo os aspectos econômico e jurídico, social, político, cultural e ecológico.

¹ Artigo 3º da Lei 11.638/2007 prevê que empresas de grande porte são aquelas cujo ativo total é superior a 240 milhões ou a receita bruta total é superior a 300 milhões (BRASIL, 2007).

O conceito de práticas estratégicas, empregado nesta pesquisa, tem origem na Teoria da estratégia como prática (SAP), como definida por Whittington (1996, 2003, 2006) e Jarzabkowski (2003, 2004), expoentes desta teoria. Dada a amplitude da atividade mineral, há um número considerável de grupos que, a seu juízo e mediante a realização de diversas práticas estratégicas orientadas por expectativas e necessidades econômicas, ambientais e sociais, defendem aquilo que julgam ser de interesse para si. Maciel e Augusto (2013) avaliam que, como toda teoria em construção, a SAP também não é unânime, alegando que a “virada prática” não está completa. As interações dinâmicas dos grupos de interesse e de suas práticas também podem exercer influência nos resultados de um determinado fenômeno, como afirmam Dias, Rossetto e Marinho (2017); neste caso, o da implantação de uma planta mineral de fosfato em uma cidade de médio porte.

Nesta pesquisa, o conceito de narrativa está alinhado com Jones e Wicks (1999) para quem dizem respeito ao que as organizações devem fazer do ponto de vista ético e aos instrumentos que utilizam para atingirem seus objetivos. Alinha-se também a Clandinin e Connelly (2000) que afirmam que o estudo da narrativa se interessa pela vida das pessoas, a maneira como as vidas interagem com outras vidas e desenvolvem as experiências. A pesquisa se orienta pelo estudo de Samra-Fredericks (2003) ao alegar que as narrativas são desenvolvidas por meio das conversas, histórias e discursos. Adere a Czarniawska (2007) que defende que a narrativa é o meio pelo qual as organizações podem ser compreendidas. Na mesma linha, Fenton e Langley (2011, p. 1174), argumentam que as narrativas permitem a “compreensão de como os seres humanos constroem sentido, construindo experiência, conhecimento e identidade”.

Oliveira e Bulgacov (2013) abordam a importância da linguagem dentro das narrativas. Os autores Brown e Thompson (2013) declaram haver uma relação natural entre a narrativa e a estratégia como prática. Barros e Carrieri (2015) afirmam ser importante os estudos de narrativas calcadas na história, pois estes podem ampliar a visibilidade de práticas baseadas nas vivências de praticantes. Vaara, Sonenshein e Boje (2016, p. 17) destacam que a narrativa é capaz de promover a estabilidade ou a mudança nas organizações. Para eles, representações narrativas “são dispositivos para capturar, interpretar, construir e mudar o tempo de organização”. Para Clandinin (2016), narrativa é a um só tempo fenômeno de estudo e o método investigativo; é uma visão, como abordagem e também uma metodologia. Rese et al. (2017) defendem que é a ação humana que desvela a estratégia como uma prática social e é por meio das narrativas que isso acontece, pois elas possibilitam a compreensão da polifonia que a estratégia nesta abordagem traz.

Portanto, alinhando os grupos de interesses, suas estratégias e narrativas, o tema da presente pesquisa são as interações sociais dos *stakeholders* que interagem no processo de implantação de uma planta de extração mineral. Assim, o problema desta pesquisa é: **como as narrativas de grupos de interesses contribuem para o diálogo entre a estratégia como prática e a Teoria dos *stakeholders*?**

1.2 Objetivos da pesquisa

A presente dissertação tem o objetivo geral de analisar as mudanças, as permanências e as tensões relacionais nas narrativas dos *stakeholders*, vistas como práticas estratégicas que constituem o processo de implantação de uma empresa de mineração de fosfato no Município de Patrocínio, Minas Gerais.

Em relação aos objetivos específicos, eles são descritos a seguir:

- a) mostrar as fases do processo de implantação de 1969 a 2018;
- b) identificar os *stakeholders* no processo de implantação da planta mineral de fosfato na cidade de Patrocínio;
- c) analisar as narrativas, vistas como práticas estratégicas dos grupos de interesse e praticantes, ao longo das fases da implantação;
- d) mostrar as mudanças, as permanências e as tensões nas narrativas, vistas como práticas estratégicas, ao longo do processo de implantação.

1.3 Justificativas da pesquisa

Esta pesquisa se justifica pelas contribuições buscadas no campo teórico/acadêmico e no campo da prática.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa emprega a Teoria dos *stakeholders* em uma abordagem pouco convencional. A priori, o termo *stakeholder* é definido como atores ou grupos de atores que exercem influência ou são de alguma forma influenciados por uma determinada organização empresarial enquanto buscam seus objetivos (FREEMAN, 1984). Nesta pesquisa, este conceito não é empregado no âmbito da gestão dos grupos de interesses de uma empresa específica ou um órgão público determinado ou de um projeto. Ao invés de uma perspectiva funcionalista e gerencialista, descritivo, normativo (DONALDSON; PRESTON, 1995) que tem como foco o papel dos *stakeholders* para a geração de valor econômico, busca-se uma análise amparada por pressupostos interpretativistas e estruturalistas da interação entre *stakeholders*. Mais especificamente, aos estudos de Sachs e Rühli (2011), que defendem a mutualidade na

geração de valores superiores para os *stakeholders* que para alcançarem a otimização dos recursos e benefícios e evitarem os riscos devem operar em redes; e às premissas de Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016), para quem existe uma relação de alternância nos papéis da sociedade civil e das organizações, que permite e restringe as relações dos *stakeholders*. A Teoria de *stakeholders* está imersa em relações de poder e conflitos de interesses latentes entre organizações antigas e novas, entre as organizações e as instituições (que criam regras e normas para regular o comportamento de empresas e que são também desafiadas pelas novas formas de organização que os compromissos e contratos instituídos geraram), entre organizações, instituições e sociedade civil. Isso implica em dificuldades de dissociar vários interesses dado que o contexto de atuação das organizações são multifacetados, não sendo apenas econômico e jurídico, mas também social, político, cultural e ecológico, ou seja, a atividade da empresa tem fronteiras porosas com as demais atividades sociais.

Desde o início dos anos 1980, quando Freeman (1984) propôs e analisou de forma seminal a teoria dos *stakeholders*, fortaleceu-se uma abordagem funcionalista sobre esta temática dos agentes influenciadores com foco mais destacado no universo corporativo e gerencialista (CINTRA et al., 2014). Isso implica na relevância de se prosseguir as pesquisas com essa temática a partir da adoção de outras epistemologias.

Além de estender a aplicação do conceito de *stakeholders*, essa pesquisa se justifica, do ponto de vista teórico, por promover um diálogo entre a Teoria dos *stakeholders* e a perspectiva da Teoria da estratégia como prática. Esta interlocução traz originalidade para a pesquisa, pois a estratégia como prática possibilita uma compreensão das relações sociais que se constituem em torno da indústria da mineração do Município de Patrocínio. A perspectiva da estratégia como prática, a partir de pressupostos estruturalistas e interpretativistas (RASCHE; CHIA, 2009), estimula um olhar no indivíduo pertencente e constituinte de um grupo, a partir da dinâmica de suas práticas formadoras e transformadoras (JARZABKOWSKY, 2004), advindas de interesses sociais, econômicos, ambientais, culturais ou políticos.

Esta pesquisa se justifica do ponto de vista prático porque se propõe a oferecer um relato das práticas – mudanças, permanências e tensões – devidas às circunstâncias regionais e temporais, que podem contribuir para que se compreenda as dinâmicas das defesas das necessidades e dos objetivos de *stakeholders* envolvidos na mineração, uma atividade de grande relevância econômica e de forte impacto social e ambiental.

Esta pesquisa evidencia as diversas vozes envolvidas na implantação de uma empresa de extração mineral, em um estudo em que grande parte dos dados são públicos (audiências públicas, vídeos, matérias jornalísticas), mas nem sempre isso significa conhecimento por parte

do público. Ao final, a pesquisa pode contribuir para a geração de maior consciência sobre os papéis (auto) atribuídos a estes grupos, suas responsabilidades e suas estratégias. Em última análise, esse é um passo importante para uma sociedade mais participativa e por consequência, mais justa e equitativa.

1.4 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O presente capítulo, a Introdução, é o primeiro e trouxe os elementos centrais: tema, problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, além das justificativas.

O segundo capítulo apresenta o "Referencial teórico" e está estruturado em quatro seções temáticas: estratégia como prática, *stakeholders*, narrativas e mineração. A seção sobre estratégia como prática discute a virada da prática, a origem e a razão de este conceito estar presente no campo da administração. A seção sobre *stakeholders* apresenta os conceitos, descreve os modelos de análise e aborda as críticas ao conceito. A seção de narrativas desvela os seus conceitos e aplicações em perspectivas distintas. A última seção trata da mineração trazendo dados sobre o setor, identifica os agentes influenciadores e as práticas comuns, conforme literatura sobre o tema.

O terceiro capítulo intitulado "Procedimentos metodológicos" está estruturado em seções que tratam, respectivamente: pressupostos ontológicos e epistemológicos da pesquisa; descrição da abordagem dos dados e do método de procedimento; definição do público pesquisado; desenho da pesquisa; descrição das técnicas de coleta de dados; procedimentos para análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados e a análise dos dados. O quinto capítulo traz as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é apresentado neste capítulo em quatro seções distintas. Na primeira, apresenta-se a estratégia como prática. Na segunda, apresenta-se a Teoria dos *stakeholders*. A terceira seção dedica-se a apresentação da Narrativa vista como prática estratégica. A quarta seção apresenta uma síntese sobre os grupos de interesse da indústria da mineração, especificamente, da mineração de fosfato.

2.1 Abordagem da estratégia como prática

Na visão tradicional, a Estratégia é um dos campos mais privilegiados em Administração, pois os mais altos escalões das organizações se dedicam ao estabelecimento de rumos, metas, métricas que permitirão que as empresas alcancem seus objetivos.

As raízes da gestão da estratégia tiveram seu início na década de 1960, conforme Hoskisson et al. (1999), com perspectivas mais práticas, mais operacionais, e que a evolução para uma nova abordagem se deu no final do milênio (década de 1990) com uma abordagem mais teórica e empírica, sendo mais eclética. Para Pettigrew, Thomas e Whittington (2002), a gestão da estratégia convencional data da década de 1960, sob o termo “políticas de negócios, e visava oferecer respostas às questões relacionadas aos objetivos, propósitos, direções, tomada de decisão e mudanças que geram o aumento da performance econômica das organizações.

Essa visão tradicional foi dominante desde o final dos anos 1970 ao final dos anos 1990, sobretudo, e caracterizou-se por uma perspectiva funcionalista, fundamentada em bases econômicas e no gerencialismo, na promoção dos resultados finalísticos para o mundo dos negócios com base no planejamento estratégico (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). A concepção convencional da estratégia também é identificada pelo seu foco ou ênfase nos resultados financeiros, na performance organizacional, segundo Vaara e Durant (2012), que argumentam em prol de um enfoque mais amplo que trate de questões até então pouco convencionais, novos fenômenos oriundos de problemas contemporâneos. Em uma crítica ao pensamento ortodoxo da gestão da estratégia, Clegg, Carter e Kornberger (2004) questionam o foco na previsão e na ideia de certeza. Os autores propuseram a ideia que o planejamento tratava de um futuro perfeito e menos problemático a partir de um presente imperfeito.

No início dos anos 2000, estudos que adotaram e ajudaram a difundir o conceito de estratégia como prática, conforme Johnson, Melin e Whittington (2003), propunham a necessidade de as pesquisas em estratégia dedicarem mais atenção às atividades do dia-a-dia

das organizações, dando ênfase aos detalhes, ao que chamam micro atividades. Para Wilson e Jarzabkowski (2004), a perspectiva tradicional da estratégia é insuficiente e limitada se o que se deseja é a compreensão de como a estratégia surge e como ela é posta em prática pelos seus praticantes no ambiente organizacional. A estratégia como prática, portanto, resulta da ruptura com os estudos que adotam a concepção convencional da estratégia: para a qual os estrategistas são a alta cúpula diretiva e/ou um grupo específico de especialistas das empresas desenvolvem e possuem em sua estrutura, para uma ação que as pessoas, chamadas praticantes, realizam em um contexto (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

A estratégia convencional também é identificada pelo seu foco ou ênfase nos resultados financeiros, na performance organizacional, segundo Vaara e Durant (2012) que argumentam em prol de um enfoque mais amplo que trate de questões até então pouco convencionais, novos fenômenos oriundos de problemas contemporâneos.

Para Luz e Walter (2015), a estratégia está inserida no campo dos estudos organizacionais de três formas marcantes. A primeira forma diz respeito à abordagem da estratégia com ênfase no conteúdo e, talvez por ser precursora, denominou-se clássica. A segunda abordagem da estratégia deu ênfase ao processo de estratégia, algo que as organizações realizam em um ciclo ou etapas. Na terceira abordagem, a estratégia é entendida como algo que as pessoas realizam, como uma prática social (WHITTINGTON, 1996).

O pensar estrategicamente implica analisar diferentes ideias acerca de um determinado tema, debater e aprofundar essas ideias com outros pares, uma das partes do fazer estratégia. A outra parte é o agir estrategicamente, reunindo recursos para que a estratégia possa ser apreendida por todos os envolvidos. O pensar e o agir são movimentos estratégicos que oscilam e permitem a emergência da estratégia como prática (WILSON, JARZABKOWSKI; 2004).

A agência na estratégia como prática ocorre de três formas distintas e complementares, segundo Wilson e Jarzabkowski (2004):

- a) iterativa – os estrategistas lidam com modelos de pensar e agir com referências ao histórico da organização;
- b) projetiva – nessa perspectiva, os estrategistas lidam com exercícios de projeção do futuro;
- c) prática-avaliativa – a agência prática avaliativa coloca o estrategista numa posição de rever o passado, analisar o contexto de suas ações e intervir para que o futuro seja o mais próximo das aspirações da organização.

A agência revela a sabedoria prática, que vem a ser a habilidade de integrar o conhecimento técnico com a experiência prática do estrategista de modo a possibilitar a

consecução das metas e, conseqüentemente, dos objetivos da organização (JARZABKOWSKI, 2004). O fazer estratégia é, portanto, o pensar e o praticar estratégias. Neste aspecto, Reckwitz (2002) e Jarzabkowski (2003) já apontavam para uma distinção importante entre prática e práticas. “A prática engloba as interações e interpretações das quais a atividade estratégica emerge ao longo do tempo”; de acordo com Whittington (2004), Jarzabkowski (2003, p. 24), “as práticas são aqueles hábitos, artefatos e modos de atuação socialmente definidos através dos quais a corrente de atividade estratégica é construída”. As práticas são, portanto, consideradas como o sistema que possibilita que as estratégias ocorram constituindo a prática estratégica. Para Reckwitz (2002, p. 250), “prática é uma maneira rotineira em que os corpos são postos em movimento, os objetos são manipulados, os sujeitos são tratados, as coisas são descritas e o mundo é compreendido”.

Jarzabkowski (2003) desenvolve uma estrutura empírica para as micropáticas baseada em três pilares: (a) as estruturas sociais e coletivas da organização; (b) os atores responsáveis pela estratégia; (c) as atividades que integram. Da relação entre estes três elementos emergem as práticas estratégicas.

FIGURA 1- Estrutura relacional das práticas estratégicas



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski (2003).

Conforme Figura 1, a autora chama a atenção para esta relação das práticas estratégicas, das permanências e das mudanças da estratégia como prática. De acordo com a autora, a continuidade ou permanência da estratégia como prática é estabelecida a partir de um alinhamento entre os três elementos: atores, estruturas coletivas e atividades estratégicas.

A mudança da estratégia como prática ocorre quando contradições internas entre o passado e o futuro da organização são ressaltadas. Estas contradições podem estar associadas à distribuição das estratégias aos praticantes e ao acesso que estes praticantes têm a elas. Segundo Jarzabkowski (2003), quando a estratégia não está difundida na estrutura e as pessoas não têm acesso a ela, isso é capaz de promover contradições cuja mediação contribui para a mudança.

Estes dois aspectos, permanências e mudanças, constituem temas relevantes no universo da estratégia como prática, ao que Jarzabkowski (2004) se referiu como recursividade e adaptação e a são atribuídos fatores que favorecem as mudanças e as permanências (QUADRO 1)

QUADRO 1 - Fatores que favorecem mudanças e permanências

Contextos	Fatores Recursivos que favorecem as permanências	Fatores Adaptativos que favorecem as mudanças
Macro Contexto	Estruturas completamente institucionalizadas; Estruturas sociais dominantes; Regulação econômica e normativa estáveis; Competição estável.	Mercados com rápido crescimento; Mercados em estágio saturado ou maduro; Estruturas sociais não institucionalizadas; Pluralismo nas estruturas sociais; Mudanças na regulação e normas econômicas e sociais; Alta competição.
Micro Contexto	Altamente política; Subculturas fragmentadas e discretas; Comunidades homogêneas; Cultura singular e forte; Lógica dominante; Estrutura burocrática, hierárquica e setorializada; Estratégia construída em modelo <i>top-down</i> ; Rotinas operacionais fortes; Baixa capacidade de absorção.	Diversas comunidades de práticas; Interação social entre comunidades; Empreendedorismo; Iniciativas internas de investimentos; Envolvimento periférico nas estratégias; Distribuição e transferência do conhecimento; Estruturas não hierárquicas, celulares e em rede; Estruturas baseadas na flexibilidade e códigos de mudança (<i>patch</i>)
Percepção dos atores	Estruturas de assimilação estreitas; Capacidade reflexiva baixa; Zona de acomodação de interesse restrita; Base competências, habilidades e conhecimento baixa.	Estruturas de assimilação largas; Alta capacidade reflexiva; Zona de acomodação de interesses ampla; Base de competências, habilidades e conhecimento vasta.

Fonte: Elaborado a partir de Jarzabkowski (2014, p. 539)

O mundo em constante mudança faz com que as organizações tenham que promover adaptações para se adequarem, ao passo em que estas organizações demandam o mínimo de estabilidade para que as práticas estratégicas sejam eficientes. Esta relação, mostrada no Quadro 1 revela características dos contextos em que as mudanças e permanências estão mais propensas a ocorrerem. Em relação às adaptações, na perspectiva de Jarzabkowski (2004), elas podem significar desde pequenas modificações incrementais até mudanças drásticas, podem ser explicadas pelo uso da teoria do desenvolvimento social, que centraliza a análise da mudança social nas práticas contidas na dialética “do que está acontecendo de fato em uma sociedade” e

“o que as pessoas estão fazendo”. Para Jarzabkowski (2004, p. 535), ocorre uma interação social dinâmica, a partir dessa dialética entre macrocontextos (o que está acontecendo na sociedade) e microcontextos (o que as pessoas estão fazendo).

Estratégia como prática trata das interações entre pessoas em um determinado contexto e de como a estratégia é construída. Para Chia e MacKay (2007), a estratégia como prática é construída como uma ação social e ela reorienta a estratégia para as práticas desenvolvidas pelos atores, como fazem, como se comunicam, como colocam suas competências em favor dos objetivos da organização. A mudança de perspectiva do processo para a prática como uma atividade que as pessoas realizam denominou-se “virada prática”, como apresenta-se a seguir.

2.1.1 A “virada prática” nos estudos de estratégia

Em um livro intitulado *Practice Turn in Contemporary Theory* (CETINA; SCHATZKI; SAVIGNY, 2001), Schatzki (2001) analisa o novo rumo assumido por cientistas sociais ao explorarem aspectos como a subjetividade, os contextos, a normatividade, o poder e as organizações como reproduções da vida social, em contraste com o estruturalismo e o intelectualismo, dentre outros aspectos. Desse dualismo, o autor aponta para a prática como um conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas em determinados contextos que são influenciados por elementos como a linguagem e as relações de poder. Todos estes componentes da prática se inter-relacionam no que o autor chama de “campo das práticas”.

Ainda no campo das ciências sociais, Reckwitz (2002) assume que as práticas são atividades sociais que são constituídas por elementos como corpo, mente, coisas, conhecimento, linguagem e discursos, estrutura/processo e o agente. Estes elementos têm como centralidade a execução da atividade humana; as coisas não teriam razão de ser, não fosse pela utilidade que as pessoas dão a elas.

No campo da estratégia como prática, Whittington (2006) analisa que essa dualidade é o desafio para os teóricos da prática, qual seja, encontrar um conceito que acolha as questões do indivíduo e da sociedade, uma vez que ambas perspectivas são importantes para a estratégia. Wilson e Jarzabkowski (2004) afirmam que o fazer a estratégia tem foco no grupo, considerando serem constituídos por pessoas, por meio do que chamaram “comunidades de prática” e “comunidades de interação”.

O foco nas pessoas é, portanto, a retomada da prática, o que Whittington (2006) define como estratégia, o que as pessoas fazem e não algo que as organizações possuem. Contudo, ele chama a atenção para o fato de os pesquisadores serem mais abrangentes quanto ao foco dado

nas atividades estratégicas que ocorrem dentro das organizações ou em seus efeitos fora das organizações (WHITTINGTON, 2006). Para Chia (2004), o domínio dos estudos baseados em recursos a partir de uma visão macro e institucionalizada (Teoria da dependência de recursos, RBV) dá lugar a uma perspectiva micro, baseada nas atividades cotidianas que se entrelaçam para promover os resultados das organizações. De acordo com Carter, Clegg e Kornberger (2008), a pesquisa da estratégia como prática não deve considerar apenas aquilo que está sendo realmente feito, mas também aquilo que não está sendo feito e, neste sentido, os autores reforçam a importância para o relacionamento com os *stakeholders* da organização destacando elementos como: o silêncio, a não agenda, a não resposta, a não decisão, como elementos da prática.

Whittington (2004, p. 48) analisa que “aceitar a estratégia como prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma”, e a aceitação dessa nova perspectiva revela a necessidade de se considerar aspectos além dos resultados da firma. Considera que é necessário ampliar a análise estratégica para acima da organização e contemplar todo o campo em que ela se insere. Adicionalmente, a prática estratégica deve também observar os níveis abaixo da firma e considerar os aspectos em que as pessoas efetivamente constroem as práticas estratégicas. Estas considerações de Whittington (2004) sintetizam a virada prática que rompe com o modernismo como posição epistemológica, abrindo as portas para o pós-moderno e para uma consequente predileção pela perspectiva social sobre a econômica.

Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009) utilizam o conceito de ação mediada (*the concept of mediated action*) de Vygotsky, segundo eles, empregado no campo da educação em pesquisa sobre aprendizagem, para uma análise das interações nas organizações. Estes autores observam que o relacionamento do homem com o mundo é realizado pelos meios culturais como linguagem, sinais e normas que são compartilhados com outras pessoas. A consciência não se forma na mente ou na cabeça dos indivíduos, mas emerge da interação social com outros indivíduos. A unidade de análise deve ser a atividade humana que, em interação por objetivos comuns, mergulhada em um contexto cultural, constrói a prática social.

Sandberg e Dall’Alba (2009, p. 1349) apresentam a teoria “*life-world*” como uma abordagem da prática social que permite uma compreensão mais profunda do modo como as práticas surgem e são desencadeadas. Essa compreensão é facilitada pelo entendimento de que “as práticas são constituídas por meio do entrelaçamento das pessoas entre si e com as coisas do mundo”. Com base nos estudos de Reckwitz (2002), no campo das ciências sociais, Sandberg e Dall’Alba (2009) analisam três vias distintas na construção da Teoria da estratégia como prática. A primeira considera a ação humana como reflexo dos interesses, propósitos e

objetivos dos indivíduos, enquanto a ordem social é a arena onde estes interesses individuais são tratados. A segunda considera que a ação dos indivíduos é determinada pelas normas, códigos e valores estabelecidos coletivamente, gerando a ordem social. Finalmente, a terceira considera que a ação do indivíduo e a ordem social são construídas pela sua inserção no mundo, determinada pelos significados coletivos.

Por considerarem que as coisas e o mundo importam, e as relações e os interesses dos indivíduos e grupos são relevantes para a estratégia, Sandberg e Dall’Alba (2009, p. 1356) afirmam que a construção da estratégia, portanto, não deve ser trabalho apenas da alta gerência, e nem mesmo se limitar aos atores internos da organização. A construção da estratégia deve levar em conta a participação de todos os envolvidos que influenciam a organização, e que por ela são influenciados, para que a prática seja uma ação “contínua, aberta e sempre em evolução”.

A partir dos estudos de Bourdieu, no campo das ciências sociais, Gomez e Bouty (2011) argumentam haver cumplicidade entre o agente da prática social e o seu campo de práticas. Segundo as autoras, no campo da estratégia, há pouco interesse científico na pesquisa dos indivíduos, considerando suas posições pessoais como micro atividades capazes de impactar não somente na organização, mas em todo setor, o que concluíram em sua pesquisa.

Com implicações para os estudos das práticas estratégicas e das organizações, Oliveira, Bulgacov e Canhada (2011) sintetizam as práticas sociais como:

- i) o conhecimento situado a fenômenos locais, mas ao mesmo tempo conectado aos planos mais amplos; ii) a questão da "performatividade" nas ações humanas considerando as interações humanas e não-humanas como elementos inter-relacionados de maneira tácita e não-tácita; iii) os elementos materiais culturais, artefatos e espaços nos quais se manifestam pervasivamente práticas laborais, discursivas e códigos normativos; iv) o elemento da legitimidade para a aceitação e sustentação social das práticas em si, v) a relevância de questões envolvendo agência humana, entendimentos compartilhados entre indivíduos, e imbricação de elementos de racionalidade e sensibilidade (BULGACOV; OLIVEIRA; CANHADA, 2011, p.1).

Para estes autores, as possibilidades de pesquisas oferecidas pelas visões baseadas em práticas sociais podem contribuir para o campo da estratégia, sem, contudo, suprimir e descartar a relevância de outras visões, dentre elas a visão clássica, conteudista ou a visão processual da estratégia, concorrendo para o desenvolvimento do campo da estratégia e da administração como ciência.

A estratégia vista como prática é uma construção social, pois a ação e a interação dos atores influenciam a estratégia da organização (DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017). Como

toda teoria em construção, a SAP também não é unânime, conforme Maciel e Augusto (2013, p. 173), visto que a virada não está completa, "é necessário detalhar o processo de construção dos estrategistas, a relação prática entre processo e conteúdo estratégico, a relação micro e macro entre práticas e instituições no campo da estratégia, assim como discutir a associação entre medidas de desempenho e atividades".

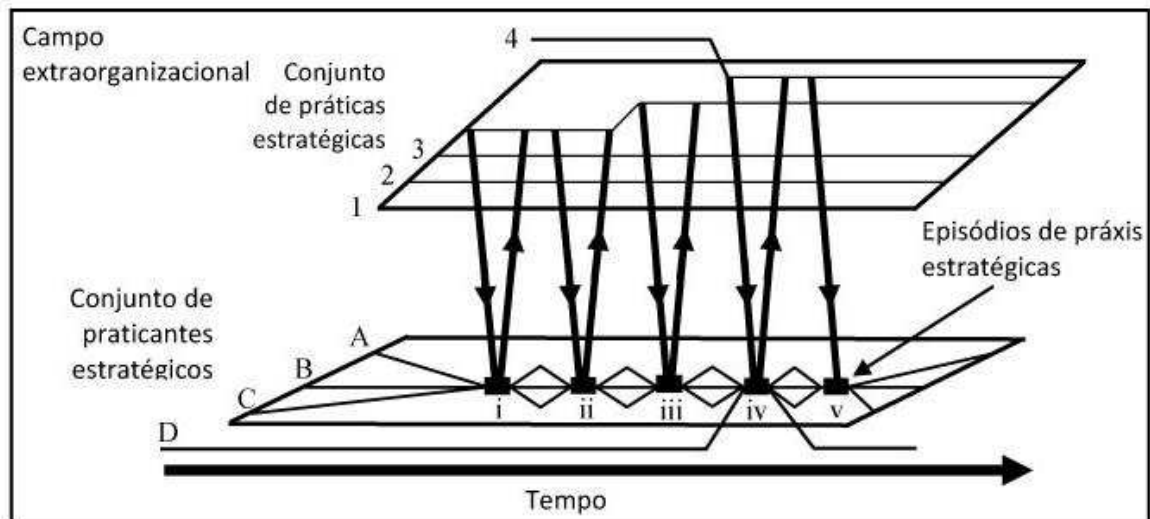
Este conceito de abertura da estratégia que considera aspectos de maneira abrangente, que acomoda as experiências e interações entre esses praticantes, é denominada por Hautz, Seidl e Whittington (2016) de *Open Strategy*, definida como o movimento aberto da estratégia que promete aumentar a transparência e a inclusão, envolvendo os *stakeholders* internos e externos à organização. Essa troca dinâmica entre praticantes micro e macro na construção da estratégia pode ser uma resposta para a acomodação das diversas contingências a que as organizações modernas são submetidas, para além das questões sociais, tecnológicas ou econômicas, as circunstâncias locais as influenciam.

2.1.2. Conceitos centrais da estratégia como prática

Esta seção (terciária) trata dos elementos centrais da estratégia como prática, de acordo com a literatura sob a denominação SAP. Serão abordados os seguintes temas: (a) integração entre prática, práxis e praticante; (b) os níveis micro e macro; e (c) *strategizing* e *organizing* em contextos pluralísticos.

Um dos elementos centrais para a compreensão da SAP é a integração entre a prática, práxis e praticantes, exposta na Figura 2. Conforme apresentado por Whittington (2006, p. 619), os praticantes são os estrategistas que “desenvolvem, dão forma e executam” estratégias. Segundo este, a estratégia não é papel apenas da alta gerência, gerentes de nível médio também têm papéis relevantes na execução da estratégia, no seu controle e na retroalimentação com informações. Whittington (2006) também considera que os praticantes podem estar fora da organização como os consultores externos, conselheiros e o que o autor chama de “gurus” da estratégia, aqueles que detêm conhecimento acadêmico sobre o tema. Jarzabkowski e Spee (2009) analisam esta tríade praticantes, práxis e prática, e afirmam que os praticantes podem estar dentro da organização, ocupando posições hierárquicas; podem estar dentro da organização, mas sem ocupar posições hierárquicas; e, podem estar fora da organização, neste caso, os autores os denominam de atores agregados.

FIGURA 2 - Relação da Práxis, Práticas e Praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 61).

Segundo Jarzabkowski e Spee (2009), práxis são definidas como um fluxo de atividade que interconecta as microações de indivíduos e grupos com as instituições mais amplas nas quais essas ações estão localizadas e às quais contribuem. As práxis têm por bases e referências as práticas da organização, que são as rotinas que podem ou não estarem institucionalizadas, ou mesmo as práticas idiossincráticas, conversas e reuniões, que são a interpretação das estratégias.

Para Jarzabkowski e Spee (2009), a prática estratégica permite ou restringe o praticante orientando-o a interpretar o seu papel estratégico dentro dos limites de suas competências operacionais. Havendo alterações dos praticantes, isso pode levar a alterações das práxis e também das práticas, no decurso de tempo.

Segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), há uma visão relacional que pressupõe uma interação entre esses dois tipos de atividades para a composição de contextos organizacionais, conforme Figura 3. Os autores classificam as micro atividades que ocorrem nos níveis micro como sendo aquelas do dia-a-dia, realizadas por indivíduos. As macro atividades, que ocorrem no nível macro, estão associadas às instituições e organizações representativas, por exemplo, e suas ações podem se dar por meio de normas e regras.

FIGURA 3 - Visão relacional micro e macro



Fonte: Adaptado de Wilson e Jarzabkowski (2004).

A respeito da relação entre os níveis micro e macro, Wilson e Jarzabkowski (2004) argumentam contra o risco de um possível reducionismo de valor ou importância das micro-práticas, aquelas que ocorrem no nível micro, uma vez que estas são desempenhadas pelos praticantes em decorrência de suas decisões e juízos em contraste com as macro-práticas, que ocorrem no nível macro, que são determinadas pela instituição. Esse reducionismo pode se dar pelas diferenças entre o individual e o institucional, contudo, as micro-práticas, quando analisadas em conjunto, podem alterar as macro-práticas e, portanto, podem influenciar o contexto organizacional, com impactos nos resultados da organização. Os autores analisam que o contexto das micro-práticas será influenciado pelos aspectos culturais da organização. Esta tensão relacional se refere aos desequilíbrios gerados pela busca e defesa dos interesses dos indivíduos e grupos distintos que compõem o contexto.

Em relação à conceituação de *strategizing* e *organizing*, esses são termos tratados na literatura de estratégia e estudos organizacionais. Nesta pesquisa, mantém-se a perspectiva da estratégia como prática. De formas distintas, dependentes e independentes (LUZ; WALTER, 2015), *strategizing* refere-se à ação de construção das práticas estratégicas, e *organizing* refere-se à ação de construção da organização como um todo, seus objetivos, interesses e imagem. *Strategizing* e *organizing* enfatizam o movimento.

Para Whittington (2003), aos *strategizers* e *organizers* da prática interessa mais a atividade contextualizada, situada, do caso concreto, que remete ao cotidiano do que se passa na organização. Jarzabkowski e Fenton (2006) abordam o *strategizing* como o planejamento em si, a alocação de recursos, o controle; e *organizing* é, para eles, o uso coordenado de processos estruturantes pelas pessoas internas da organização que constroem sua imagem, sua

cultura e seus interesses. Para Walter e Augusto (2011), *strategizing* diz respeito ao desempenho de atividades por diversos atores e à maneira como estas atividades são desempenhadas.

Para Chia e Holt (2006), Chia e Mackay (2007), Chia e Rasche (2010), fazer estratégia ou *strategizing*, pode ser entendido de duas formas: *dwelling* e *building*. Chia (2004) refere-se a estes termos como modos de engajamento dos praticantes com o *strategizing*. Para estes autores, no modo *building*, o *strategizing* diz respeito a seguir as normas técnicas, o planejamento e o controle. No modo *dwelling*, o *strategizing* diz respeito às ações do cotidiano que podem não estar claras e especificadas no planejamento estratégico e podem emergir de acordo com o contexto.

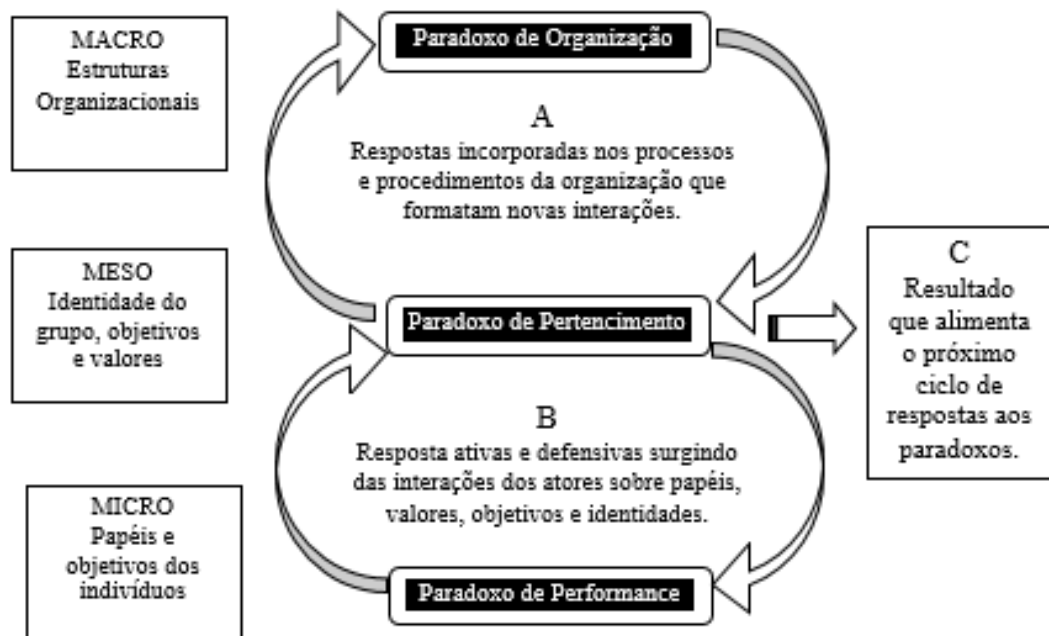
Jarzabkowski e Fenton (2006), ao tratarem do *strategizing* e *organizing*, também o fazem contemplando os contextos pluralísticos. Para eles, contextos pluralísticos são aqueles em que as organizações estão expostas a uma vasta gama de interesses e objetivos devido à coexistência de um grande número de grupos, tanto internos como externos (às organizações). Estes grupos, em algum momento, podem experimentar relacionamentos conflituosos dado que cada um buscará atingir seus interesses mediante suas influências no *strategizing* e no *organizing*. Jarzabkowski e Fenton (2006) observam que estrategistas que lidam em contextos pluralísticos devem buscar uma razão de interdependência entre a construção do *strategizing* e a construção do *organizing*, mesmo reconhecendo que isto não seja permanente, requerendo acompanhamento constante de suas posições.

Denis, Langley e Rouleau (2007) tratam do contexto pluralístico considerando o ambiente organizacional como o local onde ocorrem as práticas sociais. Para eles, em contextos pluralísticos, o poder é difuso e os grupos que exercem maior influência conseguem atingir seus objetivos de maneira mais eficiente. Além do poder difuso, contextos pluralísticos apresentam objetivos divergentes devido à presença de diversos grupos, e o conhecimento como sendo a base das atividades dominantes.

Jarzabkowski, Lê e Van de Ven (2013) abordam possíveis conflitos, como forma de tensões, que podem surgir quando o *strategizing* tem que lidar com demandas de grupos diferentes ou indivíduos interrelacionando em contextos pluralísticos, conforme Figura 4. Para estes autores, a presença dos paradoxos são comuns em ambientes organizacionais. Na perspectiva dos autores, paradoxos se referem à presença de elementos que fazem sentido individualmente e são relevantes no contexto organizacional, mas quando combinados com outros elementos interligados formam oposição. Os paradoxos foram classificados por estes autores como: (1) de organização – como aqueles que dizem respeito à integralidade sistêmica

da organização, a tensão do todo e de suas partes, (2) de desempenho – a tensão ocorre quando há disputas entre as partes por resultados, (3) pertencimento – as tensões podem ocorrer quando indivíduos ou grupos não se identificam estrategicamente, por valores e crenças, com as áreas a que estão ligados em relação à organização.

FIGURA 4 - Relação entre paradoxos e as respostas da organização



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Lê e Van de Ven (2013, p. 265).

Jarzabkowski, Lê e Van de Ven (2013) prevêem que as organizações desenvolvem reações a estes paradoxos e definem estas reações como defensivas – aquelas deflagradas no curto prazo com perspectivas mais imediatas; e as ativas - com maior alcance - tendem a lidar com os paradoxos numa perspectiva de longo prazo.

Jarzabkowski e Fenton (2006) defendem que contextos pluralísticos afetam as organizações internamente pelas práticas de seus praticantes: os internos à organização atuam para gerar mais processos e fragmentações da cultura e da identidade da organização para atendimento desses interesses com implicações no *organizing*; os externos à organização atuam para atingir uma diversidade de objetivos por meio de estratégias (podendo ser conflitantes) para acomodar seus interesses e objetivos com implicações no *strategizing*. O surgimento de tensões é resultante destes contextos.

Sobre os contextos pluralísticos, que marcam a ocorrência da estratégia como prática em ambientes complexos, Pascucci e Meyer (2013) denunciam as implicações para a estratégia

do momento em que as intenções se transformam em ações. Para estes autores, em ambientes complexos e pluralísticos, os elementos cognitivos de cada um dos praticantes é determinante para a construção da estratégia, por isso, a ambiguidade e a dificuldade de consenso pressionam o *organizing* e o *strategizing*.

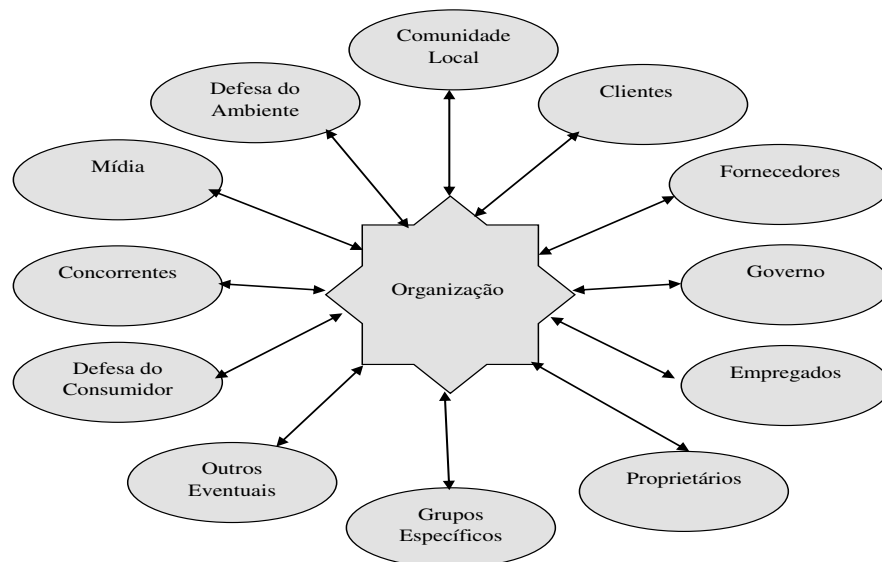
2.2 Teoria de *stakeholders*

Desde o início dos anos 1980, o conceito de *stakeholder* vem sendo empregado em estudos de organizações e estratégia. Segundo Freeman e McVea (2001), as teorias correntes não davam conta de absorver nem os tipos nem a quantidade de mudanças à época. A seguir, serão revisitadas as origens deste conceito no campo da administração, alguns modelos de análise e críticas à referida teoria.

2.2.1. Origens do conceito de *stakeholders*

O livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, de autoria de Edward Freeman (1984), colocou o conceito de *stakeholder* no centro dos estudos de gestão estratégica, embora o termo, como um neologismo advindo do termo *stockholders* (acionistas) já houvesse sido usado em 1963. Segundo este autor, *stakeholders* são “todos aqueles indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo relacionamento com a organização” (FREEMAN, 1984, p. 46).

FIGURA 5 - Principais *stakeholders* de uma organização



Fonte: Freeman (1984, p. 25).

No referido estudo, o autor afirma que, para que a organização alcance seus objetivos de maneira eficiente, ela deve procurar manter um equilíbrio na atenção destinada a todos os grupos de interesse. Em estudo anterior, Freeman e Reed (1983) já haviam classificado os grupos de interesse de uma organização na tentativa de estabelecer uma categorização que, posteriormente, foi mantida por Freeman (1984, p.25), conforme Figura 5.

A partir do conceito elaborado por Freeman (1984), baseado na importância de todos os *stakeholders* serem valorizados de maneira equilibrada pela organização na busca por seus objetivos, Clarkson (1995) desenvolveu outra forma de classificação em dois grupos: os primários e os secundários. Segundo o autor, os primários são indispensáveis à existência das organizações; e os secundários, exercem um papel de menor relevância e não estão relacionados com as atividades centrais do negócio (*core business*) e da organização. Para Clarkson (1995) a Teoria dos *stakeholders* contribui para que a organização classifique e gerencie melhor suas relações com os envolvidos, pois isso não é possível de ser feito com a sociedade como um todo. Ele admite também que esta análise deve ser feita considerando os níveis institucional, organizacional e individual.

Uma percepção diferente sobre a importância dos grupos de interesse para as organizações foi apontada por Jawahar e McLaughlin (2001) que defendem que os gestores consideram os *stakeholders* de forma diferente, e que o ciclo de vida da organização pode ditar essa relevância atribuída a cada um, sempre relativizando com a importância detida por outros grupos.

De acordo com Freeman (1984) e Freeman et al. (2010), esta teoria foi concebida para ajudar as organizações a resolverem três problemas: (1) a geração e a troca de valores; (2) compreender melhor a relação entre ética e o capitalismo nas organizações; e (3) ajudar os gestores a mudarem suas percepções acerca da criação de valor e de ética em ambientes em constante transformação. Savage et al. (1991) declaram que esta teoria aproxima a estratégia e os objetivos da organização com os interesses das pessoas e dos grupos com quem ela mantém relações. Esta perspectiva integrativa vigora a partir de um consenso daquilo que precisa ser feito, e como dever ser feito, para acomodar essas necessidades diversas.

Philips, Freeman e Wicks (2003) afirmam que a Teoria dos *stakeholders* não admite que as questões morais estejam implícitas nas organizações. Assim, estes autores defendem a perspectiva de igualdade de atenção para todos os grupos de interesse da organização. Para os autores, ao agirem desta forma, os gestores se comprometem com o que deve ser feito e passam a considerar múltiplas perspectivas e não somente o que querem fazer. Freeman, Wicks e Parmar (2004) defendem que os gestores das organizações devem sempre refletir e buscar

compreender qual é o seu real propósito. A resposta a esse questionamento leva à criação de valor para a organização e para todos os envolvidos com ela, aumentando sua performance. A questão ética se relaciona ao modo como esses gestores desenvolvem suas estratégias e quais responsabilidades ou obrigações assumem para a entrega destes valores criados.

Sobre a questão moral e ética, Goodpaster (1991) reconhece a necessidade de se considerar não apenas os interesses dos proprietários, mas também de todos os envolvidos com a organização; contudo, dadas as obrigações fiduciárias, os gerentes consideram mais os acionistas. O autor demonstra um paradoxo assumido por duas perspectivas antagônicas dos *stakeholders*. A primeira assume que sem a lente ética da teoria dos *stakeholders*, as organizações poderiam fazer negócios sem observar tais valores éticos. Por outro lado, com a lente ética da teoria dos *stakeholders*, o resultado poderia ser a ética sem negócios, demonstrando o antagonismo entre ética e lucro.

Muita atenção se deu à forma como as organizações exercem influência sobre os grupos de interesse. O contrário, a influência que os *stakeholders* exercem sobre a tomada de decisões e, conseqüentemente, sobre as estratégias adotadas, não foi tão explorado, segundo Freeman (1984) e Freeman et al. (2010). Freeman e McVea (2001) declaram que as estratégias de sucesso são as que integram os interesses de todos, mais do que aquelas que maximizam a posição de um grupo dentro das limitações fornecidas por outros.

O comportamento adequado das organizações, dos seus gestores e gerentes, numa perspectiva ética, foi analisado por Donaldson e Preston (1995) que o definiram como atributos normativos. Jones e Wicks (1999, p. 209) defendem que as “narrativas interpretativas” virão da abordagem ética normativa, do comportamento das organizações no contexto dos *stakeholders*. Tais narrativas dizem respeito ao que as organizações devem fazer do ponto de vista ético e aos instrumentos que utilizam para atingir seus objetivos. Essas narrativas incorporam, portanto, os dois lados, ético e comercial, sem fazer distinções radicais entre os dois. Os autores propõem uma terceira visão unificando as duas abordagens, ética e instrumental.

Visão distinta, numa perspectiva normativa que considera que a atenção reservada para todos os envolvidos é o melhor caminho, foi apresentada por Treviño e Weaver (1999). Estudos empíricos podem relatar, por exemplo, quando e por que motivos as organizações não dão a mesma atenção aos interessados. A divergência entre essas abordagens contribui para a riqueza do campo.

Estudos que distinguem a “abordagem” dos *stakeholders* da “teoria” dos *stakeholders* foi desenvolvido por Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 855). No prisma da abordagem, os gestores devem observar para além dos interesses dos acionistas das organizações, analisando

o ambiente em que se situam. Interesses não tangíveis, além do lucro, devem ser considerados. Na perspectiva da teoria, a atenção está na tipificação, nas necessidades, nos interesses dos grupos, nas suas demandas e nas não demandas, e o que a difere de outras teorias. Esta classificação será retomada mais adiante.

Em sintonia com esta diferenciação, Reed (2002, p. 169) afirma que a análise da Teoria dos *stakeholders* pode ser útil para as organizações ao permitir a identificação e descrição dos múltiplos grupos, seus interesses, suas reivindicações e necessidades. Também possibilita que sejam compreendidos os efeitos das decisões da gestão em diferentes grupos de atores afetados, identificando quais os fatores concorrem para que as partes interessadas alcancem seus objetivos. O autor afirma que a análise pela lente desta teoria se tornou um mecanismo chave para o campo da gestão, considerando a organização, a sociedade e o indivíduo. Contudo, sofre variações significativas quando posta em prática no que se refere ao contexto no qual as organizações operam. Também experiencia variações devido às questões chaves e princípios normativos que os *stakeholders* estariam (ou não) sujeitos em determinados contextos. A análise do autor se dá comparando países desenvolvidos e em desenvolvimento à luz da referida base teórica (valores e ética), alegando que as circunstâncias podem afetar as obrigações da organização com as partes envolvidas.

As organizações são geridas tendo como parâmetros dois grandes polos, de acordo com Campos (2006). Um deles diz respeito consecução de objetivos e metas que garantam a sua perpetuação. O outro diz respeito ao relacionamento com as partes envolvidas. Para a autora, os pressupostos teóricos defendidos por Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995) sobre a consideração dos *stakeholders* só podem ser analisados na dimensão ética, pois de outra forma (legal, econômica), estes grupos não podem ser comparados, já que “têm papéis, interesses e participações diferentes” (CAMPOS; 2006, p. 128). A autora destaca que a participação na distribuição dos benefícios de uma determinada organização tem que ser de acordo com sua cooperação.

Uma evolução do uso da Teoria dos *stakeholders* é proposta por Fassin (2008, p. 128), e compreende dois novos conceitos: *stakekeepers* e *stakewatchers*. Para o autor, “esta visão reflete melhor as atividades distintas das partes interessadas em um dos três grupos: o *stakeholder*, que detém uma participação; o *stakewatcher*, que observa a estaca defendida; e o *stakekeeper*, que mantém a participação”.

O modo como os grupos de interesses podem ser percebidos pelas organizações é determinado pela forma como interagem, de acordo com Bridoux e Stoelhorst (2014). Suas interações podem ser percebidas como recíprocas ou motivadas pelo interesse próprio. A

abordagem equitativa é o balizamento usado pelos autores para essa análise da reciprocidade, enquanto a abordagem expansiva própria é usada no trato daqueles *stakeholders* com alto poder de barganha.

Propomos que uma abordagem de equidade seja mais eficaz para atrair, reter e motivar os *stakeholders* recíprocos para criar valor, enquanto uma abordagem extensiva é mais efetiva para motivar as partes interessadas e para atrair e reter *stakeholders* com interesses próprios com alto poder de barganha (BRIDOUX; STOELHORST, 2014, p.109-110).

Alegam que os indivíduos são motivados pela ideia (subjativa) do que pode ser o valor social de suas ações. Esse valor social é percebido como retornos que podem estar associados a benefícios para si ou para outros. Neste contexto, os estudos conduzem a três dimensões: (1) o peso destas recompensas para si; (2) o peso destas recompensas para os outros; e (3) o peso atribuído a uma equidade destas recompensas. Para os autores, os “individualistas estão inclinados a concentrar-se no aumento de seus próprios retornos (ou seja, na dimensão 1), enquanto os prosociais estão inclinados a aumentar as recompensas conjuntas (de si e de outros), bem como a equidade dos retornos”.

Neste aspecto, Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) defendem que o princípio da Teoria dos *stakeholders* é o mesmo da sociedade civil, ou seja, os indivíduos buscam primordialmente o seu bem estar sob a satisfação de suas necessidades vitais. Segundo estes autores, o alcance desses interesses estão em sintonia com o bem comum e por isso eles são mediados pelo interesse da coletividade. O interesse individual deve coexistir com o interesse coletivo. A forma como isso ocorre é por meio da institucionalização dos interesses, ou por meio da formação de grupos (de interesse) que se orientam pelas normas internas e pela legalidade (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016).

Os autores também defendem que a análise pela Teoria dos *stakeholders* não reside apenas em um estudo de gestão, pois contempla o estudo de contextos que devem considerar não apenas aqueles detentores de direitos que reivindicam e defendem seus interesses, mas também aqueles que os desconhecem ou se silenciam.

2.2.2 Modelos de análise dos *stakeholders*

Com base na ideia de que a criação de valor para a empresa depende da valorização de todos os grupos de interesse, proposta por Freeman (1984) e disseminada por Clarkson (1995),

outros autores conceberam classificações mais abrangentes e compreensivas dos *stakeholders*, como se apresenta a seguir.

Savage et al. (1991) classificam os *stakeholders* em quatro categorias de acordo com o seu potencial para colaborar ou para ameaçar. De acordo com os autores para cada um dos quatro tipos, classificados de acordo com este potencial, há uma ação resposta das organizações. Uma síntese dos tipos, classificação e reação pode ser observada na Figura 6.

FIGURA 6 – Classificação dos *stakeholders*

		Potencial para Ameaçar	
		Alto	Baixo
Potencial para Colaborar	Alto	Tipo 4 – Misto Estratégia: Colaborar	Tipo 1 - Apoiador Estratégia: Envolver
	Baixo	Tipo 3 – Contrário Estratégia: Defender	Tipo 2 – Marginal Estratégia: Monitorar

Fonte: Adaptado de Savage et al. (1991, p. 65).

Para classificar os *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997), utilizaram um modelo com três dimensões de análise, que permite estabelecer quais interesses serão atendidos e com que prioridade. Para os autores, as estratégias das organizações devem satisfazer as necessidades deles, conforme seu grau de importância e de relevância para a organização. As dimensões utilizadas para classificar esses grupos de interesse são:

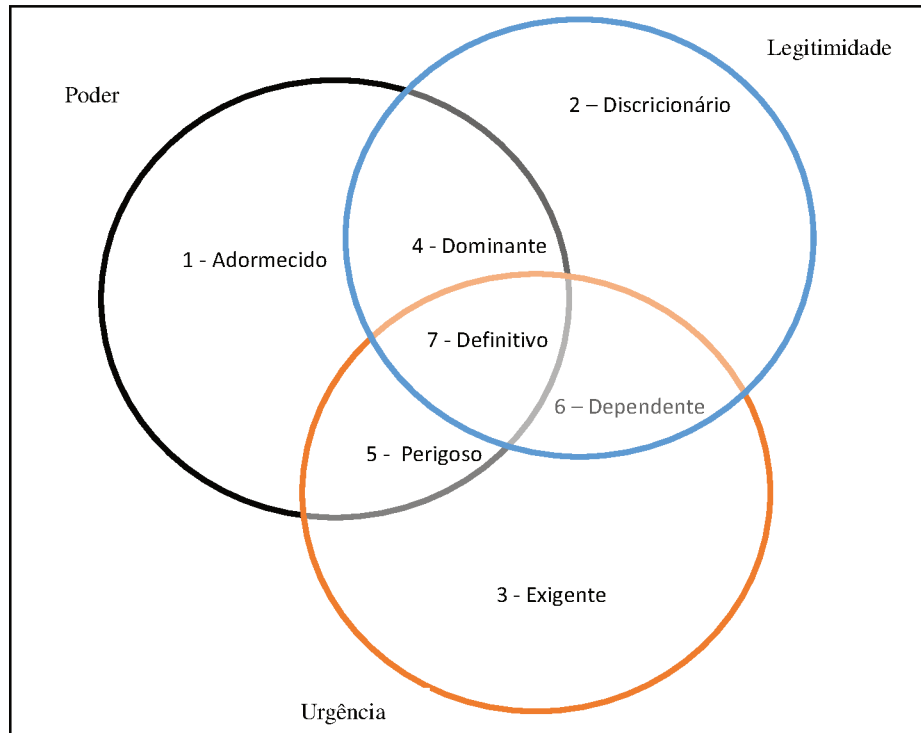
- a) poder: detectada a partir do grau de imposição dos *stakeholders* sobre a organização, o poder é identificado; esses grupos de influência utilizam recursos coercitivos contra a empresa como ameaça, força física ou armas, recursos utilitários dentre eles informação, tecnologia, matéria prima ou dinheiro, e recursos normativos como meios de comunicação ou legislação;
- b) legitimidade: identificada a partir de quanto as ações de um grupo são desejáveis ou são corretas, conforme o ambiente em que está inserido; e,
- c) urgência: constatada a partir das pressões em relação a tempo, ou seja, quão rápida precisa ser a resposta da empresa em relação às demandas. A criticalidade, por sua

vez, diz respeito a quão importante é a exigência feita e a necessidade de relacionamento entre eles.

Essas três dimensões são vistas pelos autores como variáveis que são construídas de acordo com contexto social em que os *stakeholders* estão inseridos. Acrescentam que muitos não têm consciência de que exercem influência com mais de um atributo em relação à organização. A partir das dimensões de poder, legitimidade e urgência, Mitchell, Agle e Wood (1997), os classificam em sete grupos que compõem o modelo denominado "*Stakeholder Saliency*":

- 1) adormecido: tem poder sobre as organizações, mas não tem as dimensões de urgência e legitimidade, por isso, este grupo, de certa forma, não recebe atenção das organizações;
- 2) discricionário: influencia por legitimidade, porém não existe poder, nem a exigência de urgência sobre a organização; nessa situação, é comum dar atenção ao *stakeholder* por meio de ações sociais na empresa;
- 3) exigente: exerce urgência sobre as organizações, porém tem baixa influência porque não tem legitimidade e poder;
- 4) dominante: induz por legitimidade e com poder sobre a organização; esses são alvos e ao mesmo tempo expectadores da atenção das organizações;
- 5) perigoso: implica em risco para a organização, pois exerce poder e urgência e pode ser coercivo ou violento, visto que não há legitimidade; esse grupo deve receber ampla atenção dos gestores;
- 6) dependente: apesar de provocar urgência e legitimidade sobre a organização, depende de outro *stakeholder* que exerça poder para que suas exigências sejam atendidas; e,
- 7) definitivo: dentre os sete grupos citados, este é o que mais recebe atenção imediata das organizações já que possui os três atributos e, conseqüentemente, tem um grau de exigência superior aos demais.

A relação entre os tipos de *stakeholders* e a dimensões definidas por Mitchell, Agle e Wood (1997): poder, legitimidade e urgência, são demonstrados na Figura 7.

FIGURA 7 - Relação de *stakeholders* com dimensões de análise

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

Em classificação distinta, Mainardes et al. (2012) defendem que um único fator seja utilizado para classificação dos *stakeholders*: a influência compartilhada entre eles e a empresa. Dessa forma, seis grupos foram propostos:

- a) regulador: são aqueles *stakeholders* que influenciam a organização independentemente do seu consentimento, e a empresa não exerce, ou exerce muito pouca influência sobre os mesmos; este tipo de relação faz com que as ações organizacionais sejam em parte determinadas conforme os interesses dos *stakeholders* reguladores;
- b) controlador: nessa situação, há uma influência mútua entre a organização e os *stakeholders*, porém estes imprimem maior poder, comandando assim suas relações com a empresa;
- c) parceiro: nesses casos, a influência entre os *stakeholders* e a empresa é equilibrada; assim, há uma relação de parceria entre as partes, a empresa beneficia esses grupos de interesse e *vice-versa*;
- d) passivo: diferenciando-se dos controladores, os passivos exercem menor influência sobre as organizações; por esse motivo, os gestores são os responsáveis por determinar os objetivos da empresa sem a consideração das necessidades dos *stakeholders*;

- e) dependente: estes *stakeholders* dependem da empresa para o suprimento das suas necessidades; porém não há influência mútua entre eles, apenas da organização sobre os grupos de interesse;
- f) não *stakeholder*: o grupo que recebe essa denominação é aquele que não exerce algum tipo de influência sobre a empresa e *vice-versa*.

As classificações desde Freeman (1984), Savage et al. (1991) Mitchell, Agle e Wood (1997) e Mainardes et al. (2012) não esgotam as interpretações sobre o modo como os indivíduos e grupos são percebidos e tratados pela organização. Contudo, permitem inferir que os *stakeholders* assumem posição relevante e a compreensão de suas práticas se torna importante para o desempenho das organizações (FREEMAN, 2010).

2.2.3. Teoria de *stakeholders*: críticas à concepção funcionalista e direções para uma epistemologia política

Críticas variadas foram apresentadas à Teoria dos *stakeholders* desde sua apresentação na década de 1980. Para Philips, Freeman e Wicks (2003), as principais distorções críticas à teoria se concentram em: (a) se tornar uma desculpa para o oportunismo; (b) a teoria não conseguir prover objetivos específicos para a corporação; (c) a teoria apresentar como foco da atenção a distribuição de resultados financeiros; e (d) considerar que a todos os *stakeholders* deve ser destinada a mesma atenção.

A primeira crítica é que a teoria dos *stakeholders* pode se tornar uma desculpa para o oportunismo. Para Freeman et al. (2010), essa crítica tem origem em Jensen (2000) e Sternberg (2000), que afirmam que se a organização tivesse foco na satisfação dos acionistas apenas, seria mais fácil prestar contas de suas ações, justificar suas decisões, e alcançar alta performance, tendo em vista que responderiam apenas aos interesses dos proprietários. Philips, Freeman e Wicks (2003) rebatem esta crítica dizendo que sob a égide dos acionistas, gestores cometem inúmeros erros de gestão, inclusive o enriquecimento próprio às custas da organização. Afirmam também que a presença dos *stakeholders* no cenário da organização torna a empresa mais alerta para as distintas obrigações que têm com cada grupo, evitando oportunismos.

Para Freeman et al. (2010), as críticas de Sternberg (1999) à teoria dos *stakeholders* estão baseadas no argumento que a responsabilidade múltipla atribuída à organização dificultaria o estabelecimento de objetivos claros e de maior importância, uma vez que cada grupo estabeleceria suas prioridades e definiria seus próprios objetivos, acarretando diversos

problemas estratégicos para a organização. Tal questionamento leva a outra crítica relacionada com a dificuldade de implementação. Esse argumento é mencionado inclusive pelos autores que defendem essa abordagem, como Freeman e McVea (2001), que destacam a dificuldade de identificar os *stakeholders*, o seu grau de relevância para a organização, seus objetivos e necessidades e a maneira de conciliá-los em uma estratégia comum devido à pluralidade de interesses dos públicos envolvidos.

De acordo com Phillips, Freeman e Wicks (2003), a crítica de que a teoria dos *stakeholders* estaria preocupada principalmente com a distribuição de resultados financeiros tem origem em Marcoux (2000). Para este autor, os grupos de interesse estariam em conflito entre si, e com a organização, pela disputa de quem consegue mais.

Em relação às críticas da consideração de igualdade entre os *stakeholders*, Freeman et al. (2010) identificam a sua origem em Sternberg (1999) e Jensen (2001). Esses autores analisam a necessidade de promover “*trade-offs*” respaldando aqueles *stakeholders* que estão mais próximos dos objetivos finalísticos para atingir a maximização de valor para os acionistas da organização (JENSEN, 2001). Sundaram e Inkepen (2004) reforçam essa crítica alegando que ao maximizar o valor para o acionista, todo o valor da empresa estaria sendo maximizado. Para Phillips, Freeman e Wicks (2003), existem formas de interpretação desta análise, uma delas seria a meritocracia, em que cada grupo recebe equitativamente de acordo com os benefícios gerados. Alegam que cada organização pode lidar com os grupos de formas distintas, ressaltando que não se deve considerar apenas os aspectos dos retornos e sim as contribuições que os grupos podem dar nos processos decisórios.

Os autores Silveira, Yoshinaga e Borba (2005) promovem uma comparação entre a Teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) e a Teoria da maximização de resultados (JENSEN, 2001). Para esses autores há uma fragilidade da Teoria dos *stakeholder* no que diz respeito à função-objeto da organização que se mostra difusa no atendimento de vários objetivos das partes interessadas. Esta comparação revelou três dimensões que foram analisadas pelos autores:

- a) dimensão sociedade: o maior bem-estar social é alcançado quando todas as empresas em um determinado ambiente procuram maximizar seu valor de mercado;
- b) dimensão empresa: as empresas obtêm máxima produtividade e eficiência quando possuem uma única função-objeto, dada pela maximização do seu valor de longo prazo;
- c) dimensão profissional: a teoria da maximização da riqueza dos acionistas dá aos executivos um critério lógico para a tomada de decisão e para a avaliação de seu desempenho (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005, p. 42).

Nesta perspectiva, as organizações devem não apenas se dedicarem ao atendimento das prerrogativas dos envolvidos, mas também incentivá-los a participarem e aderirem às suas iniciativas e ações. Um afastamento da abordagem funcionalista da Teoria dos *stakeholders* é defendida por Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) na medida em que percebem as organizações como coletividades que compartilham interesses negociados para além de seus limites internos, passando a considerar os atores e fatores externos propiciando o surgimento de organizações híbridas com novas práticas organizacionais, coordenação interorganizacional, acordos, regulamentos e negociações distintos.

A perspectiva da geração de valor para as organizações é latente na visão tradicional da Teoria dos *stakeholders* conforme concebida por Freeman (1984; 2010), colocando a organização no centro das atividades. Uma contribuição desta teoria no campo da filosofia social e política não foi explorada, como afirmam Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016, p. 53), para quem a “construção da vida pública, do bem comum, da arte de viver em conjunto não tem centro e, se existe de fato, não tem nada a ver com a vida econômica”.

A Teoria dos *stakeholders* está situada em meio a um conflito de interesses e mudanças que vêm ocorrendo, especialmente na soberania das organizações reguladas por instituições do Estado de Direito. Muitas organizações atestam em suas narrativas o compromisso com políticas sociais e, por outro lado, muitas instituições que antes regulavam os mercados passam a competir neles. Este conflito indica que as barreiras entre o social, o político e o econômico sejam depostas (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016). Os autores propõem, portanto, uma aproximação filosófica entre os papéis das instituições e das organizações no sentido de que a Teoria dos *stakeholders* possa representar uma nova formatação para a sociedade civil. Neste sentido, são apontados três fatores que permitem essa correspondência: (1) o reconhecimento do interesse individual que pode representar um extrato da coletividade; (2) um governo liberal que possibilite que os interesses individuais sejam reconhecidos e acolhidos na universalidade, a despeito dos conflitos afirmativos entre classes e grupos; e (3) a universalização do interesse individual, possibilitado pelas organizações que agregam em seu entorno os grupos de interesse com quem mantém relações sociais, econômicas, políticas, ambientais, culturais.

Este alinhamento entre a perspectiva da sociedade civil com uma sociedade dos grupos de interesses, conforme defendido por Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016), não permite a eliminação dos conflitos de interesses entre estes *stakeholders* que só pode ser mediada pela regulamentação legal, institucional ou por força do mercado competitivo. As organizações não são capazes de totalizar o atendimento de todos os *stakeholders* a um só tempo, e por isso,

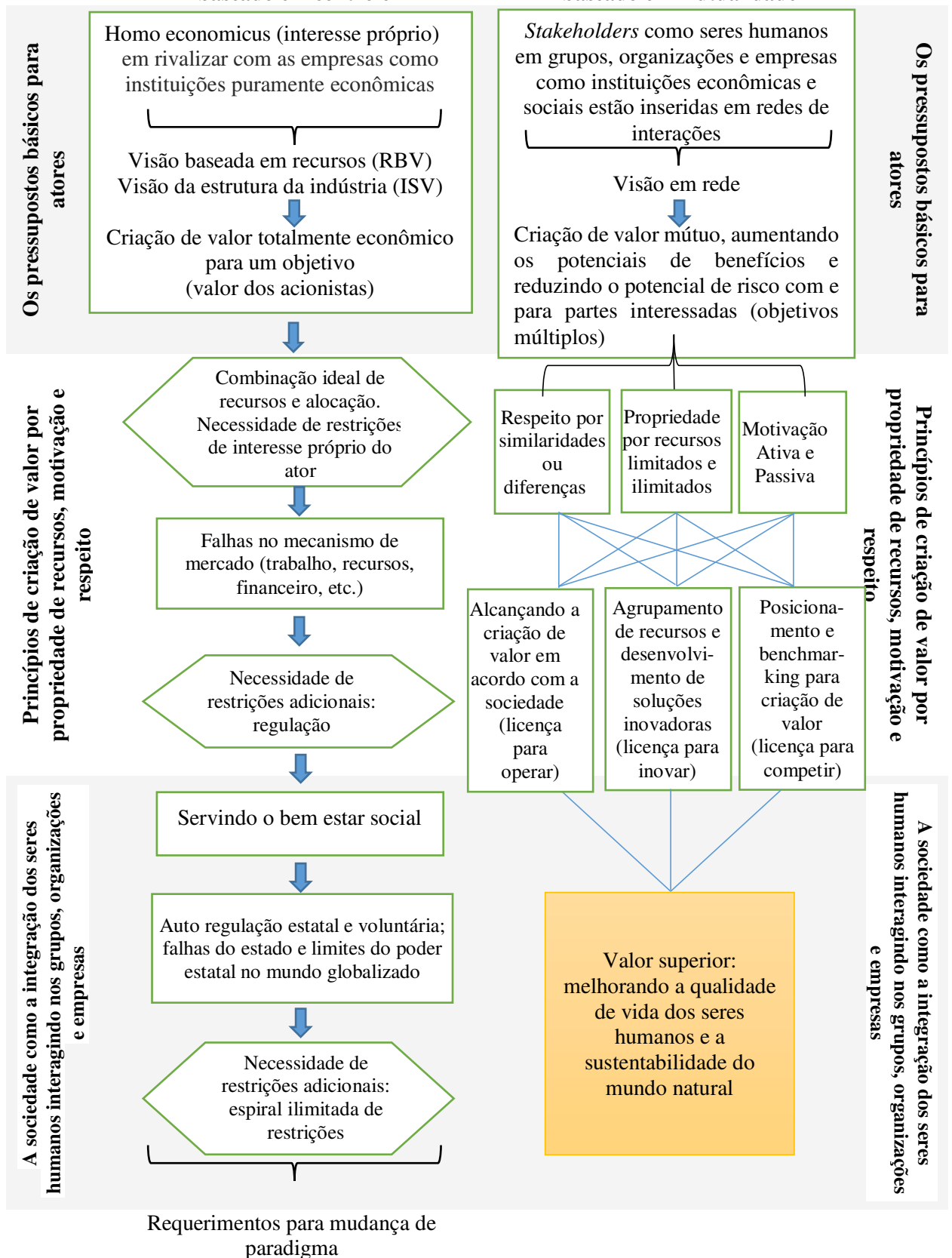
precisa negociar, gerando tensões. Apontam para uma difusão dos interesses dos grupos, não sendo capaz de identificá-los com precisão em relação à organização, nem a sua influência e nem suas necessidades num contexto global, concorrendo para a manutenção desses conflitos, diferindo da abordagem tradicional, defendida por Freeman (1984) e Freeman et al. (2010).

Uma perspectiva política e pós-moderna da Teoria dos *stakeholders* vai de encontro a uma abordagem funcionalista, fortemente baseada em pressupostos econômicos e no papel dos *stakeholders* para a performance econômica da empresa. Conforme defendem Sachs e Rühli (2011), uma diferença da perspectiva política é o foco na mutualidade que assegura que os valores são criados com e para os *stakeholders*, divergindo da posição de valor criado com base meramente econômica, como retorno do capital.

A mutualidade melhora os benefícios e reduz os riscos para a empresa e suas partes interessadas incorporadas na rede e, portanto, leva a um valor superior. Compreendemos o valor superior como uma busca contínua pela empresa e suas partes envolvidas para melhorar a qualidade de vida dos seres humanos e a sustentabilidade do mundo natural (SACHS; RÜHLI, 2011, p. 77).

Os principais elementos divergentes entre o paradigma econômico e o paradigma dos *stakeholders* são demonstrados por meio da Figura 8. Do lado esquerdo (a) o paradigma fundamentalista, tradicional, baseado na criação de valor econômico a partir de princípios que atendam a interesses próprios, regulado por normas que estabelecem os limites deste modelo no qual a sociedade como um contexto para a atuação da firma; e, do lado direito (FIGURA 8) (b), um novo paradigma que destaca a criação de valor mútuo a partir dos indivíduos e grupos, interagindo e compondo uma rede, trazendo consigo suas experiências, vivências, operando para ampliação dos benefícios e reduzindo os riscos. Nesta segunda perspectiva, os princípios para a geração de valor são orientados com base na propriedade de recursos e nas diferenças e convergências entre estes grupos. Para esse paradigma, a sociedade é o meio que permite a integração de todos os *stakeholders*, uma vez que os limites e barreiras entre os interesses de um face aos outros é porosa, permitindo arranjos que geram valor superior e mais qualidade de vida para as pessoas (SACHS; RÜHLI, 2011).

FIGURA 8 - Paradigma econômico e o paradigma de *stakeholders*
O paradigma econômico baseado em controle **O paradigma de *stakeholder*** baseado em mutualidade



Fonte: Sachs e Rühli (2011, p. 76).

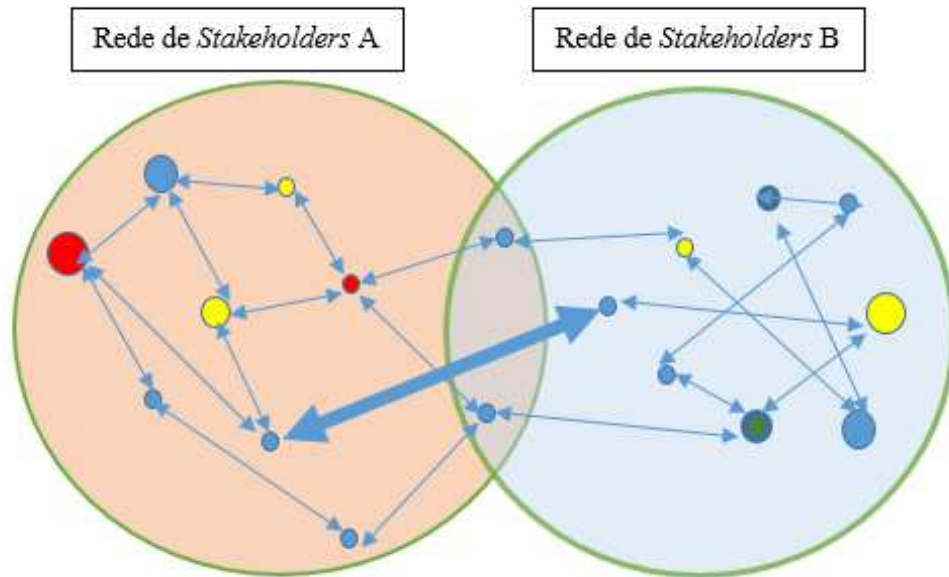
Como forma de operacionalizar esse novo paradigma, os autores propõem licenças para a geração de valor mútuo por meio da interação entre os diversos *stakeholders*: (1) a licença para operar que vem da regulamentação legal, normativa, que advém em última análise da sociedade organizada; (2) a licença para inovar fazendo uso dos recursos disponíveis na organização e detidos pelos *stakeholders* para a proposição de soluções inovadoras que gerem valor mútuo; e (3) a licença para competir que motiva as redes de *stakeholders* a melhorarem seus desempenhos por meio adoção das melhores práticas compartilhadas (FIGURA 8).

Em comparação com os atributos normativos, descritivos e instrumentais tão enfatizados em uma perspectiva funcionalista dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995), Sachs e Rühli (2011) desenvolvem a compreensão de grupos que operam em rede, gerando benefícios e riscos, por meio das licenças, gerando valor superior para todos os envolvidos com vidas mais saudáveis e com a manutenção dos recursos naturais.

- Provedores de benefícios - Os participantes na criação de valor podem contribuir de diversas maneiras, desde o engajamento emocional até o compartilhamento de recursos;
- Receptores de benefícios - Os participantes na criação de valor podem se beneficiar devido a ganhar ou melhorar seus recursos;
- Portadores de risco - Ao fazer contribuições específicas, os participantes em criação de valor assumem riscos específicos. Pode ser difícil para eles, por exemplo, aplicar e avaliar conhecimentos específicos fora da rede;
- Provedores de risco - Os participantes da criação de valor podem representar ameaças potenciais para interações na rede e até mesmo destruir valor (SACHS; RÜHLI, 2011, p. 59).

A constituição de redes de *stakeholders*, para a geração de valor superior (FIGURA 9). Mesmo em contextos distintos, grupos de interesses podem interagir para que o benefício seja alcançado e os riscos sejam evitados.

Numa perspectiva social e política da Teoria dos *stakeholders*, em contraste com uma perspectiva econômica, os grupos e seus representantes não focam nas barreiras de seus contextos, se valendo de outras experiências, assumindo o dinamismo das redes com quem mantêm interfaces, atuando em distintas redes simultaneamente. Desta forma, uma rede de *stakeholders* ao invés de ser percebida como, por exemplo, competidores, poder ser assumida como uma rede colaboradora, deixando de ser percebida como restritiva de suas práticas para uma posição extensiva na geração de valor (SACHS; RÜHLI, 2011).

FIGURA 9 - Redes de *Stakeholders*

Fonte: Sachs e Rühli (2011, p. 85)

A seguir, o conceito de narrativa é apresentado como o meio pelo qual estratégias como práticas são deflagradas pelos *stakeholders*.

2.3 Narrativas vistas como práticas estratégicas e *stakeholders*: um diálogo

Em relação ao papel das narrativas em estudos da estratégia como prática, Samra-Fredericks (2003) analisa as competências que as pessoas desenvolvem ao fazerem *strategizing*, destacando o uso da linguagem e a conduta moral. Em seu estudo, a narrativa desenvolvida por meio das conversas, histórias e discursos são constituintes consideráveis e relevantes na estratégia como prática. Ela destaca seis destas habilidades básicas desenvolvidas pelos *strategizers*, sendo as capacidades de: (1) expor o conhecimento; (2) moderar as interações humanas; (3) perguntar e consultar; (4) controlar e manifestar as emoções apropriadamente; (5) interpretar as metáforas; e (6) colocar a história para trabalhar em prol da organização.

A narrativa é o meio pelo qual as organizações podem ser compreendidas, afirma Czarniawska (2007). Essa autora usa instrumentos que ela denomina termos narrativos que podem ser os mecanismos de produção de tensão, paradoxos e interrupções. Sobre as tensões, o confronto entre o pensamento narrativo e a narrativa dominante é a fronteira que expõe pontos de tensões como: (1) a temporalidade – tudo tem um passado, um presente e, implicitamente,

um futuro; (2) as pessoas – as pessoas então em contínuo processo de mudança e são relevantes para o fenômeno que se observa; (3) a ação – aqui vista como um símbolo narrativo; e (4) as certezas – os eventos na perspectiva narrativa podem sempre ter outro significado. Todos esses elementos de tensão estão interconectados e imersos em (5) contextos que são determinantes para dar sentido para cada um dos indivíduos ou grupos (CLANDININ; CONNELLY, 2000).

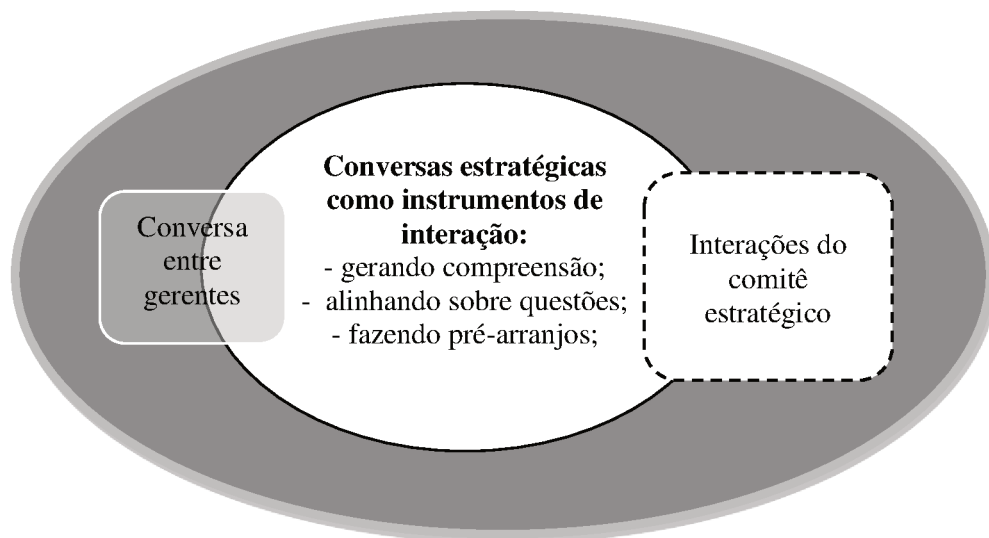
Igualmente, há tensões provocadas entre o pensamento narrativo e o pensar formalista baseado na perspectiva do conhecimento técnico como: (1) o lugar da teoria - expressa as tensões entre a formalidade e narrativa que desconstroem o padrão técnico da pesquisa convencional, oferecendo uma metodologia entrelaçada; (2) o equilíbrio da teoria – o modo de pensar narrativo e o formalista são distintos, mas o modo de pensar mantém-se em equilíbrio; (3) as pessoas – pessoas são a encarnação (ou corporificação, como preferem os autores) de histórias vividas; e (4) o lugar do pesquisador – pesquisadores da narrativa devem estar atentos aos preconceitos formalistas (CLANDININ; CONNELLY, 2000).

As narrativas permitem a “compreensão de como os seres humanos constroem sentido, construindo experiência, conhecimento e identidade”, afirmam Fenton e Langley (2011, p. 1174). Esses autores pontuam que as narrativas podem conter desde pequenas histórias, fragmentos do dia-a-dia que compõem as estratégias da organização, até narrativas que representam toda uma indústria, ou setor, numa situação macro. Narrativas também são relevantes para a identificação de um importante elemento da estratégia: as relações de poder. A narrativa, sob forma de discurso, como um esforço dos estrategistas para convencerem demais indivíduos ou grupos de seus papéis estratégicos, é uma forma de exercício de poder, assim como aqueles que recebem a comunicação estratégica detêm sobre ela poder (MCCABE, 2009).

A estratégia é um processo de relacionamento de poder que é exercido de “maneira ambígua e contraditória; ao mesmo tempo que apoia, frustra”, conforme McCabe (2009, p. 152). Nesta perspectiva, em ambos os níveis, micro e macro, o poder está presente em todos os momentos de moderação dos interesses dos diversos grupos de atores. A ambiguidade é inerente ao processo gerencial e se contrapõe à clareza pois, quando o gerente se manifesta de maneira ambígua, ele evita resistência dando mais poder de interpretação ao seu interlocutor, ao passo em que sendo mais claro, torna-se mais responsável pela estratégia (MCCABE, 2009). O autor também analisa que um indivíduo ou grupo sempre vai estar atuando para que seu interesse prevaleça ao passo que o outro, alvo de sua interlocução, poderá sempre oferecer resistência. Contudo, nem a clareza e nem a ambiguidade são efetivas sem que a interlocução das partes envolvidas as aceitem.

As práticas estratégicas podem ser deflagradas não apenas por meio das interações formais, mas também por meio de interações informais, conforma analisa Hoon (2007). Estas interações informais podem ser identificadas como conversas entre os participantes que direcionam os micromecanismos que dão suporte ao fluxo de discussões para moldar e remoldar a estratégia. Os agentes intermediários (gerentes, como posto pela autora) são os condutores das comunicações estratégicas e ainda levam os *feedbacks* da base para a alta gerência, suprindo com informações os processos decisórios. As conversas permitem a negociação entre os participantes, especialmente agentes em níveis hierárquicos distintos, para estabelecer suas posições, opiniões, expressar e legitimar suas percepções e práticas estratégicas (HOON, 2007).

FIGURA 10 - Conversas estratégicas



Fonte: Adaptado de Hoon (2007, p. 941).

Segundo a autora, estas conversas entre os gerentes demonstram que de fato todas as pessoas da organização estão fazendo *strategizing*, seja de maneira formal ou informal. As conversas estratégicas (FIGURA 10), no nível das micro-práticas, permitem que pré-arranjos sejam estabelecidos sobre as estratégias em interações dos gerentes com os demais praticantes. Na perspectiva de Hoon (2007), o comitê estratégico é uma instância formal que lida com as divergências e tensões geradas pelos distintos interesses, objetivos e intenções dos participantes (praticantes).

Em uma perspectiva estruturalista, a linguagem é um elemento importante da narrativa que possibilita e que também limita a ação humana dentro do cotidiano em que estão vivendo os praticantes da estratégia organizacional. A linguagem demanda atenção a três fatores: ao modo como é utilizada; ao contexto em que a linguagem se associa; e à função destinada à

execução. Ela possibilita a compreensão destes processos verbais, orais ou gráficos, e dos processos não verbais “vivenciados de modo engajado pelos indivíduos num determinado contexto” (OLIVEIRA; BULGACOV, 2013, p. 568).

A existência de uma relação natural entre a narrativa e a estratégia como prática é proposta e analisada por Brown e Thompson (2013), por duas razões. A primeira delas está conectada com a natureza dos pesquisadores da estratégia como prática que percebem ambas como sendo mais subjetivistas, relativistas e pluralistas, havendo consonância entre os pressupostos ontológicos e epistemológicos. A segunda prevê que as narrativas potencialmente podem contribuir para a construção de estrategistas (e estratégias) como autores de credibilidade e inovadores por meio dos registros narrativos. Afirmam que as organizações são construídas comunicativamente, e neste aspecto, as narrativas se aliam às estratégias. Para eles, as informações são relevantes no contexto estratégico, mas as atenções deveriam também focar nos processos comunicativos dos estrategistas.

Estes autores percebem a narrativa de duas formas: estrutural, que pressupõe um roteiro e atores, com papéis pré-definidos e cenários que se enquadram em um curso de ação num ordenamento contínuo; e comunicativa, que pressupõe que os leitores e o processo interpretativo são tão importantes quanto a estrutura ou a autoria. Destacam elementos que podem ocorrer nas organizações ao praticarem a estratégia: a polifonia, que se refere à dissonância na compreensão e disseminação das estratégias-chaves da organização; e à equivocabilidade, ou capacidade de gerar equívocos, que está presente em relações complexas geradas pela estratégia como prática. A abordagem do estudo das narrativas permite que estas nuances sejam identificadas. Brown e Thompson (2013) entendem que estratégias são reflexos de poder e é por meio do poder que as estratégias dominantes podem ser replicadas.

Adotamos uma abordagem de comunicação que apresenta preocupações interpretativas e reflexivas em primeiro plano, e que sugere que todas as formas de comunicação humana podem ser vistas fundamentalmente como histórias, como interpretações de aspectos do mundo que ocorrem no tempo e moldadas pela história, cultura e caráter (BROWN; THOMPSON, 2013, p. 1145).

A abordagem narratológica pode revelar a estratégia ou estratégias da organização, afirmam Brown e Thompson (2013). Segundo eles, a maioria das organizações tem múltiplas estratégias, ao invés de uma única, e que um único elemento narrativo pode sugerir nuances da estratégia que podem ser afetadas pela ação do estrategistas, pelo contexto, pelos propósitos e interesses dos envolvidos. Os estudos de narrativa calcados na história podem ampliar a

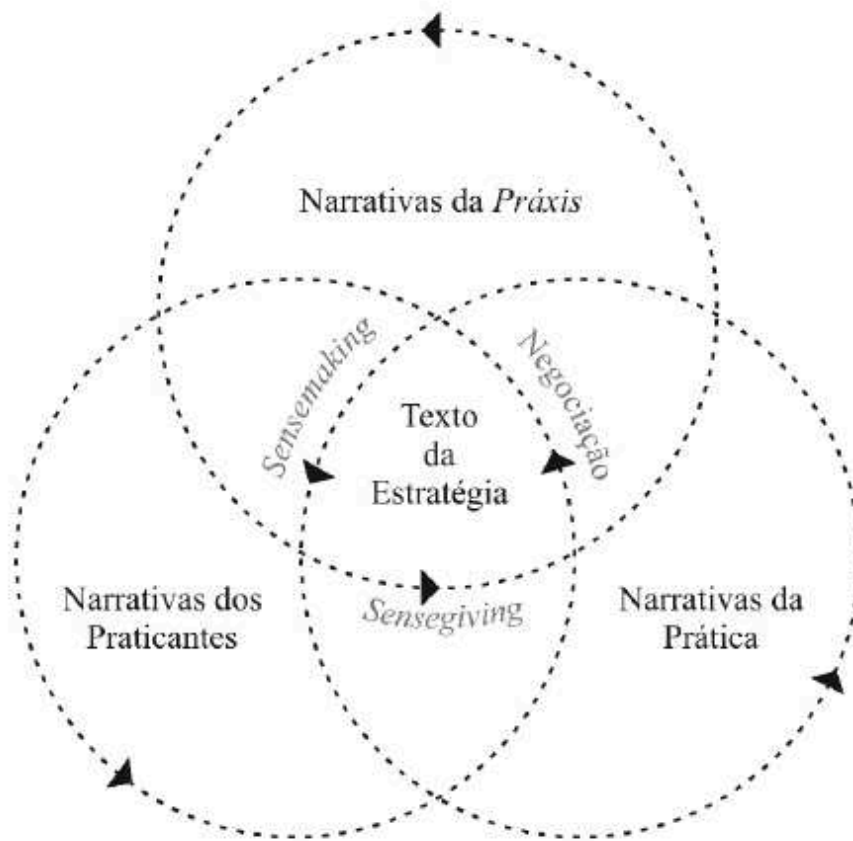
visibilidade de práticas baseadas nas vivências de praticantes, o que Barros e Carrieri (2015) afirmam ser importante e chamam de gestão ordinária.

A narrativa é capaz de promover a estabilidade ou a mudança na organizações, avaliam Vaara, Sonenshein e Boje (2016, p. 17): representações narrativas “são dispositivos para capturar, interpretar, construir e mudar o tempo de organização”; narrativas possibilitam o entendimento de como “as organizações evoluem e como os atores moldam essa evolução”. Os autores reconhecem que este conceito se conecta à polifonia e à interpretação múltipla, sugerido por Brown e Thompson (2013). Vaara, Sonenshein e Boje (2016) afirmam que dada a complexidade da mudança, uma única narrativa não seria capaz de compreender todas as suas nuances. Para estes autores, as narrativas são socialmente contruídas pelos atores da organização que competem para estabelecer uma narrativa dominante sobre a mudança, mas essas narrativas dominantes também podem alterar a trajetória da organização no futuro. Além da mudança nas organizações, as narrativas permitem que as mudanças pessoais sejam registradas. Organizações são constituídas por indivíduos que constroem suas narrativas compondo e dando sentido às suas experiências próprias ao interagirem no ambiente corporativo.

A ação humana desvela a estratégia como uma prática social e é por meio das narrativas que isso acontece (FIGURA 11), pois elas possibilitam a compreensão da polifonia que a estratégia nesta abordagem traz, analisam Rese et al. (2017). Estes autores exploram a questão do *sensemaking* (construção de sentido) e *sensegiving* (interpretação de sentido) como a construção do sentido mediada pelas narrativas dos praticantes.

É, portanto, por meio das narrativas de praticantes, práticas e práxis, que o texto da estratégia é desenvolvido. Os praticantes assumem seus papéis em relação à estratégia da organização (texto da estratégia) e elaboram sentido (*sensegiving*) a partir da compreensão dos parâmetros estabelecidos pela prática estratégica. A tradução dessa leitura das narrativas da prática permite aos praticantes a construção de sentido (*sensemaking*) a partir de suas narrativas (práxis) suas histórias cotidianas e das conversas, das reuniões, relatórios que convergem para a estratégia na organização num processo permanente de negociação (RESE et al., 2017, p, 231).

FIGURA 11 - Integração das narrativas à estratégia como prática



Fonte: Rese et al. (2017, p. 231)

Do ponto de vista da presente pesquisa, as narrativas produzidas a partir da interação entre prática, práxis e praticante, possibilitam o diálogo entre a estratégia como prática e uma perspectiva política dos *stakeholders* (QUADRO 2). As narrativas são, para Rese et al. (2017), vistas como artefatos da linguagem, carregados de simbolismos aos quais se atribuem significados mediante as regras compartilhadas do micro jogo conectados ao macro jogo do campo na composição do *sensemaking* que leva ao *sensegiving* e à estratégia como prática social.

Os atributos das narrativas (1 a 8) são constituídos pelas dimensões que definem as narrativas (QUADRO 2), de acordo com os autores. Em um dado contexto (6), *stakeholders/praticantes* (1) deflagram as narrativas (4) ao interagirem (5) na defesa de seus interesses ou na realização de suas práticas estratégicas. Essa interação pode gerar tensões por meio de ambiguidade (3), polifonia e equivocabilidade (7). As manifestações de poder (2) podem ocorrer na tentativa de estabelecer uma narrativa dominante, seja para promover mudança ou permanência. As narrativas são geradas também nas relações entre dos grupos/praticantes com a sociedade (8) numa perspectiva política.

QUADRO 2 - Diálogo entre a estratégia como prática e uma perspectiva política dos *stakeholders*

Nº.	Atributos das Narrativas	Perspectiva política dos <i>stakeholders</i>	Estratégia como prática
1	Atores da narrativa	<i>Stakeholders</i> : indivíduos e grupos internos e externos. Agem na defesa de seus interesses reconhecidos.	Praticantes: indivíduos e grupos intraorganizacionais e não organizacionais. Vivenciam as práticas estratégicas.
2	Poder para convencer e ser convencido	Influência. Impõe suas prerrogativas para atingir os interesses. Motivações	Prática. Atua como fonte referencial que limita e possibilita. A difusão do poder contribui para a ambiguidade.
3	Ambiguidade	Similaridades e diferenças de motivações, propriedade de recursos e percepção (clara ou ambígua) dos demais grupos.	Multidimensionalidade das práticas: cognitivas, comportamentais, morais, culturais, políticas, econômicas etc.
4	O que deflagra a narrativa	Múltiplos objetivos, interesses e necessidades.	As interações relacionais, práxis.
5	Interações e conflitos	Visão unilateral: interno e externo Gestão de riscos e benefícios: na medida em que podem afetar o alcance dos interesses.	Visão multidimensional: micro e macro. Tensões relacionais: as práticas podem alterar a estratégia dominante.
6	Contexto	Específico, mutável. Cada <i>stakeholder</i> atua em seu universo, podendo este variar de acordo com os interesses.	Pluralísticos: incerteza e ambiguidade. O ambiente é complexo podendo ser conflituoso.
7	Polifonia e equivocabilidade	Elementos de perturbação do <i>status quo</i> gerando permanências e mudanças.	Elementos inerentes às interações sociais que estão na origem das permanências e mudanças.
8	Relação com outros grupos e com a sociedade	Geração de valor superior, por meio da participação em redes que leve à melhoria da qualidade de vida dos seres humanos e do meio ambiente	<i>Strategizing</i> , fazer estratégia cotidianamente, em uma tensão dinâmica entre o micro, o meso e o macro social. <i>Open strategy</i> com a participação de praticantes distintos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Na perspectiva política dos *stakeholders*, analisada por Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016), a abordagem pela Teoria dos *stakeholders* em interface com a estratégia, permite aos praticantes o reconhecimento dos envolvidos bem como de suas necessidades, de seus interesses e de suas (pré)disposições, facilitando a identificação de oportunidades para a geração de valor superior, com a criação das redes de interação (SACHS; RÜHLI, 2011), o que deflagra o processo de negociação por meio das licenças. As narrativas são o meio pelo qual estas interações ocorrem. Elas são a um só tempo a forma e o conteúdo pelos quais as intenções são manifestadas e deflagram ações e práticas, que visam a satisfação de suas necessidades, vontades e objetivos (RESE et al., 2017). Esta relação pode colocar em rota de colisão as narrativas, vistas como estratégias, dentro e entre grupos de interesses gerando tensões,

mudanças e permanências. Na presente pesquisa, o cenário em que essa trama se desenvolve é a implantação da atividade mineral, que é apresentada a seguir.

2.4 Mineração: agentes influenciadores e práticas

Nesta seção, apresenta-se os agentes influenciadores, da esfera federal, que atuam no campo da extração mineral e exercem controle, regulam, informam, fomentam e fiscalizam: a Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral (SGM) e o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), ambos vinculados ao Ministério de Minas e Energia (MME); o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e o Conselho Nacional do Meio ambiente (CONAMA), ambos vinculados ao Ministério do Meio Ambiente (MMA); o Conselho de Políticas Ambientais (COPAM) e a Superintendência Regional de Meio Ambiente (SUPRAM), ambos ligados à Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento (SEMAD). Assim, tem-se um cenário regulatório e normativo do setor de mineração: leis e decretos, Código de mineração, Código de águas minerais, Informe mineral, Plano de Dados Abertos do DNPM. É neste cenário que os diversos *stakeholders* se movem. Também, apresenta-se o representante do setor produtivo/das empresas: o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM).

2.4.1 Agentes reguladores

O MME, por meio da SGM, é um ator deste cenário, atuando na elaboração de estudos técnicos do setor. A Lei nº 10.683 de 2003 estabelece que o MME, órgão da administração federal direta, tem como área de competência a geologia, recursos minerais e energéticos; o aproveitamento da energia hidráulica; mineração e metalurgia; e petróleo, combustíveis e energia elétrica, inclusive nuclear. Dentre suas competências previstas na legislação, especificamente no artigo 28, do Decreto nº 7.798, de setembro de 2012, destacam-se os itens I, V, XI e XII específicos sobre a mineração:

I - implementar, orientar e coordenar as políticas para geologia, mineração e transformação mineral; [...] V - formular e articular propostas de planos e programas plurianuais para os setores de geologia e mineração; [...] XI - coordenar o processo de concessões de direitos minerários e supervisionar o controle e a fiscalização da exploração e produção dos bens minerais; [...] XII - propor políticas públicas voltadas para o incremento da participação da indústria nacional de bens e serviços no setor de geologia e mineração; (MME, 2017).

O DNPM é uma autarquia federal criada pela Lei número 8.876, de 2 de maio de 1994, vinculada ao MME, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira, tem sede e foro em Brasília, Distrito Federal, e circunscrição em todo o território nacional. Este órgão é responsável pela gestão da mineração, tem por finalidade promover o planejamento e o fomento da exploração mineral e do aproveitamento dos recursos minerais e superintender as pesquisas geológicas, minerais e de tecnologia mineral, bem como assegurar, controlar e fiscalizar o exercício das atividades de mineração em todo o território nacional, na forma do que dispõem o Código de Mineração, o Código de Águas Minerais, os respectivos regulamentos e a legislação que os complementa.

O Decreto 8.777, de 11 de maio de 2016, instituiu a Política de Dados Abertos do Poder Executivo, e viabilizou o Plano de Dados Abertos do DNPM, consolidando diretrizes, metas e objetivos do órgão para a política de dados abertos no biênio 2016-2017, e apresentando orientações estratégicas e operacionais para as ações de implementação e promoção de abertura de seus dados.

O MMA, criado em novembro de 1992, tem como missão promover a adoção de princípios e estratégias para o conhecimento, a proteção e a recuperação do meio ambiente, o uso sustentável dos recursos naturais, a valorização dos serviços ambientais e a inserção do desenvolvimento sustentável na formulação e na implementação de políticas públicas, de forma transversal e compartilhada, participativa e democrática, em todos os níveis e instâncias de governo e sociedade. A Lei Nº 13.341, de 29 de setembro de 2016, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos ministérios, constituiu as áreas de competência do MMA. Dentre suas atribuições, aquela de maior interesse para a presente pesquisa é a “proposição de estratégias, mecanismos e instrumentos econômicos e sociais para a melhoria da qualidade ambiental e do uso sustentável dos recursos naturais”.

A este órgão estão subordinadas duas entidades que têm interfaces com a exploração mineral. Uma entidade é o IBAMA, a outra é o órgão colegiado: o CONAMA, sobre os quais discorre-se, brevemente, a seguir.

O IBAMA é uma autarquia federal vinculada ao MMA dotada de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira. Foi criado em 1989 pelo art. 2º da Lei nº 7.735 e possui a estrutura regimental estabelecida pelo Decreto nº 6.099, de 26 de abril de 2007. Suas principais atribuições são exercer o poder de polícia ambiental federal, executar ações de meio ambiente referentes às atribuições federais de licenciamento ambiental, controle da qualidade ambiental, autorização de uso dos recursos naturais e fiscalização, monitoramento

e controle ambiental, e ações supletivas e subsidiárias de competência da União, em conformidade com a legislação vigente.

O IBAMA atua sempre em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Meio Ambiente, propondo e editando normas e padrões de qualidade ambiental; o zoneamento e a avaliação de impactos ambientais; o licenciamento ambiental federal; a implementação do Cadastro Técnico Federal; a fiscalização ambiental e a aplicação de penalidades administrativas; a geração e a disseminação de informações relativas ao meio ambiente; o monitoramento ambiental, principalmente no que diz respeito à prevenção e ao controle de desmatamentos, queimadas e incêndios florestais; o apoio às emergências ambientais; a execução de programas de educação ambiental; a elaboração do sistema de informação e o estabelecimento de critérios para a gestão do uso dos recursos faunísticos, pesqueiros e florestais, entre outros (IBAMA, 2017).

O CONAMA é o órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), foi instituído pela Lei 6.938/81, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, regulamentada pelo Decreto 99.274/90. O CONAMA é composto por Plenário, Comitê de Integração de Políticas Ambientais (CIPAM), Grupos Assessores, Câmaras Técnicas e Grupos de Trabalho. O CONAMA é presidido pelo Ministro do Meio Ambiente e sua Secretaria Executiva é exercida pelo Secretário-Executivo do MMA. Este Conselho é um colegiado representativo de cinco setores, a saber: órgãos federais, estaduais e municipais, setor empresarial e sociedade civil. Dentre as competências do CONAMA destacamos as seguintes:

Estabelecer, mediante proposta do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis-IBAMA, dos demais órgãos integrantes do SISNAMA e de Conselheiros do CONAMA, normas e critérios para o licenciamento de atividades efetiva ou potencialmente poluidoras, a ser concedido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e Municípios e supervisionado pelo referido Instituto;

Determinar, quando julgar necessário, a realização de estudos das alternativas e das possíveis consequências ambientais de projetos públicos ou privados, requisitando aos órgãos federais, estaduais e municipais, bem como às entidades privadas, informações, notadamente as indispensáveis à apreciação de Estudos Prévios de Impacto Ambiental e respectivos Relatórios, no caso de obras ou atividades de significativa degradação ambiental, em especial nas áreas consideradas patrimônio nacional;

Decidir, por meio da Câmara Especial Recursal - CER, em última instância administrativa, em grau de recurso, sobre as multas e outras penalidades impostas pelo IBAMA;

Determinar, mediante representação do IBAMA, a perda ou restrição de benefícios fiscais concedidos pelo Poder Público, em caráter geral ou condicional, e a perda ou suspensão de participação em linhas de financiamento em estabelecimentos oficiais de crédito;

Incentivar a criação, a estruturação e o fortalecimento institucional dos Conselhos Estaduais e Municipais de Meio Ambiente e gestão de recursos ambientais e dos Comitês de Bacia Hidrográfica (CONAMA, 2017).

Dentre os atos (práticas) do CONAMA destacam-se: elaboração de resoluções, quando se tratar de deliberação vinculada a diretrizes e normas técnicas, critérios e padrões relativos à proteção ambiental e ao uso sustentável dos recursos ambientais; e as decisões, quando se tratar de multas e outras penalidades impostas pelo IBAMA, em última instância administrativa e grau de recurso, por meio de deliberação da Câmara Especial Recursal (CER).

Na esfera estadual, mas com papel determinante no regramento das atividades minerais, com foco na exploração, destaca-se o COPAM, que foi instituído pelo Decreto nº 18.466, de 29 de abril de 1977, que se rege, dentre outras normas, pela Lei nº 21.972, de 21 de janeiro de 2016 e pelo Decreto Estadual nº 46.953, de 23 de fevereiro de 2016, de Minas Gerais. O COPAM é um órgão colegiado, normativo, consultivo e deliberativo, subordinado administrativamente à SEMAD. Também ligada à SEMAD está a Superintendência Regional de Meio Ambiente (SUPRAM) que tem por finalidade planejar, supervisionar, orientar e executar as atividades relativas à política estadual de proteção do meio ambiente e de gerenciamento dos recursos hídricos, formuladas e desenvolvidas pela SEMAD dentro de suas áreas de abrangência territorial (SUPRAM, 2017).

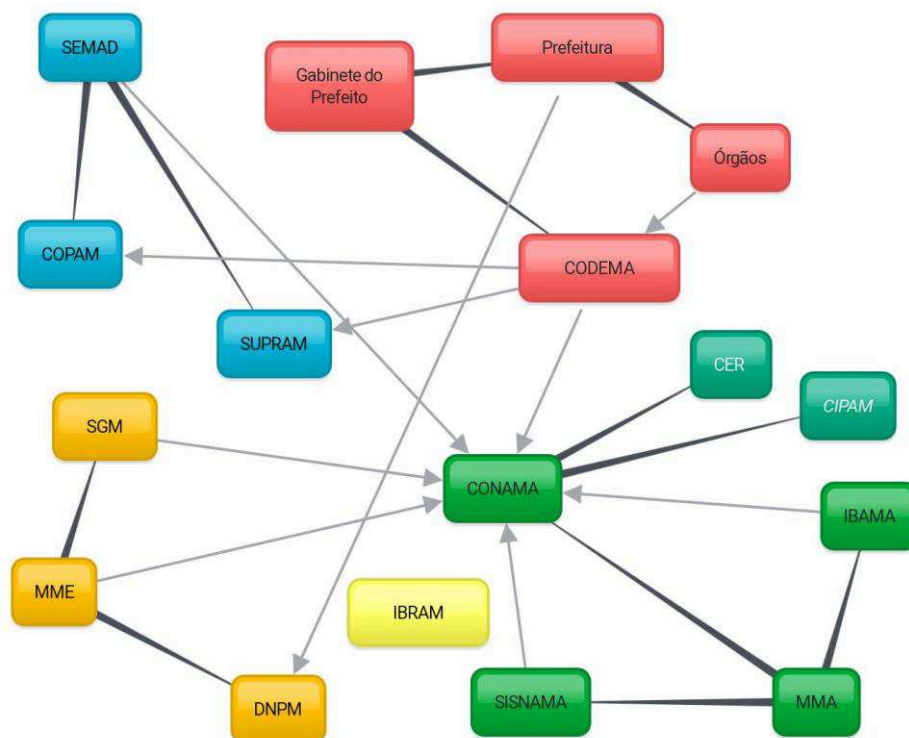
Como representante do setor produtivo, o IBRAM é a entidade nacional representativa de empresas e instituições que atuam na indústria da mineração. Sua natureza não visa a finalidade lucrativa, mas tem por objetivo congregar, representar, promover e divulgar a indústria mineral brasileira, contribuindo para a sua competitividade nacional e internacional. Além disso, o Instituto visa também fomentar o desenvolvimento sustentável e o uso das melhores práticas de segurança e saúde ocupacional na mineração, estimulando os estudos, a pesquisa, o desenvolvimento, a inovação e o uso das mais modernas tecnologias disponíveis (IBRAM, 2017).

Há uma imbricada rede de relacionamento entre estes agentes (FIGURA 12), ao desempenharem suas ações e práticas de controlar, fiscalizar, regular, informar, representar, fomentar os empreendimentos minerais no Brasil.

Dentre as atribuições do IBRAM para o setor, destacam-se: (a) a produção do Relatório Anual que abrange as atividades atinentes à Mineração realizadas a cada ano; (b) a oferta do Programa Mineração, que tem o objetivo de ajudar as empresas do setor mineral a reduzir o número de acidentes ocupacionais; e (c) o Programa especial de Segurança em Barragens de

Rejeitos, com o objetivo de capacitar membros das empresas associadas e dos governos sobre as melhores práticas de gestão de segurança dessas estruturas.

FIGURA 12 – As relações entre os agentes influenciadores da Mineração



Fonte: Elaborado a partir dos dados

Na esfera municipal, os agentes são constituídos pela Prefeitura Municipal e seus órgãos da administração direta e indireta, regidos a partir do Gabinete do Prefeito. A prefeitura é o órgão que executa a legislação atinente ao processo mineral por meio de seus órgãos (secretarias, assessorias, coordenações). Em Patrocínio/MG, destaca-se a participação do Conselho Municipal de Conservação e Defesa do Meio Ambiente (CODEMA), uma instância de controle e deliberação na área do meio ambiente criado pela Lei Municipal 3596/2002, como órgão consultivo, deliberativo e executivo, que assessora a Prefeitura Municipal, estando ligado ao Gabinete do Prefeito.

A presente pesquisa, ao adotar uma abordagem longitudinal dos dados, acompanhou os desdobramentos da Medida Provisória (MP) de número 791 de 26 de julho de 2017 que visava a transformação do DNPM em uma Agência Nacional de Mineração (ANM). Após o procedimento de análise no Congresso Nacional, o assunto foi votado e a MP 791 foi aprovada e transformada na Lei 13575 e, 26 de dezembro de 2017 extinguindo o DNPM. A ANM foi criada como uma autarquia da administração indireta, ainda ligada ao MME. Os

desdobramentos desta nova lei, serão regulamentados em período de transição a partir de 27 de dezembro, data de publicação no Diário Oficial da União (DOU). Narrativas sobre o tema foram identificadas revelando polêmicas em torno da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM).

Sobre a exploração de fosfato, cuja extração é foco da presente pesquisa, os dados de 2015 do DNPM, consolidados em 2016 no Sumário Mineral (DNPM, 2016), informam que a produção mundial de rocha fosfática é bem distribuída no globo terrestre e 73% da produção se concentra em três países: Estados Unidos, China e Marrocos (TABELA 1).

Tabela 1 – Reservas e Produção mundial de fosfato

Discriminação	Reservas	Produção		
		2013	2014	%
Países	2014			
China	3.700.000	108.000	100.000	46,07%
Marrocos	50.000.000	26.400	30.000	13,82%
Estados Unidos	1.100.000	31.200	27.100	12,48%
Brasil	270.000	6.750	6.514	3,0%
Outros países	12.047.000	54.050	53.450	24,62%
Total	67.117.000	226.400	217.064	100,00%

Fonte: DNPM (2016)

Os estudos não preveem expectativa de exaustão das jazidas mundiais. No Brasil, houve uma pequena retração da produção, da ordem de 3,5% devido à exaustão da mina do Barreiro, no município de Araxá, Minas Gerais (QUADRO 3). A produção interna se concentra em 13 minas, sendo a de Tapira, Minas Gerais, a maior delas, operada pela Vale Fertilizante, além das minas de Patos de Minas e Araxá. Em Goiás, os municípios de Catalão e Ouidor possuem minas operadas pelas empresas Vale Fertilizantes e pela Anglo American. Em 2014, estas cinco minas representaram 82% da produção nacional (DNPM, 2016). De todo o fosfato produzido e comercializado internacionalmente, estima-se que aproximadamente 90% seja consumido na indústria de fertilizantes. Destes 90%, 65% destina-se à produção de ácido fosfórico e os restantes 35% são consumidos diretamente na produção de fertilizantes. Do total de fosfato produzido, 10% são utilizados na fabricação de uma ampla gama de produtos, como suplementos minerais para ração animal, aditivo para sabões e detergentes, os fósforos, os retardantes de fogo, os inseticidas, os diversos produtos das indústrias alimentícias e de higiene pessoal e, ainda, na indústria metalúrgica, para utilização na laminação e polimento de metais (KULAIF, 1999).

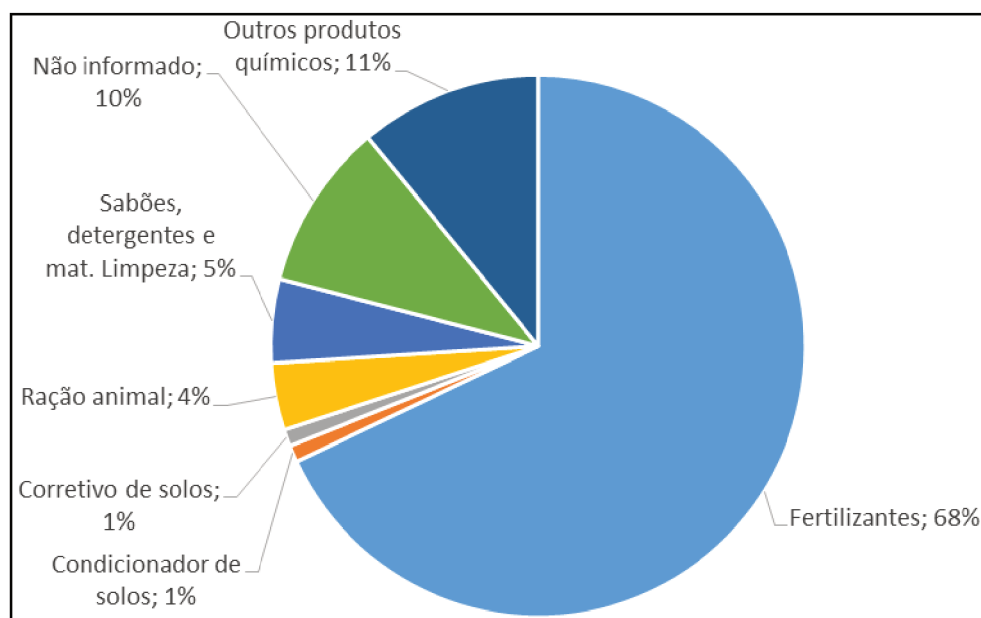
QUADRO 3 - Municípios e Empresas produtores de fosfato

Município	Estado	Empresa
Tapira	MG	Vale Fertilizantes
Araxá	MG	Vale Fertilizantes
Patos de Minas	MG	Vale Fertilizantes
Lagamar	MG	Galvani
Catalão	GO	Vale Fertilizantes
Ouvidor	GO	Anglo American
Cajati	SP	Vale Fertilizantes
Serrote	SP	Socal
Campo Alegre de Lourdes	BA	Galvani
Irecê	BA	Galvani
Arraias	TO	Mbac
Bonito	PA	Fosfatar
Santa Maria do Pará	PA	Fosfatar

Fonte: Organizado pelo pesquisador (DNPM, 2016).

No Brasil, o uso principal da rocha fosfática é na indústria de fertilizantes, representando 68% do total (GRÁFICO 1). Além dessa, o fosfato tem outras aplicações, como na alimentação animal e nas indústrias químicas (KULAIF; FERNANDES, 2010). O Brasil foi responsável por 3% da produção mundial de fosfato, de acordo com DNPM (2016). Desta produção, a empresa Vale Fertilizantes é a maior empresa do setor, sendo responsável em 2014 pelo equivalente a 71% da produção nacional. A Anglo American representa 21% da produção e a Galvani representa 6%, totalizando 98% do total produzido no Brasil.

GRÁFICO 1 – Utilização do fosfato produzido no Brasil



Fonte: Adaptado a partir de Kulaif (2009).

O cenário da mineração é complexo e dependente de outros fatores que não somente a extração de fosfatos. O DNPM (2016) assim descreve esse contexto:

Apesar de ser um dos grandes consumidores mundiais de fertilizantes devido à pujança de seu agronegócio e de possuir reservas de rocha fosfática, o Brasil enfrenta dificuldades para diminuir a dependência externa dos adubos. Isso se deve, em parte, pela ausência de outras matérias-primas, como potássio, enxofre e nitrogênio, mas os mineradores têm reclamado também de dificuldades na obtenção de financiamentos, de entraves ambientais, sociais e burocráticos, assim como da isenção de tarifas de importação para fertilizantes em geral. No entanto, a isenção de tarifas de importação tem sido favorável ao agricultor assim como as relações de troca nos últimos anos (DNPM, 2016).

Dentre os fatores que contribuem para a complexidade deste cenário encontra-se o risco ambiental inerente à atividade mineral. Especialmente, o risco ambiental, reside nos impactos para a flora e fauna, em parte devido à supressão vegetal nativa e à alteração do bioma original com o início da lavra, em se tratando da atividade de extração mineral (VALE FERTILIZANTES, 2015). No caso da atividade industrial química com vista à produção de fertilizantes, o risco ambiental reside na produção de rejeitos que são poluentes importantes, especialmente em casos de acidentes.

Para efeito de caracterizar os riscos ambientais e culturais inerentes à essa atividade, o rompimento da Barragem de Fundão, no Município de Mariana, Minas Gerais, em 5 de novembro de 2015 entrou para a história como o maior desastre socioambiental brasileiro de acordo com o IBAMA, órgão vinculado ao Ministério do Meio Ambiente (MMA) responsável pelo monitoramento do acidente. De acordo o relatório de 11 de março de 2016, foram lançados 34 milhões de metros cúbicos de rejeito na natureza. O IBAMA (2017) relata que a onda de rejeito contendo óxido de ferro e sílica, destruiu o Distrito de Bento Rodrigues, matando 19 pessoas. A lama tóxica percorreu mais 663 quilômetros até chegar ao Oceano Atlântico no Estado do Espírito Santo. A responsável pelo empreendimento é a empresa SAMARCO, controlada pela Vale e pela BHP Billiton. A Samarco foi notificada 72 vezes e recebeu 23 autos de infração do IBAMA até o momento (abril de 2017). Este desastre ambiental da Samarco provocou uma forte sensação de perigo e desamparo da população em diversos níveis (IBAMA, 2017), mesmo para as populações não afetadas geograficamente. Eventos dessa natureza chamam a atenção para os riscos da atividade mineral, e colocam sob suspeita todos os empreendimentos que buscam desenvolver projetos minerais, especialmente em Minas Gerais, estado símbolo da mineração.

O projeto mineral em implantação no Município de Patrocínio (MG), alvo desta pesquisa, tem capacidade de produção de 2 milhões de toneladas/ano, o que coloca o projeto

em posição estratégica para o desenvolvimento do setor de fertilizantes (DNPM, 2016). Este projeto tem passando por transformações ao longo de sua trajetória. Estas transformações ocorrem na dimensão do projeto que inicialmente estabelecia a implantação concomitante da planta mineral com uma planta industrial química para produção de fertilizantes e também nos prazos estabelecidos para operação. Ocorreram mudanças na propriedade dos direitos minerários desde a solicitação de autorização pesquisa em 1969, passando por dois controladores na fase de pesquisa. Em 2010 passou da FOSFÉRTIL, o terceiro controlador, para a Vale Fertilizantes e em dezembro de 2016 foi anunciada a venda dos ativos da Vale Fertilizantes para a americana Mosaic (VALE FERTILIZANTES, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são descritos os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Em seis seções distintas são descritos: os pressupostos ontológicos e epistemológicos; a abordagem dos dados e o método de procedimento; o público pesquisado; o desenho da pesquisa; as técnicas de coletas de dados e os procedimentos utilizados para a análise dos dados.

3.1 Pressupostos ontológicos e epistemológicos da pesquisa

Qual é a essência do fenômeno investigado? A resposta a essa pergunta diz respeito aos pressupostos ontológicos da pesquisa. Para Burrell e Morgan (1979), todas as teorias da organização são baseadas em uma filosofia da ciência e uma teoria da sociedade. Os autores falam de duas tradições ontológicas: (1) realismo: estudos que adotam uma abordagem objetivista da realidade social, a partir de planos, padrões e regularidades, além de normas de funcionamento; e (2) nominalismo: estudos que adotam uma abordagem subjetivista com ênfase nas experiências dos indivíduos na construção do mundo social.

A resposta à pergunta “de que forma o conhecimento pode ser transmitido?” diz respeito aos pressupostos epistemológicos da pesquisa. Burrell e Morgan (1979, p. 16) usam o termo “positivista” para conceituar epistemologias que procuram “explicar e prever o que acontece no mundo social pela busca de regularidades e relações causais entre seus elementos”.

Esta pesquisa apresenta elementos que poderiam situá-la na interface dos paradigmas interpretativista e estruturalista radical, dando mostras de que a complexidade das estruturas e práticas sociais não podem ser limitadas a uma única perspectiva. Gioia e Pitre (1990) defendem a possibilidade de uma abordagem multiparadigmática como forma de acolher diferenças teóricas e, por meio do reconhecimento destas diferenças, compreender melhor os fenômenos organizacionais. Para estes autores, um único paradigma pode não ser suficiente para abarcar fenômenos organizacionais multifacetados. Dada essa visão multiparadigmática, os autores declaram que a busca pela verdade não é o primordial, ao invés disso, a busca por uma compreensão decorrente de diferentes perspectivas do mundo.

No paradigma interpretativista, Gioia e Pitre (1990) afirmam que as pessoas constroem e sustentam a realidade em que estão imersos de maneira simbólica e social. Morgan (2005) defende que o mundo possui uma ontologia duvidosa, sendo um produto das experiências subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos, ao se relacionarem com outros indivíduos. Ao pesquisador interpretativista, cabe compreender os processos pelos quais as realidades são criadas, sustentadas e modificadas. Para Gioia e Pitre (1990, p. 588), o objetivo da construção

da teoria no paradigma interpretativo “é gerar descrições, *insights* e explicações de eventos para que o sistema de interpretações e significado, e os processos estruturantes e organizadores, sejam revelados”.

O estruturalismo como paradigma trata a realidade como algo concreto, e exerce um papel de dominação. As estruturas são reais e pressionam os indivíduos, criando tensões, levando a mudanças radicais. Ao pesquisador, cabe identificar essas tensões, a maneira como a dominação é exercida por quem detém o poder, sendo a práxis a forma de transcender essa dominação (MORGAN, 2005). De acordo com Gioia e Pitre (1990), a transformação é ditada pelas macropráticas das organizações e da indústria, numa forma mais abrangente. Para eles, a ordem social é constrangida pelas estruturas dominantes sobre os indivíduos, e essa assimetria leva à sensação de perda de meios de produção e reprodução dos mundos material, social e cultural. Neste aspecto, os autores apontam que o “objetivo da teoria estruturalista radical é compreender, explicar, criticar e agir sobre os mecanismos estruturais que existem no mundo organizacional, transformando-os através de resistência coletiva e mudança radical” (GIOIA; PITRE, 1990, p. 590).

No Quadro 4, as características destes dois paradigmas são expostas para clarificar a compreensão de suas principais diferenças.

QUADRO 4 – Diferenças paradigmáticas entre interpretativismo e estruturalismo

Aspectos centrais	Interpretativismo	Estruturalismo
Objetivos	Descrever e explicar para diagnosticar e compreender.	Identificar fonte de dominação e persuadir para guiar à libertação por meio de práticas revolucionárias
Preocupações teóricas	Construção social da realidade, processo de reificação, interpretação.	Dominação, alienação, emancipação, macro forças.
Abordagem da construção teórica	Descobertas pela análise do código.	Libertação por meio da análise estrutural.

Fonte: Adaptado de Gioia e Pitre (1990).

Questões contraditórias que envolvam os estudos multiparadigmáticos são apontadas por Gioia e Pitre (1990) e Lewis e Grimes (1999), contudo, os referidos autores acreditam que essa abordagem ofereça bases para a construção de teorias em processos mais heurísticos, mais criativos, que permitam a compreensão complexa do universo organizacional.

Na perspectiva da Teoria da estratégia como prática, segundo Rasche e Chia (2009), o estruturalismo se baseia na existência de códigos que influenciam a ação humana. Estes códigos, que estruturam a ação humana, são dados objetivamente (pela organização dominante) e as pessoas sequer questionam a sua existência. No interpretativismo, “os sujeitos atribuem

significado ao mundo referindo-se a experiências ambíguas, a esquemas mentais pré-existentes que cada indivíduo possui com base em sua experiência anterior” (RASCHE; CHIA, 2009, p. 718).

Estes autores propõem o neoestruturalismo, que altera o foco no universal do fenômeno para uma perspectiva local e temporal, considerando o indivíduo como um portador de práticas. Propõem também o neointerpretativismo, que se baseia na percepção de que “os esquemas de conhecimento coletivo são uma pré-condição para a constituição do ator e seu ambiente dentro das práticas sociais”. Declaram que as práticas precisam ser baseadas “em esquemas de conhecimento que transcendam o indivíduo porque diferentes atores executam práticas sociais em diferentes pontos do espaço-tempo” (RASCHE; CHIA, 2009, p. 720). Para Rasche e Chia (2009, p. 728), a perspectiva neo-estruturalista é mais direcionada aos “esquemas inconscientes de conhecimento que envolvem as regras profissionais subjacentes, e não necessariamente explícitas, que moldam as práticas estratégicas”. Na perspectiva neointerpretativa, os pesquisadores dariam “maior consideração ao estrategista individual e como suas trocas sociais constituem práticas estratégicas”. Para os autores, isso não quer dizer que os esquemas de conhecimento coletivo sejam menos importantes, mas que o foco principal seja “a maneira idiossincrática pela qual os estrategistas são constituídos por suas práticas e como os estrategistas se identificam com base na compreensão de uma prática”.

O que une as duas perspectivas são as rotinas executadas incorporadas pelos participantes. As práticas estratégicas são ações incorporadas pelos praticantes e agrupadas em função de estratégias específicas. Estas ações podem ser falas (por exemplo, discursos e textos) ou atos (por exemplo, gestos e sinais). Os praticantes das práticas estratégicas podem ser incorporados e percebidos de três formas: (1) como executor de ações como a linguagem, o movimento, (2) como significado que os outros constroem a respeito e (3) como instrumento que carrega ações que desdobram em outras ações (RASCHE; CHIA, 2009).

3.2 Descrição da abordagem dos dados e do método de procedimento

Esta pesquisa se tipifica, de acordo com as fontes de dados, como uma pesquisa de campo pois ela é realizada em local natural, onde os dados são coletados “*in natura*” valendo-se de metodologia e métodos específicos (SANTOS, 2000, p. 29).

Em relação à abordagem dos dados, esta pesquisa se caracteriza por uma abordagem qualitativa. De acordo com Denzin e Lincoln (2010), a pesquisa qualitativa é uma atividade que posiciona o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas e representações que

permite a compreensão do mundo. Seus pesquisadores estudam fenômenos que passam a ter significado pela atribuição que os indivíduos dão a eles. Há uma ampla variedade de materiais empíricos passíveis de utilização para a compreensão deste fenômeno: experiências pessoais, histórias de vida, entrevistas, textos e textos observacionais. Esses materiais qualificam e descrevem o cotidiano dos indivíduos permitindo a apreensão do fenômeno a ser estudado (DENZIN; LINCOLN, 2010).

A preocupação com a profundidade e amplitude das informações confere características de pesquisa qualitativa ao presente trabalho. De acordo com Flick (2009), pesquisas qualitativas procuram compreender os eventos ou fenômenos a partir do ponto de vista dos sujeitos envolvidos, deixando que estes possam construir seus significados dentre os elementos que eles dominam.

A pesquisa qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, considera possibilidades distintas de estratégias de investigação, de métodos e instrumentos de coleta de dados, bem como abarca diferentes formas de análise dos dados (CRESWELL, 2010). Baseando-se em Rallis e Rossman (1998), Creswell (2010) apresenta as características principais da pesquisa qualitativa, que podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- a) sempre ocorre em um espaço definido e o pesquisador se desloca a este espaço;
- b) usa métodos múltiplos interativos e humanísticos e busca o envolvimento dos participantes na coleta de dados;
- c) é emergente, em vez de estritamente pré-configurada. Esses aspectos de um modelo de pesquisa que se revela dificultam a pré-configuração estrita da pesquisa qualitativa na proposta ou nos estágios iniciais de pesquisa;
- d) o pesquisador faz uma interpretação dos dados, filtrando-os através de uma lente pessoal situada em momento histórico e social, específico;
- e) quanto mais complexa, interativa e abrangente a narrativa, melhor o estudo qualitativo;
- f) o pesquisador se dedica à introspecção e reconhece vieses, valores e interesses, e adota diferentes estratégias de investigação como um guia para os procedimentos no estudo qualitativo.

O aspecto mais importante da abordagem qualitativa é a sua capacidade de estudar fenômenos exclusivos localmente. A pesquisa qualitativa aborda atividades diferentes e em alguns casos conflitantes. O uso destes instrumentos diversos será definido em função, principalmente, daquilo que se quer analisar. Um dos elementos importantes destacados pelo

autor é a “flexibilidade de sua estrutura” que permite que os pesquisadores sejam criativos e inovadores ao desenvolver a pesquisa (SILVERMAN, 2009, p. 44).

A pesquisa qualitativa se dedica a estudar o mundo exterior, processando os mais diversos tipos de dados, buscando entender, descrever e explicar os fenômenos sociais. Segundo Gibbs (2009, p. 8), o pesquisador faz isso de modos diferentes: (a) por meio da “análise das experiências dos indivíduos ou grupos”, suas histórias e práticas cotidianas; (b) examinando interações e comunicações; (c) por meio dos documentos relacionados a estes fenômenos sociais tais como registros orais, textos e imagens.

No que se refere às cautelas a serem consideradas pelo pesquisador qualitativo, Priest (2011) chama a atenção para o fato de que a pesquisa qualitativa se torna desafiadora para o pesquisador porque ele tem em mãos um vasto campo. Para a autora, isso significa estar atendo às minúcias do contexto, das pessoas, do material sob estudo, das experiências, construindo um texto que seja convincente. Considerando os estudos qualitativos, Feldman e Orlikowski (2011, p. 1240-1241), com foco na estratégia como prática, apresentam um estudo que justifica três abordagens distintas. As autoras se referem às abordagens empírica, teórica e filosófica, conforme segue:

- a) a abordagem empírica reconhece que as pessoas são as protagonistas e porquanto estão na centralidade das ações que almejam os resultados das organizacionais. “Esta abordagem responde ao ‘que’ de uma lente prática - um foco na atividade cotidiana de organização, tanto em sua rotina e formas improvisadas”. Ela é uma resposta à fase tradicional da estratégia que deixou de lado a capacidade da agência humana em prol de estruturas processuais. “Os estudos enfatizam a importância da agência humana na produção da realidade organizacional sem recorrer explicitamente à teoria da prática ou à filosofia da prática”;
- b) a abordagem teórica da prática aborda claramente o aparato da “teoria da prática”. Essa abordagem responde ao “como” de uma lente prática - a articulação de relações teóricas particulares que explicam a dinâmica da atividade cotidiana”, destacam a maneira como são geradas e como elas operam em diferentes contextos no decurso de tempo;
- c) a abordagem filosófica enfatiza a premissa de que a realidade social é fundamentalmente composta de práticas. Essa abordagem vê o mundo social como fruto da existência humana, da agência pelas atividades cotidianas, por meio das práticas, ao invés de ver o mundo social como externo aos praticantes ou como construído socialmente por eles.

Estas autoras defendem que uma destas “lentes” pode ser utilizada com maior ênfase do que as outras dependendo das características da pesquisa que se pretende desenvolver. A presente pesquisa aborda a perspectiva empírica.

A metodologia que permite que as práticas estratégicas sejam identificadas, analisadas e compreendidas deve ir a campo. Empiricamente, deve pesquisar o contexto, não oferecer apenas uma interpretação das práticas, mas deve estar em sintonia com o praticante a ponto de perceber em detalhes seu comportamento e o fazer estratégia (RACHE; CHIA, 2009).

Como em uma pesquisa etnográfica, o pesquisador se divide entre teoria e prática, se aproximando e distanciando dos participantes para a coleta de dados, analisando-os e tornando-os significativos. O papel do autor/pesquisador assume uma dimensão mais extensa e profunda.

"Fazer" a pesquisa etnográfica de estratégia como prática implica construir contas e descrições escritas (isto é, notas de campo) que trazem à vida as preocupações, os medos e as tarefas principais dos praticantes da estratégia. Capturar os micro-comportamentos dos estrategistas significa coletar e registrar as histórias cotidianas que os estrategistas compartilham e focar a atenção nos pedaços de incidentes aparentemente não conectados (por exemplo, reuniões informais) (RACHE; CHIA, 2009, p. 726).

A etnografia, conforme Rasche e Chia (2009), inclui aspectos do contexto espacial, materiais como meios de ações estratégicas e a corporificação (*embodiment*) do poder, que conduz à apresentação da estratégia. Uma abordagem metodológica, que cumpre estes requisitos apontados Rasche e Chia (2009), além da etnografia, pode ser a Pesquisa narrativa.

Sem pretender esgotar a vasta literatura sobre o assunto que transcende diferentes campos de estudos, apresenta-se a seguir os principais pilares da Pesquisa narrativa a partir de Clandinin e Connelly (2000), Clandinin (2016), Czarniawska (2007), além de Samra-Fredericks (2003) e Fenton e Langley (2011), que conduziram pesquisas de narrativas na perspectiva da estratégia como prática. Clandinin e Connelly (2000) afirmam que a pesquisa narrativa se interessa pela vida das pessoas, a maneira como as vidas interagem com outras vidas e desenvolvem as experiências. Para eles, as ciências sociais são compostas por seres humanos quando se relacionam consigo mesmos, com os outros e com o ambiente. A narrativa é a um só tempo fenômeno de estudo e método investigativo; é uma visão, como abordagem e também uma metodologia (CLANDININ, 2016). O centro da atenção do pesquisador narrativo é a experiência do ser humano, sua história de vida e das interfaces que promove com outras pessoas e com as estruturas sociais, dentre elas as organizações. Segundo os autores, experiências são histórias de vidas; ao contar estas histórias elas reafirmam, modificam e criam novas histórias,

e ajudam outros a viverem suas próprias experiências e viverem suas próprias vidas (CLANDININ; CONNELLY, 2000).

A distinção entre a etnografia e a Pesquisa narrativa, enquanto metodologias de pesquisa, é analisada por Mello (2005) que aponta que tanto a etnografia quanto a Pesquisa narrativa assumem o fenômeno como objeto de estudo. Porém, afirma que, para os etnógrafos, os fatos e os relatos são a chave da pesquisa; é uma perspectiva social. Os fenômenos para o pesquisador narrativo são as histórias de vida impactadas por estes fenômenos. Quando a autora considera um fenômeno histórico, para a etnografia, o relevante são os fatos observados e descritos; para a narrativa, são as histórias recontadas e vividas. A maneira como o pesquisador é situado no campo também é diferente nas duas metodologias: o etnógrafo tende a ser um *outsider* que se encarrega de observar e interpretar, ao passo que o pesquisador narrativo é um *insider*, participante que se relaciona com os demais participantes.

QUADRO 5 - Diferenças entre as metodologias de pesquisa etnográfica e narrativa

Aspectos-chave	Etnografia	Pesquisa narrativa
O fenômeno	Social/cultural	Pessoal
As histórias	Fatos observados e descritos	Experiências recontadas e revividas
O pesquisador	Observador interpretador	Participante

Fonte: Adaptado de Mello (2005).

O Quadro 5 reproduz este comparativo que dá a esta pesquisa o rumo metodológico a ser seguido e contribui para que a escolha metodológica seja pela pesquisa narrativa. A seguir, esta metodologia é melhor explicada.

Na prática da pesquisa narrativa, de acordo com Clandinin e Connelly (2000), a experiência é um termo que se refere ao indivíduo e também ao social. As pessoas estão em constante interação, num processo contínuo. O passado leva a uma experiência no futuro, sucessivamente, e esse movimento cria um fluxo. A produção do conhecimento é uma ação individual e social na medida em que a interação social com o campo de aprendizagem (sala de aula, colegas, professor, escola) oferece condições para que também o indivíduo gere conhecimento por meio de sua experiência. O conhecimento convencional, como atributo, pode ser adquirido, ao passo em que o conhecimento narrativo não pode ser adquirido; ele somente pode ser vivenciado por meio de experiências.

A Pesquisa narrativa se difere de outras metodologias pelos elementos que a compõem. Para os pesquisadores na narrativa, a preocupação, segundo Clandinin e Connelly (2000, p. 50),

“não é somente com experiência do aqui e agora”, mas a experiência de vida num *continuum*, incluindo aqui a vida dos indivíduos, as instituições e as coisas. Segundo esses pesquisadores, a Pesquisa narrativa é uma forma de compreender as experiências, são histórias de vidas contadas com uma ação colaborativa entre pesquisador e participantes, em um lugar ou lugares, em interação com o ambiente (os autores se referem ao ambiente como *milieu*). O pesquisador “entra no durante, e ainda no meio, do viver e do contar, do reviver e do recontar”, narra as histórias das experiências que compõem as vidas das pessoas (CLANDININ; CONNELLY, 2000, p. 51).

Ao narrar as histórias, o pesquisador da narrativa pode duvidar dos preceitos do fenômeno que encara. Pensar narrativamente é questionar o que os autores denominam de Narrativa Dominante, que vem a ser uma forma inquestionável de perceber os fenômenos. A narrativa pode alterar o que se está observando de acordo com o comportamento do pensar a narrativa. Para Clandinin e Connelly (2000, p.58), comportamentos “são as expressões das histórias das pessoas num dado momento”, havendo uma relação do fazer com a temporalidade e na espacialidade, expressões que significam mais do que o tempo e o lugar.

Prezando por um foco experiencial e relacionado, Clandinin e Connelly (2000) propõem a metáfora de espaço tridimensional para a Pesquisa narrativa, como se sintetiza na Figura 13, que pode definir uma investigação em particular. Combina-se a interação (o pessoal e o social), a temporalidade (passado, presente e futuro, em suas imbricações), e o *milieu* (a noção de lugar e situação) para a definição de critérios basilares para o pesquisador narrativo.

FIGURA 13 - Espaço tridimensional da pesquisa narrativa: indicadores de questionamentos



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Clandinin e Connelly (2015).

Nessa linha, os autores consideram quatro direções para qualquer investigação. Do ponto de vista da temporalidade, as direções são (1) retrospectiva e (2) prospectiva – considerando o passado, o presente e o futuro; e do ponto de vista do indivíduo as direções são (3) introspectiva e (4) extrospectiva – levando em conta emoções e sentimentos das pessoas e o ambiente; os fatores externos a partir do ângulo pessoal. Esta concepção no ambiente externo, posteriormente, tornou-se a perspectiva no local onde os eventos se dão (CLANDININ; CONNELLY, 2000). Esses cinco aspectos - internalidade, externalidade, introspecção, extrospecção e localidade - são orientadores para a elaboração de perguntas, que levam às notas de campo, que se desdobram em interpretações, à composição de sentido, que conduzem à redação do texto de pesquisa que compreende as questões pessoais e sociais, o passado, o presente e o futuro, e considera o lugar onde a pesquisa ocorre (CLANDININ; CONNELLY, 2000).

QUADRO 6 - Considerações sobre a Pesquisa Narrativa

<i>Puzzle</i> e não apenas questões de pesquisa.	“ <i>Puzzles</i> podem ser entendidos como indagações que acompanham a pesquisa narrativa. A expectativa de resposta é substituída por um senso de busca, de pesquisa sempre em reformulação” (CLANDININ; CONNELLY, 2000, p.124 <i>apud</i> CLANDININ, 2015, p.42).
A pesquisa ocorre no entremeio, no durante.	A pesquisa narrativa ocorre no entremeio, e termina também no entremeio. “É essencialmente a experiência de experiências”, onde se estabelece um relacionamento com os participantes, então são pessoas se relacionando, pesquisando pessoas em seus relacionamentos (CLANDININ, 2015, p. 43). O entremeio se relaciona a vários aspectos, na vida do pesquisador, dos participantes, dos eventos, das organizações. Um aspecto importante são as negociações que devem ocorrer a cada passo, na entrada, nas histórias de vida pessoal e social dos participantes, e na saída do campo de pesquisa. (CLANDININ, 2015).
Do campo de pesquisa para os textos de campo	O campo de pesquisa acontece também no entremeio. Clandinin e Connelly (2000) acreditam que o pesquisador carrega consigo e encontra as pré-narrativas – já que as vidas estão em movimento.
Dos textos de campo para textos de pesquisas intermediários	Para Clandinin e Connelly (2000), pesquisadores narrativos levam em conta as justificativas das pesquisas, seus objetivos e o fenômeno em relação ao problema de pesquisa (<i>puzzle</i> , de acordo com os autores). O método que considera questões práticas, teóricas e analítico-interpretativas guia a composição destes textos que serão negociados e validados pelos participantes
Dos textos de pesquisas provisórios para o texto de pesquisa	Clandinin (2016, p. 49) reconhece a complexidade deste percurso “cheio de curvas e viradas”. Este percurso permite o recontar e o reviver das narrativas com atenção às três dimensões: espacialidade, temporalidade e social. Estes textos são criados para atrair e envolver leitores para o modo como as práticas e as relações são desempenhadas, não se atendo a oferecer respostas finais.
A importância do relacional no percurso da pesquisa	A pesquisa narrativa se inicia com a negociação das relações (pesquisador e participantes) e com o <i>puzzle</i> . O engajamento com os participantes significa passar tempo com eles (e seus familiares) dando continuidade à pesquisa num relacionamento que pode transcender o final da própria pesquisa e a ação de reviver e recontar continua mudando participantes e pesquisador.
Posicionando a Pesquisa Narrativa	A pesquisa narrativa se posiciona como multiparadigmática acolhendo diferentes abordagens da realidade e desenvolvimento do conhecimento (aspectos ontológicos e epistemológicos), a aceitação da experiência individual como válida, da relação entre pesquisador e participante como necessária, e da relação da experiência com o contexto como determinante.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Clandinin (2016).

São sete considerações apresentadas por Clandinin (2016) para se evitar resultados inconclusivos com a pesquisa narrativa, conforme Quadro 6. A autora analisa que a pesquisa narrativa é sobre viver experiências e contar histórias, depois recontar estas histórias e revivê-las para compreensão de um fenômeno. Para que essa trajetória não se pareça com um simples processo de pedir às pessoas para contar suas histórias de vida, ou sobre um evento, os autores sugerem um *design* metodológico que compreenda e alcance os verdadeiros propósitos da pesquisa narrativa. Suscintamente, a pesquisa deve ser capaz de evitar que o leitor reaja ao final da leitura com as perguntas “E aí?”, “Quem liga?” demonstrando que o trabalho talvez não tenha alcançado resultados relevantes ou tenha sido inconclusivo na compreensão das experiências de vidas vividas (CLANDININ, 2016, p. 35).

Como afirmado por Denzin e Lincoln (2006), Gibbs (2009), Creswell (2010) e Priest (2011), a pesquisa qualitativa acomoda metodologias distintas e métodos que se complementam para que a realidade possa ser compreendida. Nesta pesquisa realizou-se uma pesquisa documental buscando registros das iniciativas dos grupos de *stakeholders* na defesa de seus interesses.

A pesquisa documental é aquela que permite que determinado fenômeno possa ser compreendido de maneira mais abrangente com o auxílio de documentos. De acordo com Santos (1999, p. 32), “documentos são as fontes bibliográficas que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação”.

As fontes documentais mais comuns são relatórios; atas; tabelas estatísticas, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos; fotografias, epitáfios, obras originais de qualquer natureza; correspondências pessoal ou comercial (SANTOS, 1999, p. 32).

Na presente pesquisa, dados documentais foram coletados em meio físico nos locais onde foram depositados por força da regulamentação pertinente, como a SUPRAM, da região do Triângulo Mineiro, o CODEMA, na Prefeitura Municipal, no Ministério Público de Patrocínio e Uberaba, na Câmara Municipal de Patrocínio, também foram coletados com a empresa empreendedora, e nas sedes das instituições representativas do meio ambiente e setor produtivo - a CERVIVO e a ADP. As notícias veiculadas na imprensa de maneira digital, impressa, ou gravadas em áudio e vídeo foram alvos desta pesquisa.

3.3 Definição do contexto local e público pesquisado

A pesquisa foi desenvolvida no município de Patrocínio – MG (FIGURA 14), pois este é o município onde se encontra a jazida de fosfato a ser explorada pelo empreendimento mineral.

FIGURA 14 - Localização de Patrocínio -MG



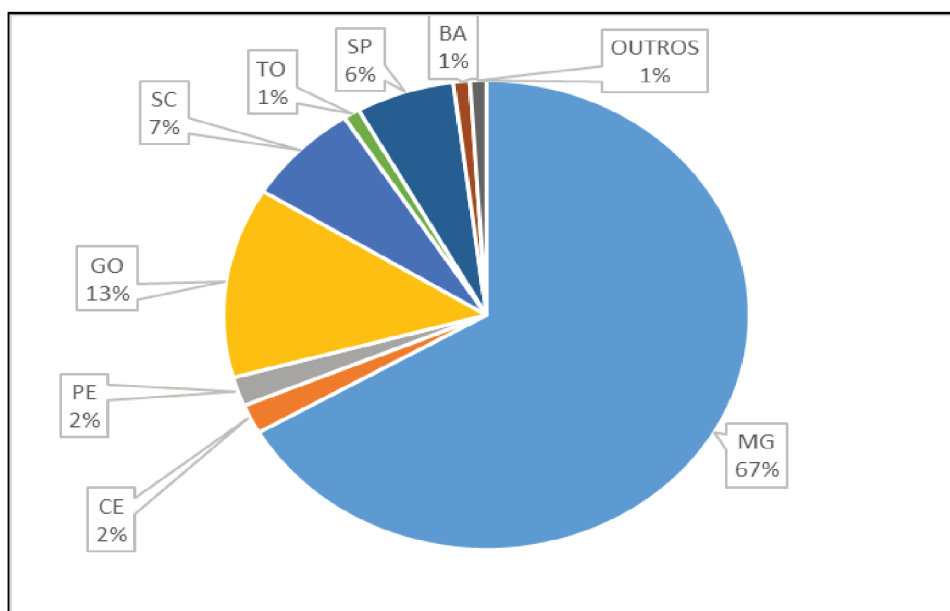
Fonte: Google Earth 2018

De acordo com o Diagnóstico Municipal 2014 (PATROCÍNIO, 2014), desde sua formação, o município tem vocação agropecuária se dedicando a fabricantes de queijos, rapadura, cachaça, farinhas de milho e de mandioca, polvilho, fubá, arroz, feijão, trigo, fumo de rolo e café. Exportava o toucinho de rolo, por carros de boi ou em lombo de animais, para várias partes de Minas Gerais e de São Paulo. Deve ser ressaltado o suprimento de mantimentos que fez para a capital Ouro Preto, no seu período de fome e de miséria. Isso talvez explique o nome Patrocínio, como um ponto de apoio e ajuda para viajantes e desassistidos.

Deste período inicial da sua história, Patrocínio se transformou em uma das regiões agrícolas e pastoris mais férteis do Estado com o início da exploração da região do Cerrado na década de 1970, terras antes consideradas fracas para a agricultura. Da tradição artesanal de roupas e colchas em teares, Patrocínio desenvolveu uma indústria de calçados e tecelagem que foi referência por muitos anos. Hoje a produção de rebanhos de pecuária de corte e leite, suinocultura e a cafeicultura são os grandes motores da economia local e de grande importância na economia mineira (PATROCÍNIO, 2014).

Da população oficial total, 72.758 habitantes têm residência na cidade sede e o restante, 9.713 (IBGE, 2010), têm residência na zona rural. São municípios limítrofes de Patrocínio: Coromandel, Guimarães, Cruzeiro da Fortaleza, Serra do Salitre, Perdizes, Iraí de Minas e Monte Carmelo. É relevante ressaltar que em considerável parte destes municípios já ocorre alguma atividade mineral, contribuindo para consolidar a região como uma das mais expressivas no setor mineral.

GRÁFICO 2 - Distribuição das reservas de fosfato por estados



Fonte: DNPM (2016)

Conforme Gráfico 2, Minas Gerais é um dos estados que possuem reservas de fosfato em seu subsolo. Das reservas do Brasil, 2, 67% estão em solo mineiro, o que faz de Minas Gerais um estado estratégico para a produção deste minério, outros 13% no estado de Goiás, compondo as reservas da posição do Lineamento Azimute 125° (DNPM, 2016).

Lineamento Azimute 125° (Az 125°), localizado nos estados de Goiás e Minas Gerais, e perfaz um extenso conjunto de falhas com direção NW-SE, formado durante o Evento Orogênico Brasileiro (iniciado há cerca de 950 Ma), que serviu como conduto para ascensão de magma. Na área de estudo, o Az 125° constitui uma feição com cerca de 850 km de extensão e 70 km de largura. Ao longo deste lineamento estão os mais importantes complexos carbonatíticos e kimberlíticos do Brasil o que lhe confere o caráter de principal feição estrutural associada a essas províncias (ROCHA, 2013).

Para que um empreendimento mineral seja implementado, existem procedimentos participativos que devem ocorrer para assegurar que todas as partes interessadas possam se manifestar livremente sobre o tema, expor e defender seus interesses. Um momento de grande formalidade é a Audiência Pública. De acordo com Resolução N.º 009, de 03 de dezembro de 1987, do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 05/07/90, na seção I, p. 12.945, determina-se que as audiências sejam realizadas como parte integrante do processo de comunicação do Relatório de Impactos ao Meio Ambiente (RIMA) do empreendimento.

A convocação ocorrerá sempre que o empreendedor julgar necessário, ou quando for solicitado por entidade civil, pelo Ministério Público, ou por 50 ou mais cidadãos, o Órgão de Meio Ambiente estadual promoverá a sua realização. Embora seja possível identificar vários grupos cujos interesses podem estar ligados à implantação da planta mineral de fosfato em Patrocínio (APÊNDICE C), não se pode assegurar que os membros destes grupos têm interesses de fato em interagir com este fenômeno.

Os indivíduos que participam das audiências públicas são aqueles que notadamente têm interesse em compreender os impactos deste processo e as mudanças potenciais em interação com suas necessidades, intenções, objetivos, valores e crenças. As Audiências Públicas do/no processo de implantação da atividade mineral em Patrocínio são apresentadas no Quadro 7.

QUADRO 7 - Audiências Públicas da mineração em Patrocínio

Evento	Documentos	Data
Audiência Pública Licenciamento de Instalação do Complexo Mineral	Ata	31 de outubro de 2001
Audiência Pública para discutir a implantação do Complexo Industrial da FOSFÉRTIL	Transcrição e fotos	18 de novembro de 2009
Audiência Pública alteração de Licenciamento de Instalação (LI)	Gravação e transcrição	30 de setembro de 2015

Fonte: Dados da pesquisa

Além destas audiências públicas realizadas, foram considerados também os documentos relativos a relatórios, manuais, estudos e pesquisas, documentos na mídia impressa e digital, documentos em imagens, fotos e vídeos. A análise destas diversas narrativas, permitiu a identificação de 55 organizações que em algum tempo tiveram interfaces com o fenômeno da mineração de fosfato em Patrocínio (APÊNDICE C). A análise das necessidades e interesses dessas organizações e instituições, mediadas pelas suas atuações ou não atuações, percebidas por meio das narrativas, permitiu que os grupos de *stakeholders* fossem identificados de forma a englobarem estas organizações e instituições. (QUADRO 8).

QUADRO 8 - Público identificado na pesquisa documental

Pesquisa Documental	Grupos de interesses Identificados
Audiências Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • representantes do empreendedor • representantes de órgãos públicos • instituições de ensino • dos moradores da região de implantação • de organizações ambientalistas • representantes do setor produtivo • imprensa.
Pesquisa Documental em relatórios, manuais, estudos e pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> • representantes do empreendedor • representantes de órgãos públicos • organizações ambientalistas • representantes do setor produtivo
Pesquisa documental na mídia impressa e digital	<ul style="list-style-type: none"> • representantes do empreendedor • representantes de órgãos públicos • instituições de ensino • dos moradores da região de implantação • de organizações ambientalistas • representantes do setor produtivo
Pesquisa em imagens, áudio e vídeo	<ul style="list-style-type: none"> • representantes do empreendedor • representantes de órgãos públicos • organizações ambientalistas • representantes do setor produtivo • moradores da região de implantação • empregados do empreendedor

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa documental e a análise das narrativas encontradas nesta fonte de dados tornou possível a identificação dos grupos de interesse tratados na presente pesquisa como público pesquisado, conforme segue:

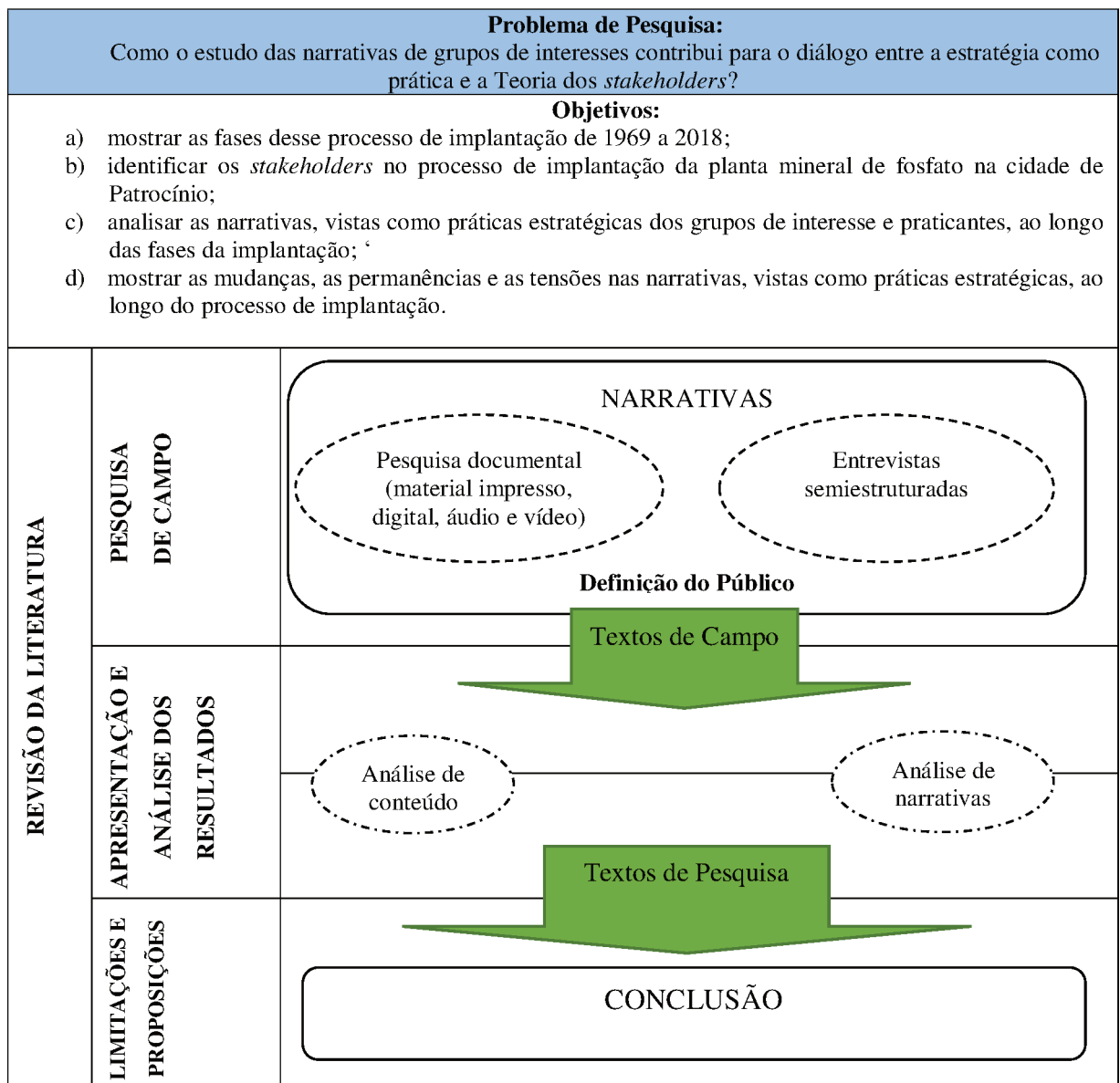
- a) instituições de ensino;
- b) representantes do empreendedor;
- c) organizações ambientalistas;
- d) representantes dos moradores da região de implantação;
- e) representantes de órgãos do poder públicos; e
- f) representantes do setor produtivo.

Estes compõem, portanto, o público pesquisado no campo. Ressalta-se que, pela característica longitudinal do estudo, os representantes desses grupos de interesse foram alterados ao longo do tempo pelo próprio processo de renovação inerente a estas organizações. A pesquisa documental foi uma etapa essencial para identificar estes grupos de interesse que atuaram e atuam no processo de implantação da atividade mineral de fosfato no município de Patrocínio.

3.4 Desenho da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida de acordo com o desenho no Quadro 9.

QUADRO 9 - Desenho da Pesquisa



Fonte: desenvolvido pelo pesquisador

Um fluxo contínuo de atividade é iniciado a partir da identificação e definição do problema de pesquisa. A partir daí os objetivos foram estabelecidos e o referencial teórico foi construído. A estrutura metodológica foi definida levando em conta os desafios para o alcance dos objetivos e para a resposta do problema de pesquisa. A pesquisa documental (atas e reportagens da mídias), a técnica de entrevistas, o caderno de campo e a pesquisa de outras narrativas tais como fotos/imagens se mostraram ricas fontes de coleta de material para a pesquisa, visto que se trata de um estudo longitudinal que requer informações históricas. O público pesquisado foi identificado a partir da pesquisa documental. As entrevistas semiestruturadas trouxeram informações para um entrelaçamento dos textos de campo. O tópico guia apresentado no Apêndice A orientou a realização das entrevistas semiestruturadas. A análise do material coletado no campo foi conduzida pelo método de análise de conteúdo e a análise de narrativas. A seguir as técnicas de coletas e análise são apresentadas.

3.5 Descrição das técnicas de coleta de dados

Para a coleta de dados desta pesquisa, emprega-se a técnica de entrevistas semiestruturadas e a pesquisa documental de material escrito, áudio e vídeos. A seguir cada um desses procedimentos são descritos.

A entrevista narrativa é muito mais que o processo de perguntas e respostas, conforme Jovchelovitch e Bauer (2002). Ela envolve o participante (informante para estes autores), e a participação do pesquisador é minimizada. A perspectiva subjacente é que o participante possa revelar mais de suas perspectivas por meio das histórias que conta de maneira espontânea, narrando os acontecimentos. Contudo é importante ressaltar que não é um processo totalmente livre, como observam os autores, revelando uma estrutura definida que liberta as histórias dos participantes (os autores se referem a esse fenômeno como o “paradoxo da narrativa”).

O processo de entrevista é um dos métodos de pesquisa qualitativa mais utilizados, conforme King (2004). Neste método de entrevista, o pesquisador deve evitar o distanciamento do participante, evitando considerar este como um respondente apenas. Segundo o autor, as questões inter-relacionais são partes do processo de pesquisa, e juntamente com o participante deve moldar o curso da entrevista evitando o ato mecânico e passivo de pergunta-resposta (KING, 2004).

Numa abordagem distinta da pesquisa narrativa, Clandinin e Connelly (2000) atestam que pesquisa narrativa é um termo bastante amplo que contém os textos de campo previstos em

sua metodologia como forma de apreensão dos dados de pesquisa. Os textos de campo podem ser constituídos por diversos elementos, de acordo com Clandinin e Connelly (2000): histórias; escritas autobiográficas; diários; notas de campo; cartas; conversas; documentos; fotografias; experiência de vida; e entrevistas.

Para a realização da pesquisa, foram utilizados a entrevista semiestruturada e documentos no formato escrito e em áudio e vídeo, pertinentes à implantação da planta de fosfato, para a coleta de dados, de acordo com o contexto do campo de pesquisa, considerando o que Clandinin e Connelly (2000) identificam como “entrelaçamento dos textos de campo”. Isso implica que os dados podem assumir classificações distintas em momentos distintos, por exemplo, uma entrevista pode se transformar em uma conversa. Para a entrada no campo de pesquisa, propõe-se inicialmente a realização de entrevistas no formato semiestruturado, pois se fará uso de um guia.

Enquanto as conversas permitem uma maior interação entre pesquisador e participante, são mais flexíveis e permitem abordagens sobre a experiência (é um exercício de sondagem estabelecida em um ambiente de confiança mútua), as entrevistas são guiadas por perguntas que fornecem as ideias centrais a partir das quais “os participantes moldam relatos de suas experiências” (CLANDININ; CONNELLY, 2015, p. 151-154). Os cinco aspectos: internalidade, externalidade, introspecção, extrospecção e localidade orientarão as perguntas feitas aos participantes. O que se pretende identificar como categorias são as mudanças, as permanências e as tensões relacionais das práticas estratégicas adotadas pelos distintos *stakeholders*, mediante suas necessidade e intenções (CLANDININ; CONNELLY, 2000).

A composição dos textos de campo deve ser realizada mantendo a perspectiva da flexibilidade reconhecendo que o contexto (paisagem, para os autores) está sempre em transformação. Ao entrar no campo de pesquisa, no entremeio, o pesquisador pode se sentir como um invasor, oprimido pela incerteza das combinações com os participantes. Estes pesquisadores sugerem que as negociações para a entrada no campo podem ser: (a) de propósitos: pois estes são mutáveis e querem realinhamento; (b) de transições: pois há várias que ocorrem como do campo de pesquisa para os textos de campo, dos textos de campo para os intermediários, e dos intermediários para o texto de pesquisa (neste caso: dissertação); (c) de utilidade: do pesquisador e do participante que alternam seus papéis, uma vez que o pesquisador se apropria das histórias dos participantes para compor sentidos, ao se apropriar, ele faz parte dela, a experiência é então compartilhada (CLANDININ; CONNELLY, 2015).

Estes autores defendem um equilíbrio da ação relacional do pesquisador em função da profundidade da narrativa. Indo muito a fundo, pode gerar perda da objetividade, por outro lado,

superficialmente não será possível a compreensão do fenômeno social. Com o mesmo senso de equilíbrio, Clandinin e Connelly (2000) propõem que o pesquisador deve estar atento aos detalhes da paisagem no entorno do campo de pesquisa. As notas de campo têm papel importante para que a complexidade do campo possa ser compreendida com as nuances da história. Textos rasos não são capazes de revelar a realidade em sua completude. De acordo com os autores é preciso “deslizar” entre as notas de campo para contar e recontar histórias significativas (CLANDININ; CONNELLY, 2000, p. 125).

Foram realizadas 10 entrevistas com representantes dos grupos definidos como participantes desta pesquisa conforme o Quadro 10.

QUADRO 10 - Participantes das entrevistas

Grupos de Interesses	Entrevistado	Justificativa
Grupo Educação	Entrevistado EDU	As instituições de ensino superior se destacaram nas participações das audiências. Foram eleitos um entrevistado para uma IES privada e outro para a IES pública. Dado o processo eleitoral da diretoria no final de 2017, a entrevista não pode ser realizada com o representante da IES pública.
Grupo Empreendedor	Entrevistado EMP	A conveniência de que o representante da empreendedora atual (Mosaic, desde 2016) seja o participante da entrevista se mostra eficaz dada a possibilidade da existência de termos de confidencialidade que podem limitar a participação de representantes das empreendedoras anteriores.
Grupo Meio Ambiente	Entrevistado MA1 Entrevistado MA2	Os entrevistados deste grupo são constituídos por representantes das organizações ambientais mais atuantes no município de Patrocínio e que tem registro de atuação nas diversas fases da mineração.
Grupo Moradores	Entrevistado MO1 Entrevistado MO2	Os entrevistados foram identificados no Inquérito Civil Público de acompanhamento do processo e implantação da mineração que se encontra disponível no Ministério Público do Estado de Minas Gerais, dentro das três categorias de relacionamento com a empreendedora (reassentamento, indenização assistida e indenização simples) e dentre os que não negociaram com a empreendedora, neste caso por indicação dos próprios moradores da Comunidade de Mata da Bananeira.
Grupo Poder Público	Entrevistado PP1 Entrevistado PP2	Os entrevistados foram selecionados de acordo com a participação histórica no processo de implantação da atividade mineral sendo representantes do poder executivo e legislativo atuais ou passados.
Grupo Setor Produtivo	Entrevistado SP1 Entrevistado SP2	Os entrevistados selecionados são responsáveis pelas instituições que representam o setor produtivo de Patrocínio, as empresas comerciais e de prestação de serviços.

Fonte: desenvolvido pelo pesquisador

As entrevistas foram realizadas em janeiro e fevereiro de 2018. O tópico guia, conforme Apêndice A, foi elaborado e utilizado para orientar a realização das entrevistas com os entrevistados que representam grupos de interesse no fenômeno da mineração de fosfato em Patrocínio. Houve uma variação no tempo da entrevista com duração entre 20 a 30 minutos.

As entrevistas foram realizadas de acordo com o local indicado pelo entrevistado, sendo seus locais de trabalho e residência (ENTREVISTADO MO1). Dadas as circunstâncias de disponibilidade e conveniência dos entrevistados, as entrevista com o Entrevistado EMP e com o Entrevistado MO2 foram realizadas por telefone. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente todas as entrevistas foram transcritas.

A pesquisa documental foi realizada tanto por meio físico com a visita do pesquisador aos locais em que os documentos estavam arquivados quanto em meio eletrônico. A pesquisa documental levou em conta a diversidade de material (mídias) disponíveis para evidenciar as entrevistas e os textos de campo: documento escrito ou em formato de áudio, imagens e vídeo. As técnicas de coletas e as ações desenvolvidas para alcançar os objetivos da presente pesquisa são descritas no Quadro 11.

QUADRO 11 - Objetivos e técnicas de coleta de dados

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Técnica de Coleta de dados	Ação
Analisar as mudanças, as permanências e a tensão relacional nas narrativas dos <i>stakeholders</i> , vistas como práticas estratégicas que refletem as necessidades e os objetivos dos envolvidos no processo de implantação de uma empresa que faz exploração mineral de fosfato.	Mostrar as fases desse processo de implantação de 1969 a 2018;	Pesquisa Documental	Coleta de dados, informações e matérias na imprensa e fontes formais
	Identificar os <i>stakeholders</i> no processo de implantação da planta mineral de fosfato na cidade de Patrocínio;	Pesquisa Documental	Coleta de documentos em fontes formais
	Analisar as narrativas, vistas como práticas estratégicas dos grupos de interesse e praticantes, ao longo das fases da implantação;	Entrevistas Pesquisa Documental	Campo de pesquisa, construção de textos de campo
	Mostrar as mudanças, as permanências e as tensões nas narrativas, vistas como práticas estratégicas, ao longo do processo de implantação.	Entrevistas Pesquisa Documental	Geração de textos de pesquisa

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Imagens com ou sem acompanhamento de som, são elementos importantes e poderosos para expressarem os acontecimentos reais, como afirma Loizos (2002). Este autor aponta que os dados visuais em muitos casos podem superar o papel das palavras pela riqueza e precisão com que retratam uma realidade. Declara que o mundo é sensível aos meios de comunicação

que são influenciados pelos meios visuais, daí o uso de artefatos visuais, pode contribuir para interpretação mais apropriada dos fenômenos sociais.

QUADRO 12 - Narrativas analisadas na pesquisa

Fontes para a pesquisa dos elementos narrativos	Quantidade de narrativas
Áudio e vídeos	18 narrativas
Documentos impressos e digitais	39 narrativas
Manifestações na mídia impressa e digital	93 narrativas
Fotos	13 narrativas

Fonte: Elaborado a partir dos dados

As 163 narrativas encontradas e suas classificações na presente pesquisa estão contidas no Quadro 12. Os áudios e vídeos referem-se ao material produzido pelos agentes da imprensa ou dos próprios *stakeholders* como forma de registro de suas práticas. Os documentos foram coletados sob forma de material impresso ou digitalizado. As manifestações da mídias foram ajuntadas em meio físico (jornais semanais) ou coletadas em meio digital na Internet. As fotos foram coletadas pelo pesquisador ou ofertadas pelos próprios *stakeholders*.

3.6 Descrição dos procedimentos de análise dos dados

De acordo com Jovchelovitch e Bauer (2000, p. 83), o objetivo amplo da análise dos dados do campo é “procurar sentidos e compreensão”. Eles sugerem a identificação de temas comuns no *corpus* de pesquisa, que possam constituir as representações centrais, disseminadas com maior amplitude nos dados, e as periféricas que estão presentes em menor escala. Na perspectiva destes autores, não há um método de análise que seja melhor que o outro, podendo ser mais adequados quando permitem maior compreensão.

A análise dos dados não é uma operação mecânica, como ressaltam estes autores, antes o contrário, requer condições para que o processo criativo seja desperto. O procedimento de análise da pesquisa narrativa, é um processo específico que diz respeito às histórias de vida, às narrativas enquanto forma discursiva, como histórias sociais. Contar histórias é parte elementar em qualquer cultura, e é um modo de aliviar e tornar familiares os fatos que ocorrem no cotidiano, bem como sentimentos, apreensões, tensões (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

Para Clandinin e Connelly (2015), a análise e interpretação das narrativas trata de construir sentidos a partir dos textos de campo, e textos intermediários, conforme metodologia da pesquisa narrativa desenvolvida por estes autores. Há vários elementos que se constituem como narrativas que são organizados em pastas, fichários. Estes elementos necessitam ser ordenados de forma a construir um arcabouço que se posicione dentro da tridimensionalidade prevista na metodologia. Para estes autores, a tarefa de posicionar estes elementos em temas é o desafio do pesquisador. Tanto a busca por padrões que se repetem, linhas narrativas, tensões, dentro ou através das experiências, como as histórias individuais podem ser relevantes na análise e interpretação. Esses pesquisadores afirmam que não há um passo-a-passo para a análise das narrativas, isso contradiz a complexidade das narrativas, das experiências e histórias de vida. As negociações ocorrem do início ao fim, e as histórias, transportadas para os textos de campo, são revisadas a todo instante, então a análise também deve acompanhar essa dinamicidade (CLANDININ; CONNELLY, 2015).

Quanto à análise de conteúdo, de acordo com Bauer (2002, p. 189), da mesma forma que as pessoas se expressam oralmente em uma entrevista, elas produzem outros tipos de documentos que representam suas atividades do dia-a-dia, “seus sentimentos, pensamentos, planos e discussões”. Com a ampliação dos meios digitais, especialmente dos meios de comunicação, a internet (*World Wide Web*) surge como repositório permanente ou transitório, com *sites* com acesso públicos e ou privado destes documentos.

A análise de documentos surge como alternativa para a análise, interpretação e compreensão desses documentos, de acordo com Bauer (2002). Ela produz inferências de um texto ou documento focal para um contexto social sob interesse. A validade dos resultados da análise de conteúdo será julgada pelo seu alinhamento com materiais pesquisados, com as teorias escolhidas pelo pesquisador e pelos objetivos da pesquisa.

Bauer (2002) relaciona alguns tipos de análise de conteúdo como as análises descritivas, normativas, as longitudinais. Por motivos prático-teóricos, esta pesquisa utiliza a análise longitudinal que na perspectiva do autor permite comparações que abarcam o mesmo contexto por um período de tempo mais longo. Isso nos permite detectar flutuações, regulares e irregulares, no conteúdo, e inferir mudanças concomitantes no contexto. O método de análise de conteúdo pode ser usado tanto para os textos de campo que são construídos no processo de pesquisa, como para os textos que foram produzidos para outras finalidades, como jornais (impressos e digitais), fotografias, relatórios e atas.

A análise de conteúdo e a análise documental têm os mesmos objetivos (contribuir para a compreensão de um dado fenômeno). Se for subtraído da primeira, a questão da inferência,

focando apenas na análise temática ou categorial, se transformaria numa análise documental. Desta forma, a análise documental, está inserida na análise de conteúdo. A “análise de documento é uma forma de representação do conteúdo de um documento de forma diferente do original”. A “análise de conteúdo trabalha com a mensagem permitindo inferir sobre essa realidade” (BARDIN, 1977, p. 51).

Este autor afirma que, para avançar na análise, é preciso criar um ordenamento em categorias de análise que permita a classificação das unidades da significação que permitam gerar inferências e se puder ser aplicado ao conjunto de informações.

QUADRO 13 – Categorias da pesquisa: mudanças, permanências e tensões

Categorias da pesquisa	Definições
Mudanças	As mudanças são adaptações que na perspectiva de Jarzabkowski (2004), podem significar desde pequenas modificações incrementais até mudanças drásticas nas práticas estratégicas das organizações. Para Vaara, Sonenshein e Boje (2016) os atores das organizações competem para estabelecer uma narrativa dominante sobre a mudança, mas essas narrativas dominantes também podem alterar a trajetória da organização no futuro e também das pessoas envolvidas.
Permanências	As permanência e continuidades das práticas estratégicas advém de um equilíbrio entre as estruturas sociais e coletivas das organizações, os praticantes, e as atividades que integram. Desta relação emerge a prática estratégica. As permanências estão ligadas às tendências inerciais das práticas estratégicas dos atores em interação nos contextos micro e macro (JARZABKOWSKI, 2003; 2004).
Tensões relacionais	Para esta pesquisa, as tensões são os conflitos que podem ser gerados na interlocução entre os diversos grupos ao interagirem, na defesa de seus interesses, buscando a satisfação de suas necessidades, em contextos pluralísticos (JARZABKOWSKI; LÊ; VAN DE VEN, 2013; HOON, 2007) e por isso precisam negociar (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF (2016). Os principais pontos de tensão: temporalidade, pessoas, ações, certezas e contextos (CLANDININ; CONNELLY, 2000).

Fonte: elaborado pelo autor

No Quadro 13, as categorias de análise e as definições dessas categorias são apresentados de acordo com a perspectiva teórica da pesquisa. Conforme os objetivos, esta pesquisa propõe as seguintes categorias de análise: (1) as mudanças; (2) as permanências; e (3) as tensões relacionais das práticas estratégicas adotadas pelos distintos *stakeholders* no decorrer da implantação da atividade mineral em Patrocínio, Minas Gerais.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido em três seções, sendo que na primeira são mostradas as fases do processo de implantação da atividade da mineração de fosfato em Patrocínio, no período histórico de 1969 a 2018. Na seção seguinte, os *stakeholders*, como partes interessadas deste processo da mineração, são identificados. A terceira seção traz uma análise das narrativas, vistas como práticas estratégias que refletem as tensões, permanências e mudanças, ao longo do período de implantação. Desta forma, os objetivos específicos para esta pesquisa são contemplados.

4.1 A história da mineração em Patrocínio

A partir dos dados identificados nas fontes pesquisadas, é possível perceber a forte conexão das pessoas com a terra, as ligações com suas raízes e com a cultura. Também é possível notar que a economia do município de Patrocínio está fortemente ligada à terra, ao uso do solo e do subsolo. O final da década de 1960 e início da década 1970, foi o marco da cafeicultura que explorou as terras da região do Cerrado, antes consideradas inférteis (DIAGNÓSTICO MUNICIPAL, 2013). Desde então, neste período histórico (48 anos) a cafeicultura se consolidou como o componente mais valioso da economia de Patrocínio que se tornou o maior produtor de café do Brasil.

Este fato deposita sobre a atividade mineral uma expectativa de que, junto com a produção cafeeira, possa se tornar uma elemento importante na matriz econômica e contribuir para a geração de riqueza e com um futuro próspero do município. Enquanto atividade econômica, a mineração é vista como uma atividade que pode mudar a composição econômica de Patrocínio, de acordo com o Entrevistado PP1.

A atividade mineral é uma atividade superimportante da história da nossa querida terra. (...) Umas das minhas preocupações era tirar o município da monocultura do café, não com o objetivo de acabar ou de diminuir o setor cafeeiro, mas com o objetivo de criar uma nova oportunidade de geração de emprego e de receita para o município (ENTREVISTADO PP1, PODER PÚBLICO, 2018).

As fases do processo de implantação da mineração, no município de Patrocínio, são apresentadas no Quadro 14 e se distinguem tanto pelo contexto histórico quanto pela interação com os grupos de interesses, e ainda por força da regulamentação do setor mineral.

QUADRO 14 - Fases da Implantação da atividade da mineração de fosfato em Patrocínio

Data	Ação	Órgão
Fase 1 – Pesquisa 1969 a 2003		
16/05/1969	Requerimento de Pesquisa pela CVFT. Protocolo 804.380/1969 e 807.503/1969.	DNPM
17/04/1973	Alvará de pesquisa publicado	DNPM
27/06/1974	Requerimento de Pesquisa CVFT Protocolo DNPM 807.805/1974	DNPM
05/01/1978	Apresentação do relatório de pesquisa	DNPM
13/02/1981	Requerimento de lavra	DNPM
04/11/1992	Transferência dos direitos para a CVRD	DNPM
31/11/2001	Audiência Pública do Projeto Salitre	SUPRAM
Fase 2 – Planejamento 2004 a 2015		
11/03/2004	Concessão da Licença Prévia	SUPRAM
2001	Transferência de direitos para a FOSFÉRTIL	DNPM
07/03/2008	Solicitação da Licença de Instalação	SUPRAM
09/09/2008	Comunicação do Início de lavra	DNPM
18/11/2009	Audiências Públicas de Licenciamento Industrial	SUPRAM
23/04/2010	Concessão da Licença de Instalação	SUPRAM
2011	Transferência de direito para a Vale Fertilizantes	DNPM
29/06/2012	Área de servidão solicitada	DNPM
25/05/2012	Junção dos protocolos DNPM em um único processo 932.728/2012	DNPM
30/09/2015	Audiência pública para implantação	DNPM
Fase 3 – Implantação 2016		
04/2016	Emissão da LIC	SUPRAM
2016	Emissão da Autorização Provisória de Operação	SUPRAM
19/12/2016	Extração da primeira carga de fosfato	Vale Fertilizantes
12/2016	Transação de venda dos direitos para a Mosaic	Vale Fertilizantes
Fase 4 – Operação 2017		
2017	Início da Operação da Mineração	Vale Fertilizantes/Mosaic
08/2017	Cancelamento da licença Municipal	Prefeitura de Patrocínio
08/2017	Balanço de um ano de operação	Vale Fertilizantes/Mosaic

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa documental

As fases históricas da atividade mineral também são marcadas pelas normativas do licenciamento ambiental que é uma parte crucial para todos os empreendimentos que se valem de recursos naturais para atingirem seus objetivos, levando em conta sua capacidade potencial de poluir e degradar o meio ambiente. O licenciamento ambiental no Brasil está preconizado na Lei Nº. 6938 de 31 de agosto de 1981, na resolução 001 de 23 de janeiro de 1986, resolução 237 de 19 de dezembro de 1997 ambos do CONAMA, e na Constituição Federal de 1988, no seu Artigo 225, que determina que o Poder Público exija a apresentação do estudo prévio dos impactos ambientais de tais empreendimentos. Para o desenvolvimento da atividade mineral, está prevista a elaboração do Estudo de Impactos Ambientais (EIA) e a competência é da

SUPRAM, uma vez que o empreendimento afeta mais de um município. O Quadro 15 especifica essa competência.

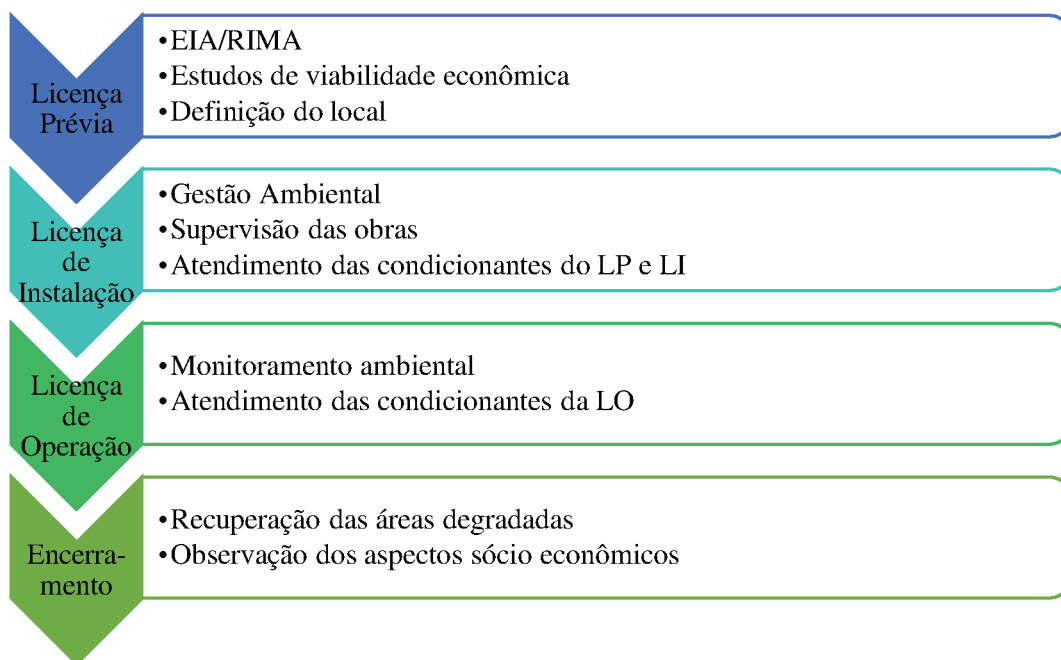
QUADRO 15 - Competência para licenciar empreendimentos

Abrangência do empreendimento e seus impactos diretos	Competência do processo de licenciamento
Mais de um estado da federação	IBAMA
Mais de um município	Órgão Estadual de Meio Ambiente (COPAM por meio da SUPRAM, em Minas Gerais)
Apenas no âmbito municipal	Órgão Municipal de Meio Ambiente (CODEMA, em Patrocínio)

Fonte: Resolução 237/97 CONAMA

O licenciamento ambiental pode ser dividido de acordo com as licenças: (a) Preliminar: quando ocorrem os estudos técnicos, econômicos, ambientais e sociais, e inclui o cadastramento e avaliação de propriedades, obtém-se a Licença Prévia; (b) Implantação: caracterizada pela instalação dos canteiros de obras, alojamentos, implantação e retificação de vias de acesso rodoviário e ferroviário, transporte de materiais de construção, máquinas e equipamentos, obras civis e montagens eletromecânicas, testes de equipamentos, preparação de áreas para pilha de gesso e lagoas de decantação, paisagismo e desmobilização de canteiro de obras, obtém-se a Licença de Implantação; (c) Operação: caracterizada pelo início da operação de extração de fosfatos, no caso de Patrocínio, obtém-se a Licença de Operação. Após estas ações ocorrem os (d) Procedimentos de desativação e encerramento da mina (CONAMA, 1997), conforme Figura 15.

FIGURA 15 - Etapas do licenciamento



Fonte: Elaborada a partir dos dados

A pesquisa documental junto ao DNPM revela que a pesquisa mineral foi iniciada nesta região na década de 1953 pela PROSPEC S/A a serviço do Conselho Nacional de Pesquisas. A partir de 1968, os primeiros requerimentos foram apresentados por empresas para pesquisa nos complexos de Serra Nega e Salitre. Entre 1966 a 1969, os complexos minerais foram mapeados pelas áreas de Geologia e Sondagens do DNPM, havendo sido emitida outorga para o Consórcio Vale FOSFÉRTIL Tapira (CVFT) em 1969, sob nome Projeto Salitre (DNPM, 2016).

De acordo com o DNPM, a informação sobre as transferências dos direitos minerários, só podem ser acessadas pelo proprietário ou seu representante. O DNPM apenas relata quando essas transferências ocorreram. A pesquisa adota, então, os relatos cruzados de informações contidas nas narrativas, reconhecendo que podem haver diferentes interpretações.

Entre 1972 e 1987, pesquisas foram realizadas pela Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) para identificação das propriedades físico-químicas das reservas, especialmente com foco no titânio e fosfato; então, processos de outorga foram emitidos em 1974 e 1980. Esta fase de pesquisa que é um processo técnico, científico, investigativo e burocrático com baixo envolvimento dos *stakeholders*, muitos deles nem tomando conhecimento da atividade mineral. Em 31 de outubro de 2001, foi realizada a primeira audiência pública e os questionamentos foram atendidos até a data de 9 de setembro de 2003. Esse acontecimento encerra a Fase de Pesquisa e dá início à fase de planejamento, após a audiência pública ter sido favorável ao prosseguimento do projeto de mineração.

Em 2004, a FOSFÉRTIL passou a ser a controladora do projeto que recebeu a Licença Prévia (LP) em 11 de março de 2004. Nesta Fase de Planejamento, ocorre grande interação entre os *stakeholders* na medida em que os objetivos e propósitos são informados e cada parte interessada promove a defesa de seus interesses.

Em 2006, após 5 anos da audiência pública que demonstrou viabilidade para a atividade mineral de fosfato no município, o Jornal o Tempo noticia em 21 de Julho que a Fosfértil investiria 180 milhões de dólares na planta mineral em Patrocínio. Em 27 de Maio de 2008, a FOSFÉRTIL, por meio do comunicado “Fato Relevante”, informa a “acionistas e ao mercado” a aprovação da execução da primeira etapa do Projeto Salitre, que prevê a duplicação da capacidade de produção de fosfato da companhia e o investimento de dois bilhões de reais para a implantação da mineração e do complexo industrial químico.

Em 2009, a FOSFÉRTIL inicia seus contatos com grupos de interesses com vistas a estabelecer aproximação, liderados pelo responsável técnico do Projeto Salitre, o Gerente de Tecnologia José Renato Nedochetko, conforme Figura 16. Esta aproximação com os

stakeholders (APÊNDICE C) se deu também pelo trabalho de campo de pesquisadores em nome da FOSFÉRTIL, realizado nos meses de abril e maio, com o objetivo da coleta de informações acerca das necessidades, expectativas e perspectivas sobre os projetos mineral e industrial.

FIGURA 16 - Reunião da FOSFÉRTIL com a Imprensa de Patrocínio



Fonte: Mais um Online, 06 de novembro de 2009

No mês de novembro de 2009, foi realizada mais uma audiência para discutir o complexo industrial (FIGURA 17).

FIGURA 17 - Audiência Pública em 2009: Complexo Mineral



Fonte: Rede Hoje, 18 de novembro de 2009.

Após atendimento das modificações no projeto inicial, a Licença de Implantação (LI) foi emitida para a FOSFÉRTIL em 23 de abril de 2010, considerando não somente a planta mineral mas também uma planta química de fabricação de fertilizantes. Nesta ocasião, o projeto

foi transferido para a Vale Fertilizantes que, contrariando a expectativa, o suspende por tempo indeterminado, gerando grande ansiedade na população.

O Projeto Salitre é um projeto gigantesco, ia ser o maior investimento da FOSFÉRTIL, agora ela foi comprada pela Vale que vai continuar com o investimento. A gente está aqui também pra tranquilizar a população da região e de Patrocínio que o projeto continua até com um gás maior (PREFEITURA, 2010).

Após esse período de incertezas, o silêncio foi quebrado apenas pela profusão de narrativas, conforme Figura 18 e 19, que revelam as incertezas, retratando a importância do projeto, denotando uma ansiedade pela sua execução.

FIGURA 18 – Manifestações de incertezas

GlobalFert®

Vale: Projeto Salitre não sai do papel




Um ano após a assinatura do protocolo de intenções com o governo do Estado que prevê investimento de R\$ 3,6 bilhões no Projeto Salitre, destinado à exploração de fosfato para a produção de fertilizantes em Patrocínio, no Alto Paranaíba, a Vale Fertilizantes (antiga Fosfertil) ainda não tirou o empreendimento do papel. A empresa estaria avaliando os projetos de engenharia, que depois irão à votação no Conselho de Administração, o que deve acontecer somente no início de 2013. O projeto é considerado estratégico tanto para a Vale diversificar seu portfólio de produtos quanto para que o país reduza a dependência das importações de insumos da cadeia produtiva de fertilizantes, hoje em torno de 90%

Fonte: GlobalFert, 27 de setembro de 2012, Apêndice F

FIGURA 19 – Manifestação de incertezas quanto ao projeto mineral em Patrocínio

Vale aprova orçamento para 2013, cidades de Uberaba e Araxá são citadas, mas Patrocínio não



A Vale Fertilizantes teve seu orçamento para 2013 aprovado.

O conselho de administração aprovou um orçamento de 16,3 bilhões de dólares. Esse montante inclui os dispêndios na execução de projetos (US\$ 10,1 bilhões), a sustentação das operações já existentes (US\$ 5,1 bilhões) e para pesquisa e desenvolvimento (US\$ 1,1 bilhão).

A Vale informou que, para este ano, os investimentos devem somar US\$ 17,5 bilhões, ou seja, não alcançando o valor inicialmente previsto de US\$ 21,4 bilhões.

O projeto Salitre localizado no município de Patrocínio composto por uma mina de rocha fosfática, e a construção de um complexo Industrial com capacidade de produzir fertilizantes fosfatados, não foi citado no orçamento, mas, no site oficial da Vale, o projeto é o primeiro da lista.

Fonte: Dia News, 05 de janeiro de 2013, Apêndice F

A Figura 20 destaca que, mesmo já havendo adquirido várias propriedades na região de implantação, a empresa suspendeu o investimento em 2012, apontando para uma decisão no ano de 2013.

FIGURA 20 – Manifestação sobre adiamento do investimento

Vale Fertilizantes adia projeto de R\$ 2 bi em Patrocínio

O investimento de R\$ 2 bilhões da Vale Fertilizantes no município de Patrocínio, no Alto Paranaíba, está paralisado. A previsão de início da operação era no começo de 2013 e o atraso vai ultrapassar um ano. A empresa informou ao prefeito Lucas Siqueira (PPS) que em março deve tomar uma decisão sobre o futuro do Projeto Salitre.



Vale chegou a comprar mais de dez fazendas no local chamado Lagoa Seca

Fonte: Hoje em Dia, 26 de Dezembro de 2012, Apêndice F

Em 2014 a Vale Fertilizantes solicitou à SUPRAM a Renovação da LI, dando a ela um caráter corretivo (LIC) apenas para a exploração mineral, que foi concedida em 13 de junho de 2014. Uma mobilização teve início no dia 25 de Agosto de 2015 para a apresentação da nova formatação do projeto, prevendo apenas a execução do Complexo Mineral e o Projeto passa a se chamar Projeto Patrocínio.

O novo formato provoca manifestações de contrariedade com tal decisão, conforme Figura 21. Embora a Figura 21 seja uma ilustração da possibilidade de que a exploração mineral seja realizada e ao final ela deixe apenas um “buraco” para o município de Patrocínio, ela retrata uma tensão poderosa que permeia a pesquisa, que é a mudança da estratégia da empresa mineradora. Segundo a matéria, “o sonho de termos aqui a tão propalada ‘Planta Química’, o que geraria empregos e divisas pelo município, vai por água abaixo” conforme jornal eletrônico MAIS UM ONLINE, 26 de Agosto de 2015 (APÊNDICE F).

FIGURA 21 - Repercussão ao novo projeto da Vale Fertilizantes

Vale?: No novo projeto da Vale, Patrocínio vai ficar só com o buraco



Fonte: Mais um Online, 26 de Agosto de 2015 (APÊNDICE F)

Em 30 de setembro de 2015 foi realizada a terceira audiência pública no processo de implantação da atividade mineral de fosfato em Patrocínio. Esta audiência foi realizada para atender à solicitação de Licença de Implantação Corretiva (LIC) do empreendedor, evento no qual as modificações do projeto, especialmente o redimensionamento da exploração mineral e a desistência da planta química, foram apresentadas para os grupos de interesse. A LIC foi emitida em abril de 2016, e a construção do Complexo Mineral de Patrocínio (CMP) teve início, com tensões sensíveis à imprensa, conforme Figuras 22 e Figura 23. Especialmente, a indignação está presente devido a transferência da planta industrial química para o município de Araxá, um dos expoentes na exploração e industrialização de fosfato, como se pode perceber pela manchete de capa do Folha de Patrocínio, um dos jornais em circulação no município de Patrocínio.

FIGURA 22 – Imprensa noticia modificação no projeto de mineração em Patrocínio



Fonte: Folha de Patrocínio, 29 de agosto de 2015, Apêndice F

Com a mesma posição do Jornal de Patrocínio também apresentou como manchete na pretensão de representar a síntese das opiniões dos patrocínenses.

FIGURA 23 – Manifestação de insatisfação em relação à mineração em Patrocínio



Fonte: Jornal de Patrocínio, 05 de setembro de 2015, Apêndice F

Em 19 de dezembro de 2016, conforme exposto na Figura 24, a imprensa e autoridades constituídas de Patrocínio e região foram convidados para registrarem a primeira carga

simbólica de fosfato que seria transportada para o município de Araxá para o processamento químico e produção de fertilizantes.

FIGURA 24 - Primeiro transporte de rocha fosfática da mina de Patrocínio



Fonte: Jornal digital Mais um on line, 22 de dezembro de 2016, Apêndice F

A Vale Fertilizantes, até então detentora dos direitos de exploração do projeto em Patrocínio, Minas Gerais, que se constitui numa das maiores reservas do Brasil, ainda em dezembro de 2016, concluiu o acordo de venda de seus ativos para a empresa americana Mosaic. A transação com a Mosaic totalizou aproximadamente US\$ 2,5 bilhões, dos quais US\$ 1,25 bilhão pagos em dinheiro e US\$ 1,25 bilhão em aproximadamente 42,3 milhões de ações ordinárias a serem emitidas pela Mosaic. Após a conclusão da transação, a empresa terá o direito de indicar dois membros do Conselho de Administração da Mosaic (VALE FERTILIZANTES, 2017).

É notável que a primeira carga de fosfato minerado em Patrocínio coincida com a notícia da efetivação da venda dos direitos minerários da Vale Fertilizantes para a Mosaic. Este fato, representa o final da fase de implantação e dá início à fase de operação a partir de janeiro de 2017.

4.2 Os *stakeholders* no processo de implantação da extração mineral de fosfato na cidade de Patrocínio

Conforme apresentado no referencial teórico, *stakeholders* são definidos como os indivíduos ou grupos que podem influenciar ou serem influenciados na interação intra, entre e extra organização ao defenderem seus objetivos e interesses, nos termos de Freeman (1984, 2010), Savage et al. (1991) Mitchell, Agle e Wood (1997) e Mainardes et al. (2012). Mesmo os grupos que não se dão conta de suas influências em determinados processos, podem sofrer influências sociais, econômicas, ambientais e culturais. A pesquisa documental permitiu identificar os grupos de interesse que foram inseridos como sujeitos em cada fase do processo de implantação da mineração de fosfato em Patrocínio, Minas Gerais.

De acordo com o Quadro 16, estes *stakeholders* agiram com maior ou menor intensidade ao longo das fases do processo de implantação da atividade mineral, por meio de suas narrativas, vistas como práticas estratégicas.

QUADRO 16 - Grupos de Interesses nas Fases da Implantação da atividade da mineração de fosfato em Patrocínio

N.º	Instituição - Organização – Indivíduos	Classificação	Fase 1 Pesquisa	Fase 2 Planejamento	Fase 3 Implantação	Fase 4 Operação
1	IESP	Educação				
2	IFTM	Educação				
3	SENAI	Educação				
4	UNICERP	Educação				
5	CVFT	Empreendedor				
6	CVRD	Empreendedor				
7	FOSFÉRTIL	Empreendedor				
8	Mosaic	Empreendedor				
9	Vale Fertilizantes	Empreendedor				
10	CERVIVO	Meio Ambiente				
11	CODEMA	Meio Ambiente				
12	FONASC	Meio Ambiente				
13	Moradores afetados	Moradores				
14	DNPM	Poder Público				
15	Ministério Público Estadual	Poder Público				
16	Ministério Público Federal	Poder Público				
17	Prefeitura	Poder Público				
18	SUPRAM	Poder Público				
19	ACIP/CDL	Setor Produtivo				
20	ADP	Setor Produtivo				
21	Hospital Santa Casa	Setor Produtivo				

Fonte: Elaborado a partir dos dados

Durante a pesquisa foram identificadas 55 instituições com potenciais interesses em relação à implantação da atividade mineral em Patrocínio/MG, conforme Apêndice C. Contudo

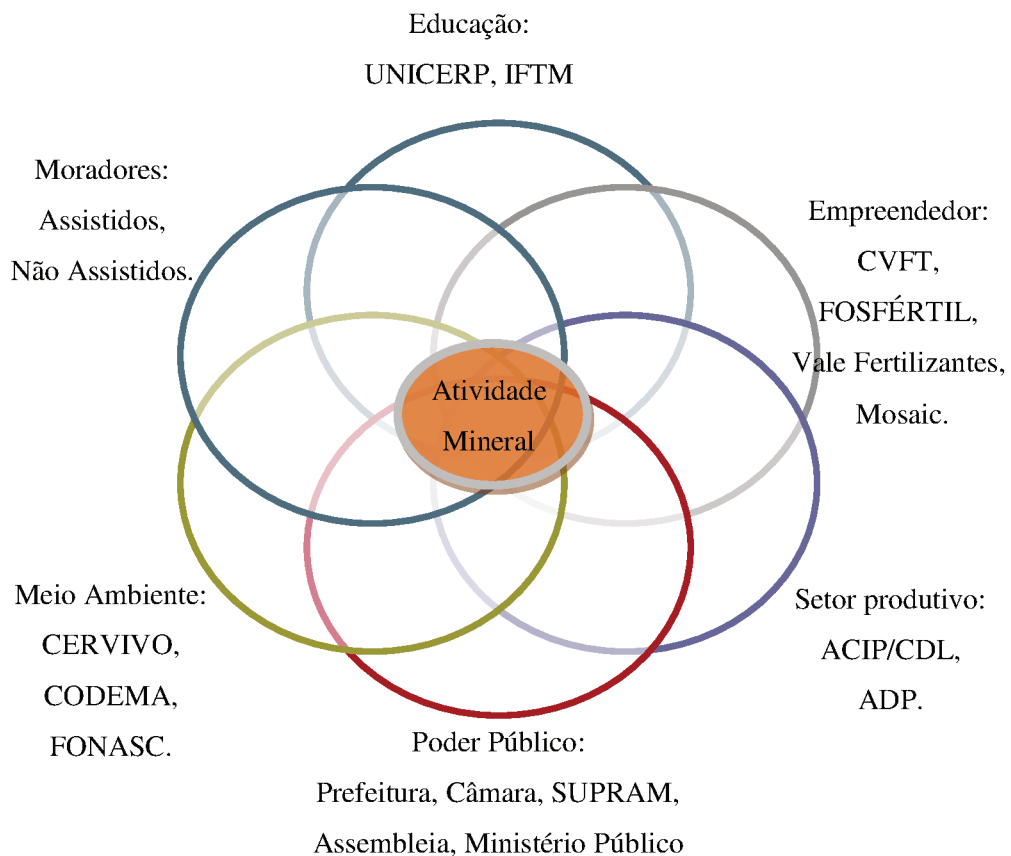
a participação destas instituições não foi encontrada nas narrativas pesquisadas a ponto de comporem os dados da pesquisa. A partir dessa relevância foram filtradas 21 *stakeholders* cujas participações foram mais expressivas.

A presente classificação se deu de acordo com os posicionamentos assumidos ou atribuídos a essas 21 organizações, instituições e indivíduos (moradores) em interação com os demais grupos e com o fenômeno da mineração (QUADRO 16). Os *stakeholders* selecionados na pesquisa foram alvo de análise de suas presenças e atuações nas distintas fases da implantação da exploração mineral de fosfato em Patrocínio. A pesquisa mostrou que nem todos os 21 *stakeholders* participaram em todas as fases, como se pode perceber pelo Quadro 16, seja pela descontinuação de suas atividades (1 e 20) ou saída do setor da mineração (5,6 e 7). Os *stakeholders* 8 e 9 dividem o controle da atividade de extração mineral devido ao momento de transição da propriedade dos direitos minerários, pela venda dos ativos da Vale Fertilizantes para a Mosaic (2016). Apenas dois integrantes classificados como Poder Público (DNPM) e as empreendedoras CVFT e CVRD participaram da fase (1) de pesquisa que foi de 1969 a 2003 conforme Quadro 16. Também se pode observar que os representantes do Poder Público, dos Moradores e do Meio Ambiente tiveram participações mais consistentes e permanentes durante as fases de planejamento, implantação e operação (2003 a 2017).

A Figura 25 foi elaborada a partir da pesquisa documental das audiências públicas, que mostraram como o *locus* das interações formais destes grupos na defesa de seus interesses. Para a presente pesquisa, as audiências públicas constituíram um palco formal para as narrativas dos grupos e interesse que permitiu a identificação de seis grupos de interesse. A Figura 25 representa a imbricada rede dos grupos em interesse em interação um com os outros e com o fenômeno da mineração. O fenômeno da mineração ocupa posição central a partir da interação e das práticas intra e inter grupos que se desdobram em ações às vezes em cooperação, em competição ou em colaboração.

Conforme defendido nas justificativas deste trabalho, o termo *stakeholder* é abordado em perspectiva mais abrangente do que a preconizada por Freeman (1984, p.46), “todos aqueles indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo relacionamento com a organização”, se aproximando mais de uma abordagem defendida por Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016), para a quem o público e o privado interagem permitindo aos praticantes o reconhecimento dos envolvidos bem como de suas necessidades, interesses e de suas (pré) disposições, facilitando a identificação de oportunidades para a geração de valor, o que deflagra o processo de negociação no fenômeno da implantação da atividade mineral em Patrocínio/MG.

FIGURA 25 – Os grupos de *stakeholders* em interação com o fenômeno da mineração em Patrocínio



Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir da análise documental

4.3 Narrativas vistas como práticas estratégicas: tensões, mudanças e permanências ao longo das fases de implantação

A análise das narrativas dos grupos de interesse, vistas como práticas estratégicas, ao longo das quatro fases de implantação da atividade mineral de fosfato em Patrocínio, permite a observação da geração de tensões, permanências e mudanças. Os resultados conduzem para a identificação de potenciais geradores de tensões para cada grupo de *stakeholders*, no total de 21, conforme Quadro 17. Esses potenciais geradores de tensões são mediados pelos atributos das narrativas: contextos pluralísticos, poder, conflito, ambiguidade, polifonia e equivocabilidade, redes, mutualidade e *open strategy* (QUADRO 2). Desta forma, as mudanças e as permanências nas estratégias como práticas são identificadas para cada um grupo de *stakeholders*.

QUADRO 17 – Tensões, permanências e mudanças

		Potenciais geradores de tensões	Atributos das Narrativas QUADRO 1	Tensões permitem e restringem	
		Criticalidade		Permanências	Mudanças
Alínea 6 - O contexto pluralístico exerce influência nas narrativas vistas como práticas estratégicas dos <i>stakeholders</i>	Grupo Educação	A discussão do alinhamento com a proposta educacional	Alínea 3 Alínea 4 Alínea 5 Alínea 8		Redes <i>Open strategy</i>
		Oportunidades de parcerias profissionais acadêmicas, técnicas e estudantis		Conflito Ambiguidade	Redes, Mutualidade, <i>Open strategy</i>
		Alinhamento dos cursos ofertados pelas IES com o que o mercado potencial demanda considerando possível aumento		Ambiguidade	Mutualidade
	Grupo Empreendedor	As transferência de titularidade dos direitos minerários que perpassa todas as fases do projeto	Alínea 2 Alínea 3 Alínea 5 Alínea 7	Ambiguidade	
		As condições macroeconômicas influenciando as decisões		Conflito Poder Equivocabilidade	
		O silêncio		Poder	
		A alteração no projeto original		Conflito	
		A abordagem na tratativa com os demais grupos alternando entre aproximação e distanciamento		Polifonia Equivocabilidade Poder	
	Grupo Meio Ambiente	A mineração como ameaça e oportunidade	Alínea 1 Alínea 2 Alínea 4 Alínea 8		Redes, Mutualidade
		A prática da responsabilidade socioambiental			Mutualidade
		O poder econômico		Poder	
	Grupo Moradores	O deslocamento geográfico	Alínea 2 Alínea 3 Alínea 4 Alínea 5 Alínea 8	Poder	Redes
		As histórias, a cultura e os laços afetivos		Conflito	
		O risco a saúde emocional, mental e social		Ambiguidade	
		A vulnerabilidade econômica		Ambiguidade	Redes
	Grupo Poder Público	O Bem estar social	Alínea 1 Alínea 2 Alínea 4 Alínea 5 Alínea 8	Conflito	
		O poder político		Poder	Mutualidade
		A pressão sobre as estruturas e as atividades públicas		Conflito	
	Grupo Setor Produtivo	A modernização de empresas e capacitação dos fornecedores ampliando a competitividade	Alínea 1 Alínea 4 Alínea 8		Redes, Mutualidade, <i>Open strategy</i>
		A geração oportunidades de negócios			
		Mão de obra contribuindo para a diminuição das desigualdades;			

Fonte: Elaborado a partir das análises dos dados

Os contextos pluralísticos que afetam as organizações, pelas práxis de seus praticantes, seja para o *strategizing* ou *organizing*, são reconhecidos por Jarzabkowski e Fenton (2006),

Denis, Langley e Rouleau (2007), Jarzabkowski, Lê e Van de Ven (2013). Em contextos pluralísticos as organizações estão expostas a uma vasta gama de interesses e objetivos devido à coexistência de um grande número de grupos. Nesses contextos, o poder é difuso e os grupos que exercem maior influência conseguem atingir seus objetivos de maneira mais eficiente. A diversidade de grupos gera conflitos para o estabelecimento de práticas dominantes, na prevalência de interesses próprios. Possíveis conflitos, como forma de tensões, na perspectiva da pesquisa, deflagram mudanças e permanências.

A ambiguidade e a clareza se contrapõem no campo da estratégia como prática, pois permitem uma flutuação dos níveis de poder e decisão aos interlocutores (MCCABE, 2009). Contudo, nem a clareza e nem a ambiguidade são efetivas sem que a interlocução das partes envolvidas as aceitem. Para Pascucci e Meyer (2013), em contextos pluralísticos, a ambiguidade e a dificuldade de consenso pressionam o *organizing* e o *strategizing* aflorando tensões que por sua vez conduzem às permanências ou mudanças.

A polifonia e a equivocabilidade são atributos dialógicos presentes nas narrativas. A polifonia se refere à dissonância na compreensão e disseminação das estratégias-chave da organização. A equivocabilidade é considerada como a capacidade de gerar equívocos em relações complexas geradas pela estratégia como prática em ambientes pluralísticos (BROWN; THOMPSON, 2013; VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2016).

A mutualidade é uma perspectiva defendida por Sachs e Rühli (2011) para os *stakeholders* que operam em redes, potencializando os benefícios para os envolvidos e minimizando os riscos de insucesso. As redes são percebidas como o tecido no qual as partes interessadas se relacionam na geração de valores superiores. A perspectiva de redes também é analisada por Bonnafeux-Boucher e Rendtorff (2016), que adotam uma abordagem política da Teoria dos *stakeholders* em interface com a estratégia, permitindo aos praticantes o reconhecimento dos envolvidos bem como de suas necessidades. Estes posicionamentos dialogam com a perspectiva aberta de geração de estratégia como prática, que acomoda as experiências e interações entre os praticantes, buscando a transparência e a inclusão, envolvendo os *stakeholders* internos e externos, em níveis micro e macro (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2016).

As narrativas identificadas, classificadas e analisadas foram referenciadas a cada um dos grupos de *stakeholders*, conforme Quadro 17. A estes grupos foram atribuídas as narrativas identificadas na pesquisa e que lhes fazem referência. Estas narrativas mostram os elementos com potencial para gerar tensões para cada um dos grupos ao agirem e interagirem na busca da realização de seus objetivos, no suprimento de suas necessidades e contemplação de seus

interesses. A seguir, cada um dos grupos é analisado considerando as narrativas que lhes fazem referência, os potenciais geradores de tensões e os atributos das narrativas.

4.3.1 O grupo Educação

As narrativas que se referem a esse grupo foram pesquisadas conforme disposto no Quadro 18.

QUADRO 18 - Narrativas relacionadas à Educação

Fase 1 – Pesquisa 1969 a 2003	
30/11/2001	Audiência pública
Fase 2 – Planejamento 2004 a 2015	
05/11/2009	Reunião – Encontro com a Sociedade
18/11/2009	Audiência pública
30/09/2015	Audiência pública
Fase 3 – Implantação 2015 a 2016	
23/06/2016	UNICERP e Vale Fertilizantes se reúnem visando parceria
Fase 4 – Operação 2017	
12/05/2017	UNICERP e Vale - criação do Centro de Pesquisa e Reprodução de espécies nativas da Flora do Cerrado
29/08/2017	Assinatura do convênio de arrendamento - reitor do UNICERP
01/09/2017	Arrendamento social concedido a 2 produtores rurais, cujos recursos serão administrados pelo Centro Universitário UNICERP

Fonte: Dados da pesquisa

No grupo da educação estão presentes instituições que participaram em instâncias do processo de implantação da atividade mineral de fosfato em Patrocínio em suas fases. Notadamente a pesquisa documental revelou narrativas nas fases de planejamento e operação, especialmente na participação de seus representantes nas audiências públicas e reuniões formais. Neste grupo destaca-se a presença de instituições que ofertam o ensino superior tendo uma participação efetiva e interfaces com outros grupos cujos interesses remetem aos três pilares da educação (ensino, pesquisa e extensão) fazendo emergir elementos que tem potencial para gerar tensões como: (a) a discussão do alinhamento com a proposta educacional, (b) oportunidades de parcerias profissionais, acadêmicas, técnicas e estudantis; e (c) alinhamento de cursos ofertados pelas instituições com o que o mercado potencial demanda considerando possível aumento, que são aspectos relevantes pois uma das instituições é privada. Estes elementos, potenciais geradores de tensões, serão abordados a seguir.

Em relação (a) discussão do alinhamento com a proposta educacional observa-se que a interlocução entre membros do grupo educação em interlocução com a empreendedora e com a atividade mineral podem gerar mudanças e as práticas podem ser alteradas na medida da interação com outros grupos de interesse.

Nós estamos começando um novo PDI, e esse PDI já vem diferente do anterior porque nós podemos avançar, a gente pode ousar um pouco mais com os convênios e o suporte que a gente tem com a empresa. (...) Avançar no ensino porque eu consigo fazer com que o meu aluno em algumas áreas, ele esteja muito próximo das atividades que a empresa desenvolve, com isso eu melhoro meu ensino, principalmente na área profissionalizante (ENTREVISTADO EDU, 2018).

Essa narrativa mostra uma porosidade (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016) na estrutura da Instituição de Ensino Superior (IES) e se alinha ao conceito de construção da estratégia de maneira transparente e colaborativa (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2016). Esse diálogo entre as duas teorias é suportado por esta narrativa que se propõe menos burocrática e mais democrática mesmo na construção de um documento que pretende ser o pilar do planejamento da organização, considerando múltiplos objetivos e contribuições em redes.

As narrativas dão conta de uma aproximação do UNICERP com a empreendedora do projeto de implantação da atividade mineral de fosfato em Patrocínio desde 2009, e especialmente a partir de 2015, quando foi sediada uma reunião (FIGURA 26) de iniciativa da Vale Fertilizantes para debater os temas que seriam discutidos durante a audiência pública no mesmo ano. Essa aproximação estabeleceu um processo de confiança para que oportunidades de parcerias pudessem ser estabelecidas.

FIGURA 26 - Reunião com a sociedade no UNICERP



Fonte: Relatório pré-audiência, Vale Fertilizantes, 2015 (APENDICE E)

Quando o processo de licenciamento ambiental para a emissão da LIC estabeleceu duas condicionantes, a 19 e a 23 (FIGURA 27), constantes nos Anexos do Parecer único da

SUPRAM, em relação à preservação de espécies nativas da flora e fauna da região de impacto do empreendimento mineral.

FIGURA 27 – Condicionantes relativas s estudo de flora e fauna

19	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de criação do centro de pesquisas em reprodução de espécies nativas do cerrado • Programa de monitoramento de fauna • Monitoramento de espécies indicadoras e guarda-chuvas • Programa de monitoramento do Pato- Mergulhão (<i>Mergus octasetaceus</i>) 	Anualmente, durante toda a vigência da Licença de Instalação Corretiva (LIC)
23	<p>Criar, implantar e manter um Centro de Triagem de Animais Silvestres (CETAS) e um Centro de Reabilitação de Animais Silvestres (CRAS).</p> <p><i>OBS.: O empreendimento poderá criar, implantar e manter o CETAS e o CRAS em parceria com outros empreendimentos do setor mineral da macro região de Patos de Minas e Patrocínio-MG.</i></p> <p>Para cumprimento dessa condicionante deverá ser solicitado ao Instituto Estadual de Florestas - IEF as diretrizes para criação, implantação e manutenção desses centros.</p>	Na formalização da LO

Fonte: Parecer único SUPRAM, 2016 (APÊNDICE E)

A unidade executora desta condicionante poderia ter sido o UNICERP que pleiteou essa responsabilidade e benefícios para si e para o município de Patrocínio.

FIGURA 28 - Conflitos sobre o CETAS

Deputado Deiró Marra reivindica que o Centro de Triagem de Animais Silvestres seja implantado em Patrocínio (MG)



O Deputado Estadual Deiró Marra, Presidente da Comissão de Transportes, Comunicação e Obras Públicas da ALMG tem demonstrado sua indignação com a decisão do SUPRAM por meio do IEF (Instituto Estadual de Florestas) que solicitou que o CETAS (Centro de Triagem de Animais Silvestres) seja instalado em Patos de Minas e não em Patrocínio(MG), cidade que irá receber os investimentos da exploração do minério pela Vale Fertilizantes.

O parlamentar patrocínense no uso de suas prerrogativas apresentou um requerimento na Assembleia para que seja realizada uma audiência pública para debater essa questão e convidou todos os representantes da Vale, Galvani e membros do SUPRAM, IEF para apresentar os motivos dessa decisão.

Deiró afirmou que a cidade conta com todo aparato de especialistas na área ambiental, bem como os cursos de Medicina Veterinária, Ciências Biológicas, Agronomia e áreas afins para que seja implantado o CETAS e se possa administrar a responsabilidade de cuidar e de acompanhar o bioma, e a fauna dos animais silvestres.

Fonte: Patrocínio on line, 15 de junho de 2016 (APENDICE E)

As narrativas contidas na Figura 28 e Figura 29, permitem perceber a tentativa para que o referido Centro de Reabilitação de Animais Silvestres (CRAS) e Centro de Triagem de Animais Silvestres se instalassem em Patrocínio (CETAS) por intermédio do UNICERP, enquanto instituição de desenvolvimento de pesquisa.

Não obstante os esforços, este programa e estrutura que o compõe foram direcionados para o município de Patos de Minas, Minas Gerais. De acordo o Entrevistado EDU, essa decisão, ainda que involuntária por parte da empreendedora, não foi bem vista na comunidade acadêmica, que se sentiu desprestigiada. Contudo, em parte, como se pode constatar pelas narrativas, a habilidade da direção da IES em questão pode ter sido decisiva para não provocar rupturas, e mais ainda, manter um relacionamento colaborativo. Essa habilidade fez com que o UNICERP mantivesse uma postura de mutualidade (SACHS; RÜHLI, 2011) e a geração de valor superior.

FIGURA 29 - UNICERP se qualifica para o CETAS e CRAS



Unicerp ofereceu condições para que CETAS E CREAS fossem instalados em Patrocínio

03/11/2016 às 10:17

Desde quando foi ventilada a possibilidade do Instituto Estadual de Florestas – IEF, instalar na região os Centros de Especialidades e Reabilitação de Animais Silvestres – CETAS e o de Reabilitação de Animais Silvestres – CREAS, o Unicerp disponibilizou a estrutura para para que viessem para Patrocínio. Porém o governo estadual optou por Patos de Minas, mesmo a Vale que vai explorar o minério de fosfato em

Patrocínio e Galvani que está em Serra do Salitre apoiando a iniciativa da instituição de ensino superior.

O Reitor do Campus do Centro Universitário do Cerrado de Patrocínio, professor Wagner Bernardes lamentou a decisão, porém disse que tem esperanças para que haja a reversão. Ele lembrou que Patrocínio seria a cidade mais qualificada para receber os dois Centros, uma vez que os animais recolhidos não precisariam ser transportados de Patrocínio ou Serra do Salitre para Patos de Minas para receberem atendimento.

Ainda frisou que o município possui muitas áreas de reserva para efetuar a soltura das espécies capturadas e que necessitam de reabilitação, além de que há pessoas qualificadas para trabalhar com os animais.

Fonte: Rádio Difusora, 03 de novembro, 2016 (APÊNDICE F)

Após este conflito ser mediado, nota-se um momento de aproximação entre as duas instituições: operando em conjunto e gerando projetos que foram consolidados por meio da criação do Centro de Pesquisa e reprodução de espécies nativas da flora do Cerrado (FIGURA 30). A Figura 31 apresenta o projeto de construção do prédio que abrigará o referido centro de pesquisa.

FIGURA 30 - Assinatura de termo de cooperação Vale Fertilizantes e UNICERP



Fonte: Foto do pesquisador, 29 de agosto de 2017 (APÊNDICE G)

FIGURA 31 - UNICERP e Vale criam Centro de Pesquisa e reprodução de espécies nativas da flora do cerrado



O Centro Universitário do Cerrado Patrocínio, por intermediação da mantenedora, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de Patrocínio, firmou convênio com a empresa Vale Fertilizantes. O acordo prevê a implantação do Centro de Pesquisa em Reprodução de Espécies Nativas da Flora do Cerrado.

Fonte: Foto do acervo do UNICERP (APÊNDICE F)

Esta narrativa (Figuras 30 e 31), na perspectiva da estratégia como prática, denota a sabedoria prática, que vem a ser a habilidade de integrar o conhecimento técnico com a experiência prática do estrategista de modo a possibilitar a consecução das metas e, conseqüentemente, dos objetivos da organização (JARZABKOWSKI, 2004). Jarzabkowski e Fenton (2006) observam que estrategistas que lidam em contextos pluralísticos devem buscar uma razão de interdependência entre a construção do *strategizing* e a construção do *organizing*, mesmo reconhecendo que isto não seja permanente, requerendo acompanhamento constante de suas posições. Segundo Brown e Thompson (2013), a maioria das organizações tem múltiplas estratégias, ao invés de uma única, e que um único elemento narrativo pode evidenciar nuances da estratégia que podem ser afetadas pela ação do estrategistas, pelo contexto, pelos propósitos e interesses dos envolvidos.

Uma aproximação com grandes empresas pode trazer consigo a ampliação de (b) oportunidades de parcerias profissionais, acadêmicas, técnicas e estudantis e projetos de extensão por força de demandas pontuais ou por força da legislação atuante nos processos de licenciamento ambiental, como um elemento potencial de geração de tensão.

A presença da mineradora com suporte financeiro e com o suporte técnico, a discussão entre os nossos profissionais e os profissionais da mineradora fez com que nossas atividades [...] crescessem muito. [...] o que a gente teve foi uma interação entre os nossos profissionais, os nossos alunos e a própria empresa (ENTREVISTADO EDU, 2018).

Esta narrativa, declarada pelo Entrevistado EDU, sugere essa aproximação e a troca de informações e experiências entre representante de uma instituição de ensino do grupo educação e a organização empreendedora, estabelecendo um ambiente de colaboração entre os dois grupos.

Com relação ao elemento gerador de tensão (c) alinhamento de oferta e demanda de cursos, o Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) pôde se manifestar durante a audiência pública de 2015, com narrativa que alinha os cursos ofertados com o que o mercado é capaz de absorver por meio da atividade mineral.

Compartilho da gestão do IFTM com o professor diretor geral, hoje como diretora de ensino, e tenho uma preocupação muito grande com os jovens que colocamos no mercado de trabalho. Todos os anos o IFTM faz um realinhamento do seu plano de desenvolvimento institucional (...) ele encontrou impasse, um limite nesse ano. Se nós colocarmos mais jovens no mercado de trabalho(...) ele não tem condições de absorver mais pessoas formadas (GRUPO EDUCAÇÃO, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 37).

Segundo essa narrativa, há o risco do fenômeno da sublocação de mão de obra quando a oferta excessiva puxa para baixo as médias salariais, caso a instituição não consiga implementar os cursos sob demanda, ou caso a demanda seja menor que a originalmente informada. Essa manifestação demonstra a frustração também do setor educacional com a expectativa de geração de empregos para os jovens recém formados.

Em manifestação na audiência pública de 2015 a então diretora do IFTM faz uma ponderação, que também pode ser considerada uma crítica acerca do relacionamento e dos envolvimento entre os grupos que interagem com o fenômeno da mineração.

Eu deixo aqui, como última fala uma sugestão para a empresa: foram colocados diversos impactos e programas para serem mitigados, só que a população não foi ouvida com relação à criação desses programas. Eles foram sugeridos por uma empresa contratada para esse fim. (...) Mas a população deve ser ouvida. (...) Frente a isso, que vocês ouvissem a comunidade, nossos projetos, na criação dos projetos, seja através das sociedades de classe, por exemplo, isso poderia ser um acréscimo e uma adequação (REPRESENTANTE DO IFTM, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015).

Esta narrativa permite o diálogo entre a perspectiva pós moderna e política da Teoria dos *stakeholders* defendida Sachs e Rühli (2011), que prevê a formação de redes para criação de valores superior; também de Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) sobre a porosidade das organizações para acolherem as demandas de outros grupos e dos papéis da sociedade civil que as organizações assumem em uma nova ordem social. Esse diálogo pode se completar com a inclusão da noção da estratégia aberta, definida como o movimento aberto da estratégia (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2016) que promete aumentar a transparência e a inclusão, envolvendo os *stakeholders* internos e externos à organização.

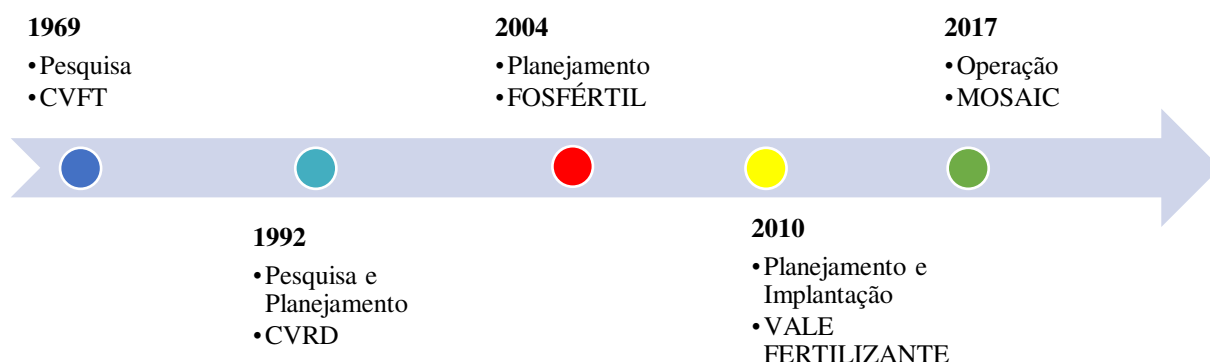
4.3.2 O grupo empreendedor

Este grupo é composto pelos empreendedores que detiveram e detêm os direitos minerários de fosfato em Patrocínio. Neste caso, não se trata de uma análise da relação do investidor com seus *stakeholders*, mas da relação de vários *stakeholders*, inclusive o empreendedor, interagindo com o fenômeno da mineração.

A Figura 32 apresenta a linha do tempo que contém as fases da implantação da atividade mineral de fosfato em Patrocínio e a presença das cinco empreendedoras que, a seu tempo, participaram deste processo. Ressalva-se que os documentos e entrevistas não foram suficientes para delinear com precisão as datas de transferência da propriedade mineral, nem mesmo a

propriedade antes de 2004. Desta forma, a pesquisa adota essa distribuição cronológica a partir do que foi encontrado em narrativas, reconhecendo que pode haver outras interpretações.

FIGURA 32 – Linha do tempo da mineração em Patrocínio, fases e empreendedoras



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A análise das narrativas que se referem ao grupo empreendedor, Quadro 19, permite perceber fatos que podem influenciar o relacionamento com outros *stakeholders* e com o fenômeno da mineração.

QUADRO 19 - Narrativas relativas ao grupo empreendedor

Fase 1 – Pesquisa 1969 a 2003	
16/05/1969	Requerimento de Pesquisa
17/04/1973	Alvará de pesquisa publicado
05/01/1978	Apresentação do relatório de pesquisa
13/02/1981	Requerimento de lavra
04/11/1992	Transferência dos direitos para a CVRD
31/11/2001	Audiência Pública do Projeto Salitre
Fase 2 – Planejamento 2004 a 2015	
2001	Transferência dos direitos minerários para a FOSFÉRTIL
20/03/2006	Nova diretoria assume a linha dos fosfatados
21/07/2006	FOSFÉRTIL vai investir em Patrocínio
27/05/2008	FOSFÉRTIL anuncia investimento de R\$ 2 bi
03/06/2008	FOSFÉRTIL decide em Fevereiro onde vai instalar nova unidade
19/03/2009	FOSFÉRTIL mantém ritmo acelerado de investimentos e encerra 2008 com bons lucros
23/07/2009	Lucro da FOSFÉRTIL tomba 79% no semestre
10/11/2009	FOSFÉRTIL apresenta projeto Salitre
18/11/2009	Audiência pública em Patrocínio será decisiva para expansão da FOSFÉRTIL
24/11/2009	Audiência FOSFÉRTIL
28/01/2010	Mineradora buscará liderança na área
12/02/2010	FOSFÉRTIL - Liberação ambiental
18/02/2010	Setor de Fertilizantes em Ebulição
12/03/2010	<i>CF Industries buys Terra for \$4,7 b</i>
23/04/2010	Emissão da Licença de Implantação
22/09/2010	Vale Fertilizantes lançará ações no primeiro semestre de 2011
20/10/2010	Vale deve investir R\$2 bi em Minas
08/11/2010	Investimentos Vale FOSFÉRTIL
29/03/2011	FOSFÉRTIL é adquirida pela Vale

24/03/2011	Relatório da Administração 2010
12/04/2011	Vale Fertilizantes: a reclamação do desapropriado
24/06/2011	Avaliação da Vale Fertilizantes
06/12/2011	Implantação de mineradora aquece economia de Patrocínio, MG
23/06/2012	<i>Global Equity Research Fertilizers</i>
27/09/2012	Projeto Salitre não sai do papel
26/12/2012	Vale Fertilizantes adia projeto de R\$ 2 bi em Patrocínio
05/01/2013	Vale anuncia investimentos e Patrocínio fica de fora
30/07/2013	Segundo Betinho, Vale já adquiriu mais de 3 mil hectares de terra em Patrocínio
13/11/2013	Segundo site, Vale Fertilizantes vai para Cubatão e deixa Uberaba na Mão
08/06/2015	Vale busca sócio para investir em fertilizantes
26/08/2015	Apresentação do Projeto Patrocínio
26/08/2015	Vale confirma a representantes do município abertura da mina em Patrocínio e tratamento do minério em Araxá
27/08/2015	Vale Fertilizantes muda de ideia e vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá
29/08/2015	Vale muda ideia original e vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá
29/08/2015	Vale Fertilizantes apresenta projeto para Patrocínio
29/08/2015	Vale Fertilizantes vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá
01/09/2015	O vídeo do contraditório da Vale e sua exploração da mineração de vidas humanas. Representantes da Igreja Católica faz alerta
05/09/2015	Não só a extração queremos a planta química
28/09/2015	Vale vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá
05/10/2015	Audiência pública: o povo demonstrou insatisfação mas Projeto Patrocínio fica como a Vale Fertilizantes queria
13/10/2015	Caso da Vale Fertilizantes: a formiga o gigante
20/10/2015	Herança da Vale aos patrocínenses
26/10/2015	Vale está pronta para iniciar projeto de fosfato em Minas Gerais
07/11/2015	Ainda é tempo de impedir a Vale Fertilizantes
Fase 3 – Implantação 2015 a 2016	
05/02/2016	Vale Fertilizantes fecha parceria para contratar empregados de projeto em MG
27/04/2016	Projeto de extração de minério de fosfato é aprovado em Patrocínio
27/04/2016	Vale Fertilizantes obtém aprovação de licença para seguir com o projeto Patrocínio e inicia contratação
30/04/2016	Vale retoma projeto de fosfato em Patrocínio
05/09/2016	Patrocínio: surge uma nova Mina
20/12/2016	Vale anuncia venda de ativos de Fertilizantes, mina de Patrocínio, para a Mosaic
22/12/2016	Vale Fertilizantes realiza a primeira expedição de minério de Patrocínio para Araxá
Fase 4 – Operação 2017	
23/02/2017	SINE Patrocínio realiza reunião com a Vale Fertilizantes
07/07/2017	Vale mostra resultados de sua atuação em Patrocínio e responde questionamento em reunião
05/08/2017	Vale afirma que opera dentro da legalidade
05/08/2017	Vale Fertilizantes esclarece
27/08/2017	Depoimento de empregado da U&M, terceirizada da Vale, José Geraldo Marques, demonstrando satisfação com novo emprego
27/08/2017	Depoimento de empregado da Vale, Waldemar Cunha, técnico de mineração, demonstrando satisfação
30/08/2017	Vale Fertilizantes celebra resultados do primeiro ano de atuação em Patrocínio
01/09/2017	Arrendamento social concedido a 2 produtores rurais, cujos recursos serão administrados pelo Centro Universitário UNICERP
02/09/2017	Vale afirma: " Não vamos parar" e entrega defesa do licenciamento ambiental ao município
02/09/2017	Vale apresenta resultados do primeiro ano de atuação
02/09/2017	Vale não vai parar mesmo com licença municipal cassada
28/09/2017	Triste Despedida (despedida da Vale Fertilizantes de Araxá)
06/12/2017	CEFEM da Vale em Patrocínio caiu de 7 milhões para 600 mil
06/12/2017	Venda de ativos de nitrogenados e fosfatados em Cubatão é anunciada

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das narrativas permitiu a identificação de potenciais geradores de tensões: (a) as transferência de titularidade dos direitos minerários que perpassa todas as fases do projeto; (b) as condições macroeconômicas influenciando as decisões; (c) o silêncio; (d) a alteração no projeto original; e (e) a abordagem na tratativa com os demais grupos alternando entre aproximação e distanciamento. Esses elementos são expostos a seguir.

Não se pode afirmar que (a) as transferências de titularidade se deram por motivos específicos, pois as narrativas não alcançam com precisão este aspecto. Houve um período de fusões e aquisições que envolveu os participantes do consórcio e acionistas que podem ter mudado suas estratégias de mercado fazendo-os abandonarem em parte ou na sua totalidade o ramo de fertilizantes. O representante da empreendedora em entrevista justifica as mudanças no projeto como sendo reflexos das condições de mercado e da macroeconomia, o que pode ter como resultante as mudanças de controle sobre os direitos minerários.

O projeto desenvolveu-se de uma maneira lenta, e teve várias mudanças de rumos ao longo do tempo que foram provocadas pela própria realidade do negócio, pela realidade macroeconômica e o negócio de fertilizantes. Então ele tem essa característica, iniciou-se pensando no projeto de mineração, depois as condições econômicas e do setor, mostraram a possibilidade de fazer um projeto mais ambicioso, com a instalação até de uma planta química. Mas o nosso mercado de fertilizantes tem uma oscilação com a volatilidade de ano para ano muito grande. Então, num determinado ano, parecia viável, promissor e possível fazer um complexo industrial, pouco tempo depois estas condições sumiram, não haviam estas condições macroeconômicas e de mercado que viabilizassem um investimento tão grande. (ENTREVISTADO EMP, EMPREENDEDOR, 2018).

Houve indicações de uma valorização crescente da FOSFÉRTIL de 2004 até 2007, com resultados econômicos expressivos. Em 2006 uma nova direção assume como se vê pela declaração da própria empresa. E nos anos seguintes a pujança do investimento também é retratada (QUADRO 20).

QUADRO 20 - Nova diretoria assume

Data	Narrativas
20/03/2006	Nova diretoria assume a linha dos fosfatados. O novo diretor chega com o desafio de ajudar na expansão das atividades da companhia, maximizando processos e ajudando a ofertar mais produtos fosfatados. A estratégia da companhia é ocupar o espaço dos importados, responsáveis por quase 50% do mercado interno deste segmento (VALE, 2003)
21/07/2006	FOSFÉRTIL vai investir em Patrocínio
27/05/2008	FOSFÉRTIL anuncia investimento de R\$ 2 bi
03/06/2008	FOSFÉRTIL decide em Fevereiro onde vai instalar nova unidade
19/03/2009	FOSFÉRTIL mantém ritmo acelerado de investimentos e encerra 2008 com bons lucros

Fonte: Dados da Pesquisa

O documento intitulado Fato Relevante de 2008, editado pela FOSFÉRTIL declara o propósito de investimento no projeto de mineração e indústria química. Com relação a esta narrativa, é notável que o fato relevante parcialmente contido na Figura 33, ainda que seguindo regulamentação legal, é direcionado apenas aos “seus acionistas e ao mercado” desconsiderando os demais *stakeholders*. Philips, Freeman e Wicks (2003) afirmam que a dedicação às necessidades e interesses dos envolvidos deve ser a mesma dada aos investidores (proprietários).

FIGURA 33 – Autorização para investir



Fonte: Fato Relevante FOSFÉRTIL, 2008 (APÊNDICE F)

Assim, estes autores defendem a perspectiva de igualdade de atenção para todos os grupos de interesse da organização. Outros como Bridoux e Stoelhorst (2014) acolhem a distinção entre os *stakeholders* sendo balizada pelo seu poder de barganha, ou pela sua cooperação conforme Campos (2006). Percebe-se nesta narrativa o poder como instrumento de geração de influência, uma prática que possibilita e ao mesmo tempo limita.

Esse fato deve ser comunicado ao mercado de forma a garantir que não haja informações privilegiadas para ninguém. Ou seja, o que a Comissão de Valores Mobiliários determina é que informações impactantes que possam alterar o valor das ações cheguem ao conhecimento de todos os acionistas e potenciais acionistas ao mesmo tempo (ENTREVISTADO EMP, EMPREENDEDOR, 2018).

Contrariando a pujança econômica contida do fato relevante (FIGURA 33), que informa haver uma disponibilidade de dois bilhões de reais para investimentos, o relatório da empresa referente ao resultado de 2009 demonstra forte queda nos resultados.

Com isso, a receita operacional líquida da Fosfertil caiu 28,2% em relação ao ano anterior, passando de R\$ 3,4 bilhões em 2008 para R\$ 2,5 bilhões em 2009. O resultado final do período foi um prejuízo de R\$ 141 milhões, em contraposição ao lucro líquido de R\$ 773 milhões no ano anterior, quando os preços de fertilizantes tiveram uma alta de 41%. O EBITDA (*) foi negativo em R\$ 174 milhões, ante aproximadamente R\$ 1,5 bilhão positivo em 2008 (FOSFÉRTIL, 2010).

As (b) condições macroeconômicas, parecem influenciar as decisões e os desdobramentos dos números apontados no relatório de resultados de 2009 da própria FOSFÉRTIL, culminando, coincidentemente ou não, com a aquisição das ações de todas as empresas participantes do grupo empresarial pela Vale S.A. que em seguida constitui a Vale Fertilizantes.

Em janeiro de 2010, os acionistas da BPI – Bunge Participações e Investimentos S.A. (Bunge), celebraram acordo para a venda de sua participação direta e indireta na Companhia para uma sociedade controlada pela Vale S.A (Vale). Este acordo prevê a aquisição pela Vale de 100% das ações em circulação da Bunge, uma companhia com ativos de mineração de fertilizantes no Brasil e participação direta e indireta, por meio da Fertifos Administração e Participações S.A. (FERTIFOS), de 42,3% do capital da Companhia. Adicionalmente, em datas posteriores e como parte do processo de aquisição da Bunge, a Vale celebrou, contratos de opções de compra e venda de ações para adquirir ações de emissão da Companhia detidas direta e indiretamente (por meio da FERTIFOS) pela Fertilizantes Heringer S.A. (Heringer), Fertilizantes do Paraná Ltda. – Fertipar (Fertipar), Yara Brasil Fertilizantes S.A (Yara) e Mosaic Fertilizantes do Brasil S.A. (Mosaic). Após a conclusão da aquisição das participações direta e indireta da Bunge, Heringer, Fertipar, Yara e Mosaic, a Vale deterá 78,90% do capital da Companhia, correspondendo a 99,81% das ações ordinárias e 68,24% das ações preferenciais (FOSFÉRTIL, 2010).

A compra das ações e a consequente tomada do controle acionário denota um momento de turbulência inerente aos contextos mutáveis e pluralísticos, sinalizando que os *stakeholders* tendem a atuar em seu universo, podendo este variar de acordo com seus interesses. A pluralidade gera incertezas e ambiguidade, conduzindo a situações conflituosas, de acordo com Pascucci e Meyer (2013). Para Jarzabkowski e Fenton (2006), o conflito pode levar a mudanças na *organizing* e no *strategizing*, por conseguinte na estratégia dominante, o que parece ser o caso desta aquisição.

Uma narrativa encontrada destaca e da publicidade aos informes do relatório (FOSFÉRTIL, 2010) contida no Quadro 21, que noticia a queda do lucro da empresa

FOSFÉRTIL, declarando que o prejuízo pode estar associado ao movimento mundial da produção de fertilizantes.

QUADRO 21 – Queda do lucro do empreendedor

Data	Narrativa
23/07/2009	<p>Lucro da FOSFÉRTIL tomba 79% no semestre</p> <p>Segundo o breve comentário apresentado pela companhia, <u>houve intensificação na retração do preços de fertilizantes</u> e também alta dos custos de matérias-primas como enxofre, amônia e derivados de petróleo, o que gerou uma "considerável" redução nas margens.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

Parece uma decisão paradoxal, uma acionista adquirir todos os ativos se tornando a controladora em um momento em que o negócio registra seu pior resultados. Jarzabkowski, Lê e Van de Ven (2013) defendem que paradoxos se referem à presença de elementos que fazem sentido individualmente e são relevantes no contexto organizacional, mas quando combinados com outros elementos interligados formam oposição. Nesta narrativa, parecem estar contidos paradoxos classificados por estes autores como: (1) de organização – aqueles que dizem respeito à integralidade sistêmica da organização, a tensão do todo e de suas partes; e (2) de desempenho – a tensão ocorre quando há disputas entre as partes por resultados. Essas tensões podem ter concorrido na aquisição do controle societário pela Vale.

Mesmo parecendo paradoxal, a narrativas expressa no Quadro 22 aponta para uma possível justificativa para o estabelecimento da estratégia de aquisição do controle acionário pela Vale, criando a Vale Fertilizantes, que é a de se posicionar frente ao mercado como um concorrente mundial.

QUADRO 22 – Concorrência e liderança global na indústria de fertilizantes

Data	Narrativa
28/01/2010	<p><u>Mineradora buscará liderança na área</u></p> <p>A aquisição é vista pelo mercado como um primeiro passo para a Vale se firmar no mercado nacional, dependente de importações, e se <u>tornar uma líder global na indústria de fertilizantes</u>. Para chegar lá, a empresa pretende construir uma "plataforma" para criar valor com ativos de classe mundial pela combinação de aquisições e crescimento orgânico.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação aos impactos macroeconômicos, a narrativa do Quadro 23 demonstra que o mercado para o ano de 2011 para o setor de fertilizantes seria promissor, o que pode ter contribuído para a decisão de tomada do controle acionário por meio da aquisição de ações pela Vale dando vazão à sua estratégia de conquistar posição de liderança mundial.

QUADRO 23 – Conquista do mercado e demanda global por fertilizantes

Data	Narrativa
18/02/2010	<p>Setor de Fertilizantes em Ebulição</p> <p>Um relatório divulgado ontem pela Bloomberg, corrobora a perspectiva de <u>aumento da demanda por fertilizantes</u>. A instituição elevou seus preços-alvos para nitrogênio, potássio e fosfato, como reflexo da <u>recuperação da demanda global pelo insumo</u>.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

A estratégia de se posicionar no mercado como um concorrente mundial pode ser justificada pela narrativa contida no Quadro 24 que sugere uma tendência mundial de fusões e aquisições no setor de fertilizantes, dada à tendência do aumento de preços neste setor, o que pode ter sido percebido pela Vale, a despeito dos prejuízos da FOSFÉRTIL em 2009, havendo impulsionado a aquisição e a entrada no ramo de fertilizantes.

QUADRO 24 – Turbulência no mercado de fertilizante

Data	Narrativa
12/03/2010	<p><i>CF Industries buys Terra for \$4,7 b</i></p> <p>Executivos da indústria e analistas advertiram, no entanto, que a guerra não acabou e previu que a consolidação do setor fragmentado continuará. <u>A consolidação ganhou ritmo à medida que as empresas procuram tamanho para competir após a chegada ao setor de grandes grupos de mineração, incluindo Vale do Brasil e BHP Billiton.</u></p> <p><u>Isto é impulsionado por uma tendência ascendente nos preços dos fertilizantes</u> e a crença de que a necessidade de extrair maiores rendimentos de terras agrícolas significa uma demanda futura robusta.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

Após este período de aquisição e estruturação da Vale Fertilizantes a partir de 2010, seguiu-se um período de (c) silêncio, que é percebido nesta pesquisa como um elemento com potencial de geração de tensões. Carter, Clegg e Kornberger (2008) reforçam a importância do silêncio, a não agenda, a não resposta, a não decisão, como elementos da prática estratégica. No caso concreto, o silêncio contribuiu para as especulações, que podem ser percebidas como manifestações de inconformidade com a situação de atraso no projeto (QUADRO 25).

QUADRO 25 - Manifestações de inconformidade com o adiamento do projeto

Data	Narrativas
12/04/2011	Vale Fertilizantes: a reclamação do desapropriado
27/09/2012	Projeto Salitre não sai do papel
26/12/2012	Vale Fertilizantes adia projeto de R\$ 2 bi em Patrocínio

Fonte: Dados da Pesquisa

O entrevistado representante da empreendedora, declara que o silêncio é de fato uma estratégia deliberada das organizações que em momentos turbulentos adota uma postura reativa, apenas respondendo quando são acionados.

Estes períodos de silêncio que aconteceram foram exatamente períodos que a empresa se voltou para dentro em relação ao projeto para estudar a viabilidade, eu falando assim parece que a coisa é muito simples, de decidir se um investimento é viável ou não, se o projeto é propício ou não naquele momento. Mas na verdade são estudos complexos que levam tempo. [...] estes períodos a empresa não tinha uma mensagem sobre o projeto, então é um período que a gente chama em comunicação de reativo, a gente não se manifesta, se alguém pergunta, a gente responde (ENTREVISTADO EMP, EMPREENDEDOR, 2018).

Mesmo que haja a indicação formal para tal postura silenciosa e reativa esta posição não condiz com a abordagem política da Teoria dos *stakeholders* e a perspectiva do *open strategy* que prevê relações mais abertas, transparentes e participativas.

Uma narrativa encontrada pode ser a justificativa do atraso e da incerteza do mercado e consequente retomada do investimento da Vale Fertilizantes (QUADRO 26).

QUADRO 26 - Análise internacional do fosfato

Data	Narrativa																																																												
23/06/2012	<p><i>Global Equity Research Fertilizers</i></p> <p>No fosfato, mantivemos nossos pressupostos de preços até 2014. Os preços se moviam em linha com nossas expectativas e continuamos a ver os preços perto dos níveis de suporte de custos devido ao novo fornecimento no Oriente Médio. Nós esperamos que o suporte de custos diminua em nossa visão de custos de rocha declinantes e preços direcionalmente mais suaves de amônia.</p> <table><tr><th>Year</th><th>Country</th><th>Project</th><th>Phosphoric Acid Capacity (000s mt)</th></tr><tr><td>2011</td><td>Saudi Arabia</td><td>Ma'aden</td><td>1,500</td></tr><tr><td>2011</td><td>Brazil</td><td>Vale/Uberaba</td><td>230</td></tr><tr><td>2012</td><td>Venezuela</td><td>Pequiven</td><td>120</td></tr><tr><td>2012</td><td>Tunisia</td><td>TIFERT</td><td>360</td></tr><tr><td>2012</td><td>Jordan</td><td>JPMC/Aqaba</td><td>100</td></tr><tr><td colspan="3">2011-2012 Total</td><td>2,310</td></tr><tr><td colspan="3">% of Current Capacity</td><td>4.8%</td></tr><tr><td>2013</td><td>Jordan</td><td>JIFCO</td><td>475</td></tr><tr><td>2013</td><td>Brazil</td><td>Copebras</td><td>440</td></tr><tr><td>2013-2015</td><td>Morocco</td><td>OCP</td><td>2,000</td></tr><tr><td>2013-2015</td><td>Jordan</td><td>JPMC/Indonesia</td><td>600</td></tr><tr><td>2014</td><td>Brazil</td><td>Vale/Salitre</td><td>560</td></tr><tr><td colspan="3">2013-2015 Total</td><td>4,075</td></tr><tr><td colspan="3">% of Current Capacity</td><td>8.4%</td></tr></table>	Year	Country	Project	Phosphoric Acid Capacity (000s mt)	2011	Saudi Arabia	Ma'aden	1,500	2011	Brazil	Vale/Uberaba	230	2012	Venezuela	Pequiven	120	2012	Tunisia	TIFERT	360	2012	Jordan	JPMC/Aqaba	100	2011-2012 Total			2,310	% of Current Capacity			4.8%	2013	Jordan	JIFCO	475	2013	Brazil	Copebras	440	2013-2015	Morocco	OCP	2,000	2013-2015	Jordan	JPMC/Indonesia	600	2014	Brazil	Vale/Salitre	560	2013-2015 Total			4,075	% of Current Capacity			8.4%
Year	Country	Project	Phosphoric Acid Capacity (000s mt)																																																										
2011	Saudi Arabia	Ma'aden	1,500																																																										
2011	Brazil	Vale/Uberaba	230																																																										
2012	Venezuela	Pequiven	120																																																										
2012	Tunisia	TIFERT	360																																																										
2012	Jordan	JPMC/Aqaba	100																																																										
2011-2012 Total			2,310																																																										
% of Current Capacity			4.8%																																																										
2013	Jordan	JIFCO	475																																																										
2013	Brazil	Copebras	440																																																										
2013-2015	Morocco	OCP	2,000																																																										
2013-2015	Jordan	JPMC/Indonesia	600																																																										
2014	Brazil	Vale/Salitre	560																																																										
2013-2015 Total			4,075																																																										
% of Current Capacity			8.4%																																																										

Fonte: Credit Suisse, 2012 (APÊNDICE E)

O relatório *Global Equity Research Fertilizers* (QUADRO 26) já apontava uma estimativa de início da implantação da atividade mineral em Patrocínio para 2014 mesmo que a empreendedora tenha optado por manter silêncio sobre essa expectativa. Desta forma, narrativas apontam para manifestações de tensões e ilações comparativas com situação análoga de outras regiões onde a empreendedora atua (QUADRO 27).

Essas narrativas, em parte permitidas pelo silêncio da empreendedora, contribuem para a geração da polifonia e da equivocabilidade nos grupos de interesses. Brown e Thompson (2013) destacam elementos que podem ocorrer nas organizações ao praticarem a estratégia: a polifonia, que se refere a dissonância na compreensão e disseminação das estratégias chaves da organização e a equivocabilidade, ou capacidade de gerar equívocos está presente em relações complexas geradas pela estratégia como prática.

QUADRO 27 - Tensões crescentes

Data	Narrativa
05/01/2013	<p>Vale anuncia investimentos e Patrocínio fica de fora</p> <p>O projeto Salitre localizado no município de Patrocínio composto por uma mina de rocha fosfática, e a construção de um complexo Industrial com capacidade de produzir fertilizantes fosfatados, não foi citado no orçamento, mas, no site oficial da Vale, o projeto é o primeiro da lista.</p> <p>A maior produtora de minério de ferro do mundo reduziu investimentos e adiou projetos em meio à queda no preço do seu principal produto de venda e a perspectivas de desaquecimento da demanda por aço da China.</p>

Fonte: Dia News, 05 de janeiro de 2013 (APÊNDICE E)

Conforme Quadro 27, um elemento com potencial para gerar tensões é identificado: a alteração do projeto original em 2013. A reaproximação com a empreendedora pode ser notada na narrativa ilustrada na Figura 34 com a retomada das conversas com os demais grupos no ano de 2015, a partir da apresentação do novo projeto para os poderes Executivo e Legislativo, no gabinete do prefeito. Em nova formatação, o projeto de mineração foi apresentado, eliminando o complexo industrial em Patrocínio, aproveitando a estrutura da planta industrial química existente no município de Araxá.

FIGURA 34 – Prefeito busca contato e Vale Fertilizantes esboça retorno

Vale busca sócio para investir em fertilizante

Marcelo Metzker/Arquivo Hoje em Dia

A retomada do "Projeto Salitre" da Vale Fertilizantes, em Patrocínio, no Alto Paranaíba, para exploração de fosfato, depende do avanço das negociações com potenciais parceiros. A Vale Fertilizantes estaria "conversando" com pelos menos três multinacionais do ramo para desengavetar o plano, anunciado em 2009. Com os cortes no plano de investimentos da Vale, controladora da Vale Fertilizantes, a partir da queda de rentabilidade das commodities de seu "core business", sobretudo do minério de ferro, a saída para o Projeto Salitre passou a ser a busca por sócios.

De acordo com o prefeito de Patrocínio, Lucas Siqueira, as empresas Yara, Mosaic e Mitsui já teriam sido procuradas pela Vale. Ele afirmou ainda que o projeto foi redimensionado para se adequar a uma nova realidade financeira e por negociações frustradas com proprietários de terra no local onde será instalado o complexo minerador.

"Na última reunião que tive com a Vale fui informado que a empresa está autorizada a procurar parceiros e já contactou multinacionais com experiência no setor para tentar viabilizar o projeto", disse Siqueira. A Yara afirmou que não comentaria o assunto. A reportagem não conseguiu contato com a Mitsui.

Confirmação



O prefeito de Patrocínio, Lucas Siqueira, à espera da retomada

Fonte: Jornal Hoje em Dia, 08 de Junho de 2015, Apêndice F

A mudança do projeto original que incluía a planta mineral e também a planta industrial química gerou tensões que podem ser observadas pelas narrativas constantes no Quadro 28.

QUADRO 28 – Mudança no projeto original

Data	Narrativas
26/08/2015	Vale confirma a representantes do município abertura da mina em Patrocínio e tratamento do minério em Araxá
27/08/2015	Vale Fertilizantes muda de ideia e vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá
29/08/2015	Vale muda ideia original e vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá
29/08/2015	Vale Fertilizantes apresenta projeto para Patrocínio
29/08/2015	Vale Fertilizantes vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá
01/09/2015	O vídeo do contraditório da Vale e sua exploração da mineração de vidas humanas. Representantes da Igreja Católica faz alerta
05/09/2015	Não só a extração queremos a planta química
28/09/2015	Vale vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá

Fonte: Elaborado a partir dos dados (Apêndice F)

A notícia da vinda definitiva da atividade mineral, com a exploração da mina de fosfato é tida como uma grande conquista com manifestações distintas. As manifestações de apoio são apresentadas mormente na audiência pública ocorrida em 2015.

Não, não existe resistência nenhuma contra a Vale aqui em Patrocínio, pelo contrário, nós queremos sim a Vale (MORADOR, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 80, APÊNDICE E).

Nenhum de nós está contra o desenvolvimento e a implantação da Vale Fertilizantes. Muito pelo contrário, nós somos, sim, favoráveis (PODER PÚBLICO, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 80, APÊNDICE E).

Nós queremos receber a Vale de coração em júbilo, de braços abertos, mas tão abertos, tão abertos que nós queremos a Vale por inteiro, não pela metade (MORADOR, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 94, APÊNDICE E).

Não existe um patrocínense sequer, em sã consciência, que seja contra a vinda da Vale para Patrocínio (PODER PÚBLICO, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 95, APÊNDICE E).

Contudo, a mudança no projeto original (FOSFÉRTIL, 2009) é tida por integrantes dos grupos de interesse de forma geral como uma decepção a ponto de não desejarem a planta mineral apenas, caso a planta industrial química não seja também implantada.

Eu queria falar apenas sobre um item que não deu oportunidade de ser falado pelo pessoal da Vale, que é quanto aos itens negativos do projeto, que é o que eu vou comentar, é a frustração que o projeto antigo está trazendo contra o projeto atual. [...] A Vale tem, sim, condições financeiras para fazer isso aí, e se não tiver, que prorrogue seu projeto ou venda para que outra empresa possa fazer tudo isso (SETOR PRODUTIVO, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 46, APÊNDICE E)

Nós não queremos o projeto da Vale da forma como está sendo apresentado (PODER PÚBLICO, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 70, APÊNDICE E). Essa mudança que eles entregam isso aqui em amarelo, onde eles colocam aqui que é um projeto otimizado, otimizado para a Vale e minimizado para Patrocínio (SETOR PRODUTIVO, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 94, APÊNDICE E).

A (e) abordagem na tratativa da empreendedora com os demais grupos segue alternando entre aproximação e distanciamento. Essa amplitude nas tratativas gerou ansiedade de por sua vez tensões e angústias como pode ser observado nas narrativas seguintes.

Sou residente da Mata da Bananeira e estou 100% dentro do terreno da Vale. Eu gostaria que eles dessem uma posição, pode ser aqui agora, ao vivo se quiser, se vão negociar comigo ou se vão me deixar quietinho lá. Isso é uma matança para as pessoas que ficam desse jeito lá (MORADOR, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 66, APÊNDICE E).

Eu acho que por isso que os empresários não estão acreditando tanto nesse aquecimento, porque na realidade a Vale praticamente não veio (ENTREVISTADO SP1, SETOR PRODUTIVO, 2018).

A Mosaic aqui em Patrocínio, de repente, vai ser um outro cenário, porque a conversa com eles é totalmente diferente, do que a conversa do pessoal da Vale, isso aí é muito importante. Eles são, parece que são muito mais abertos, a ouvir, isso é muito importante. A gente espera que nossos associados se

contemplem e tenham sucesso com a vinda da Mosaic (ENTREVISTADO SP1, SETOR PRODUTIVO, 2018).

Esta relação inconstante também foi percebida por meio de uma narrativa coletada nos meios de comunicação conforme Figura 35. A declaração destaca uma insatisfação com o relacionamento dispensado pela Vale Fertilizantes com as comunidades com as quais opera. Essa postura pode estar associada a uma segregação em relação aos colaboradores da empresa.

FIGURA 35 - Relacionamento com a comunidade



A boa notícia é a de que a Mosaic não investiu à-toa para tornar-se líder em produção e distribuição de fertilizantes no país que possui um dos mercados agrícolas mais promissores do mundo. Assim como não é difícil ser muito melhor do que a Vale Fertilizantes em todos os aspectos, que embora tenha sido privatizada ainda aparenta ser uma companhia apegada ao modelo de administração do setor público, burocrática e centralizadora. A falta de relacionamento com as comunidades de Araxá e Tapira, onde passou a atuar após incorporar a Bunge Fertilizantes e a Fosfertil, não pode ser pior. Há também o recente exemplo de Patrocínio, onde o descaso da Vale é alarmante, porque em apenas seis meses de mineração os córregos drenados pela companhia estão secando, como aponta o prefeito Deirró.

Fonte: Clarim.net, 28 de setembro de 2017 (APÊNDICE F)²

O grande desafio desse projeto sempre foi esse. De você conseguir fazer uma abordagem com a sociedade que fosse claro e transparente sendo que o cenário não era transparente para a própria empresa. A gente mesmo tinha muita incerteza se poderia ou não investir e em que velocidade por causa desse [...] cenário econômico (ENTREVISTADO EMP, EMPREENDEDOR, 2018)

As conversas informais também são consideradas narrativas na perspectiva de Samra-Fredericks (2003). Para Clandinin e Connely (2015) as conversas permitem uma maior interação entre pesquisador e participante, são mais flexíveis e valorizam as experiências. Neste sentido, em conversas com os praticantes representantes dos grupos Poder Público, Setor Produtivo e Educação, houve uma sinalização de que a implantação do complexo químico para o processamento do fosfato em Patrocínio possa ser uma realidade, a partir da aquisição do complexo mineral pela Mosaic. Sobre isso, o Entrevistado EMP, representante da empreendedora fez a seguinte análise:

² A imagem foi adaptada para permitir a capacidade de leitura, mas manteve a originalidade do seu conteúdo extraída do site <http://www.clarim.net.br/noticia/11195>, acessada em 03/02/2018.

Confesso que é a primeira vez que ouço falar sobre isso. Quando houve a aquisição pela Vale, também teve algo nesse sentido. Eu acho um pouco, acho natural, quando muda o controle de uma empresa realmente acontece. A nova gestão volta a avaliar tudo que está sendo feito, enfim para propor revisão de caminhos ou continuidades, e tudo mais. Mas não tem nada neste sentido que tenha chagado ao meu conhecimento (ENTREVISTADO EMP, EMPREENDEDOR, 2018).

Esta possibilidade também é apontada na narrativa referente à Figura 36, que demonstra que com a aquisição, a Mosaic pode retornar com o projeto anterior, considerando haver tensões entre Prefeitura e a Vale Fertilizantes, até então a empreendedora do complexo de extração mineral.

FIGURA 36 - Mosaic pode retornar com o projeto da indústria para Patrocínio



complexos do que o supersimples produzido em Araxá, ou seja, com muito mais valor agregado. No entanto, mediante a crise econômica e, por ser detentora da logística do transporte ferroviário em decorrência da mineração do ferro que é realmente o que lhe interessa, a Vale fez esse arranjo que possivelmente pode não ser mantido pela Mosaic - a maior companhia do mundo em produção e comercialização de fosfato e potássio concentrados. A tendência é a de que a Mosaic retome o plano inicial de implantação da fábrica em Patrocínio, o que inclusive poria fim na ira do prefeito, caso também adotasse as medidas ambientais cobradas e cumprisse a contrapartida social negociada com a Vale.

Fonte: Clarim.net, 28 de setembro de 2017, Apêndice F³

Diante de todas as narrativas apresentadas no curso das audiências, apresentando apoio à vinda da atividade mineral, mas também reivindicando que o complexo mineral também fosse contemplado conforme projeto inicial, houve uma narrativa do representante da empreendedora finalizando a participação da empresa, que deixa em aberto a expectativa.

Tenho certeza que o futuro vai trazer para Patrocínio aquilo que o patrocínense comum anseia e espera (REPRESENTANTE DA EMPREENDEDORA, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, APÊNDICE E).

Essa manifestação vem ao encontro do anseio da sociedade patrocínense, mas também como pode ser vista como um gerador de tensões, pois pode contribuir para o aumento da

³ A imagem foi adaptada para permitir a capacidade de leitura mas manteve a originalidade do seu conteúdo extraída do site <http://www.clarim.net.br/noticia/11195>, acessada em 03/02/2018.

expectativa de vinda da planta química, mesmo sendo essa possibilidade rechaçada pela empreendedora durante a audiência pública.

A aprendizagem é observada como um ponto relevante no processo de implantação da mineração em Patrocínio e sobre esse processo a empreendedora se manifestou.

Realmente a gente notou de forma clara a evolução da participação e do interesse da implantação da empresa. (...) O interesse da cidade em discutir. Hoje não é possível uma empresa que tenha uma atividade de porte como a nossa pensar em não ter um trabalho de diálogo com os *stakeholders* de maneira estruturada. Não se faz nenhuma atividade de mineração, de atividade industrial sem ter este diálogo bem estruturado. E ao longo do tempo, ciente dessa necessidade, a gente foi aprendendo com os técnicos mesmo. (...) Atividades que a gente desenvolveu em Patrocínio nós começamos a levar para outras unidades, outras regiões onde a mineração já existia há muito tempo, numa época em que a sociedade não era tão exigente (ENTREVISTADO EMP, EMPREENDEDOR, 2018).

O que eu posso te dizer, que eu acho interessante de comentar, houve uma evolução da sociedade. (...) Quando a gente fez a primeira abordagem em 2001 a exigência da sociedade, da cidade por informação era uma. Quando a gente voltou, num segundo momento, com uma abordagem mais ativa em 2009, a gente sentiu a cidade muito mais exigente em termos de informação, de transparência e de postura da empresa. E quando a gente fez a nova abordagem em 2015, esta postura da cidade estava ainda mais exigente. Então eu sinto e o que senti ao longo desse tempo foi uma mudança, acho que para melhor, da postura da sociedade (ENTREVISTADO EMP, EMPREENDEDOR, 2018).

4.3.3 O grupo Meio Ambiente

No que tange a esta pesquisa, este grupo é composto por instituições que têm como objetivo a defesa da preservação dos recursos ambientais naturais, finitos que são, a preservação dos traços culturais, tradições, costumes, das comunidades impactadas pelo empreendimento e o bem estar social.

QUADRO 29 - Narrativas do grupo meio ambiente

Fase 1 – Pesquisa 1969 a 2003	
2001	Audiência Pública
Fase 2 – Planejamento 2004 a 2015	
09/06/2014	Relatório Pedido de vistas CERVIVO
05/10/2015	Ofício Pedido de Vistas - Audiência pública 2015
18/11/2009	Audiência Pública Indústria Química
30/09/2015	Audiência Pública Extração Mineral
Fase 3 – Implantação 2016	
2016	Inquéritos civis públicos
Fase 4 – Operação 2017	
05/08/2017	CODEMA cassa licença da Vale que afirma operar dentro da legalidade

Fonte: Dados da pesquisa

O grupo meio ambiente tem uma relação com outros praticantes do contexto da mineração baseada, na maioria dos casos, pela ação legal. O Quadro 29 mostra as narrativas encontradas que sustentam essa afirmação. As narrativas deste grupo demonstram como elementos relevantes e potenciais geradores de tensões: (a) a mineração como ameaça e oportunidade; (b) a prática da responsabilidade socioambiental; e (c) poder econômico. Estes elementos são abordados a seguir.

As narrativas, retiradas de depoimentos de indivíduos representando instituições pertencentes a este grupo de interesses comuns, demonstram que a atividade mineral, especialmente por meio da empreendedora, representa (a) uma ameaça para o meio ambiente.

Eu sempre tive aquela ideia, bom, tá vindo [a mineração] é um processo que está acontecendo, e o que que a gente pode fazer de bom com isso? (ENTREVISTADO MA1, MEIO AMBIENTE, 2018)

Num primeiro momento, a gente como ambientalista, vai pensar na destruição mesmo. Você vai criar um buraco ali, você vai desmatar, você vai mexer no recurso hídrico. Então num primeiro momento, a gente vê como um empreendimento destruidor para o município (ENTREVISTADO MA2, MEIO AMBIENTE, 2018).

O temor de acidentes ambientais está sempre na pauta, especialmente após o acidente do rompimento da barragem de rejeitos da represa de Fundão, no município de Mariana/MG, já citado no referencial teórico desta pesquisa. Além disso outros riscos foram levantados

A gente vê que o mais sério é a questão hídrica, o rebaixamento do lençol freático. As ONGs não acreditam que o que propõem em devolver recurso hídrico, a gente tem visto casos aí que isso não acontece. Quando rebaixa o lençol automaticamente todas aquelas minas que fazem parte daquela mesma sub-bacia a tendência é de secar. Isso vai trazer um dano para a sociedade, vegetação, animais, a água é essencial para a vida (ENTREVISTADO MA2, MEIO AMBIENTE, 2018).

Ao mesmo tempo em que a atividade mineral ameaça, segundo os mesmos entrevistados, ela oportuniza. A regulamentação existente faz com que vários projetos de monitoramento, além daqueles que são obrigados passem a acontecer. No processo de implantação da mineração em tela foram encontradas narrativas que dão substância a essa constatação.

Essas audiências públicas, como elas são previstas na legislação, e é a maneira de a sociedade participar do processo de licenciamento, é claro que elas vêm no sentido de defender a parte ambiental. Mas também visando a questão da sustentabilidade, tanto o econômico quanto a preservação ambiental possam ter uma relação para que não prejudique (ENTREVISTADO MA2, MEIO AMBIENTE, 2018).

Apesar de todo o meu temor, o grupo do meio ambiente foi beneficiado porque antes da Vale não tinha esses patrocínios, essa ajuda, a gente não sabia a qualidade da análise da água, hoje a gente sabe, tem todo um histórico de anos atrás que é feito pela mineração. Tem todo um temor mas tem um lado positivo também (ENTREVISTADO MA1, MEIO AMBIENTE, 2018).

O programa de estudos do pato-mergulhão, espécie ameaçada de extinção foi citado como um dos programas de atuação da CERVIVO que conta com o patrocínio das empresas empreendedoras desde a fase inicial. Este patrocínio esteve inicialmente inserido em ações de (b) responsabilidade social da empresa.

A gente montou essa equipe e começou as buscas aqui no município. Capitaneadas pela organização e com o patrocínio na época, em 2008, da Vale Fertilizantes e da Galvani, para fazer a busca no entorno do complexo de mineração delas (ENTREVISTADO MA1, MEIO AMBIENTE, 2018).

Por outro lado, há narrativas que as ações são realizadas por força de normativas, da regulamentação legal exigida por órgão competentes. As ações são implementadas de acordo com o interesse na realização do projeto da mineração e não pela importância socioambiental.

A decepção é eles fazerem o trabalho obrigados. Porque eles têm um órgão ambiental por traz condicionando, apesar de a gente ver que os técnicos têm vindo com uma visão diferente para nós, na área técnica. A gente não vê isso na gerência (ENTREVISTADO MA1, MEIO AMBIENTE, 2018).

Essa narrativa revela a estratégia como prática sendo socialmente construída. De acordo com Whittington (2006) os praticantes da estratégia podem estar fora da organização como os consultores externos, como aqueles que detêm conhecimento acadêmico sobre temas de interesse. Para Hoon (2007) todos os níveis hierárquicos estão fazendo estratégia, estabelecendo suas posições, opiniões, expressando suas percepções. Nesta linha, as duas ideias se condensam na proposição de Sandberg e Dall'Alba (2009) que afirmam que a construção da estratégia não deve ser trabalho apenas da alta gerência, e nem mesmo se limitar aos atores internos da organização. Neste aspecto, esta relação, e diálogo da estratégia como prática se completa na operação em redes de *stakeholders* e na mutualidade defendida por Sachs e Rühli (2011).

O (c) poder econômico também foi apontado como um elemento que pode gerar tensões, desencadeando ações unilaterais, como toda forma de poder. Embora a forma que isso ocorra não tenha sido explicitada, a análise conduziu para uma associação à influência (como sendo a capacidade de reunir recursos para convencer outros grupos sobre o atendimento de seus interesses). Neste sentido, este elemento apareceu em narrativas distintas.

É uma força muito grande, é uma instituição, acaba que é um poder econômico muito grande. E desde quando eu vim para cá, Patrocínio não tem, não tinha essa consciência. Vou falar da minha área (ENTREVISTADO MA1, MEIO AMBIENTE, 2018).

Desde que a gente teve conhecimento e entrou no processo até agora a gente teve longas batalhas com relação à defesa do meio ambiente e à sustentabilidade. Na maioria das vezes as ONGs perdem para o setor econômico. Pode ver que a mineração é lucro mundo afora. O produto dela é primário e vai criar emprego lá na China. Você vende o minério e os empregos também (ENTREVISTADO MA2, MEIO AMBIENTE, 2018).

Essas narrativas podem estar associadas ao paradoxo sobre moral e ética apontado por Goodpaster (1991), reconhecendo a necessidade de se considerar não apenas os interesses dos proprietários, mas também de todos os envolvidos com a organização, e neste caso com o fenômeno da mineração de fosfato em Patrocínio. Defende um equilíbrio entre o ético e o econômico. Sachs e Rühli (2011) mostram que a diferença entre estes paradigmas é a mutualidade que assegura que os valores são criados com e para os *stakeholders*, divergindo da posição de valor criado com base meramente econômica, como retorno do capital. Dias, Rossetto e Marinho (2017) afirmam que a estratégia como prática é uma construção social e que a ação e interação dos atores influencia a estratégia da organização, neste sentido, a interação, a convivência com os grupos, embora em conflito, poderá concorrer para o equilíbrio das práticas éticas, morais e econômicas.

O aprendizado como narrativa foi encontrada neste grupo, como um processo de mudança de comportamento frente aos desafios que o empreendimento mineral representa.

Minha impressão sobre a mineração nunca foi muito boa, a gente sabe que gera muitos impactos ambientais e sociais. Hoje eu estou um pouco mais tranquila, porque eu estou vendo que está mudando também rápido. E eu estou percebendo que essas mudanças estão ocorrendo por um próprio aporte da Vale. Acaba que a mineração, ela mesma patrocina essa mudança de consciência, por um certo lado (ENTREVISTADO MA1, MEIO AMBIENTE, 2018).

O conhecimento, o lado positivo é esse conhecimento. O conhecimento que temos hoje da parte ambiental. Depois que o projeto do pato-mergulhão começou a ser realizado, o mundo olha para cá. As pessoas vêm conhecer esse projeto e acabam vendo outras espécies também. A parte do conhecimento foi um ganho muito grande (ENTREVISTADO MA1, MEIO AMBIENTE, 2018).

A prática da defesa ambiental se mostra articulada, baseando-se na narrativa abaixo, o que gera também aprendizado ao longo do tempo.

O grupo das ONGs, a gente tem uma rede em Minas Gerais que a gente conversa sobre todos os empreendimentos com alto impacto ambiental e a gente tem uma posição das ONGs. As minhas entidades conversam com as outras, inclusive para ter assento nestes colegiados, para que essa conversa seja igual, para chegar num denominador do que a gente vai defender, a estratégia de como a gente vai fazer isso (ENTREVISTADO MA2, MEIO AMBIENTE, 2018).

Eu acho que já foi muito pior. Eram minerações sem licenciamento, sem conversa, tudo empurrado “goela abaixo”, mas o modelo que foi criado de 80 pra cá nos traz a possibilidade de estar conversando com as ONGs, o setor econômico, o poder público, sentar numa mesma mesa e muitas vezes chegar num acordo para que o processo seja mais tranquilo (ENTREVISTADO MA2, MEIO AMBIENTE, 2018).

O grande ganho é as ONGs se apoderando dos processos, esse é um ganho (ENTREVISTADO MA2, MEIO AMBIENTE, 2018).

Neste aspecto essas narrativas também permitem constatar que a operação em redes de *stakeholder* conforme Sachs e Rühli (2011) podem gerar valores superiores para todos os envolvidos.

4.3.4 O grupo Moradores

O Quadro 30 apresenta as narrativas deste grupo de interesse.

QUADRO 30 - Narrativas referentes aos moradores

Fase 1 – Pesquisa 1969 a 2003	
30/11/2001	Audiência Pública
Fase 2 – Planejamento 2004 a 2015	
18/11/2009	Audiência Pública Indústria Química
12/04/2011	Vale Fertilizantes: a reclamação do desapropriado
12/04/2011	Depoimento de empregada da Vale Rejane Medeiros Lopes que atuou na remoção de moradores
23/07/2014	Inquérito Civil MPMG
29/06/2015	Inquérito Civil MPF
30/09/2015	Audiência Pública
Fase 3 – Implantação 2016	
Continuação	Inquérito Civil MPMG
Continuação	Inquérito Civil MPF
Fase 4 – Operação 2017	
05/08/2017	Depoimento de Maria de Souza, moradora que foi removida que participa do programa de aquisição assistida
05/08/2017	Depoimento de Anselmo da Costa, aposentado, produtor rural que foi realocado após venda de sua propriedade
27/08/2017	Depoimento de Maria de Souza, moradora que foi removida que participa do programa de aquisição assistida
02/09/2017	Depoimento da produtora rural Marilene Aparecida Dias de Paula que participou do programa de remoção assistida

Fonte: Dados da pesquisa

Na composição deste grupo, de acordo com as prerrogativas da pesquisa, se encontram os moradores e seus representantes que se organizam por meio de suas associações comunitárias das localidades afetadas direta e indiretamente pela atividade mineral de fosfato em Patrocínio, e organizações não governamentais que atuam na defesa socioambiental. Na perspectiva do empreendedor, os moradores foram classificados de três formas: o reassentamento, a indenização assistida e a indenização simples (SUPRAM 2016, APÊNDICE E). Narrativas apontam para uma quarta classificação, não constante nesta classificação, que são aqueles moradores ou proprietários não residentes que não negociaram com a empresa, por sua vontade, por não terem compreendido que suas perdas estavam sendo compensadas, ou por falta de vontade do empreendedor. Há aqui elementos capazes de gerar tensões para esse grupo e que podem impactar de maneira direta as vidas dos moradores, em seus cotidianos, tendo em vista a necessidade do (a) deslocamento geográfico. Esse deslocamento faz com que (b) suas histórias, a cultura e os laços sociais afetivos sejam enfraquecidos ou desfeitos, colocando em (c) risco a saúde emocional, mental e social, pois conflitos são gerados. O deslocamento também concorre para que (d) as condições econômicas destas famílias se tornem vulneráveis, uma vez que pode significar ruptura do *modus operandi* de suas atividades e dos seus campos de atuação. Esses elementos serão aprofundados a seguir.

No processo de licenciamento, estão previstas as condicionantes, que são ações que devem ser implementadas e seguidas pelo empreendedor, para que os riscos sociais, econômicos, ambientais, culturais, políticos, sejam evitados, excluídos ou compensados. Desta forma, muitas das ações são determinadas por este instrumento de licenciamento que consta nos anexos do parecer único emitido pelo órgão competente (no caso, a SUPRAM), e que geram tensões pois os desdobramentos do que precisa ser feito, nem sempre estão de acordo com o que os envolvidos desejam que seja feito. Surge daí a necessidade da negociação. No que tange ao processo de desocupação da área diretamente afetada, foi apresentado um modelo contendo três situações:

Reassentamento: consiste em permuta na área anfitriã indicada pela Vale Fertilizantes, sendo de responsabilidade da empresa a reposição de toda infraestrutura de moradia e produção, incluindo apoio técnico social, psicossocial e assistência agrônoma durante todo o período de negociação, preparação para mudança e pós-mudança, até que a família restabeleça sua condição socioeconômica atual, priorizando alcançar igual ou maior patamar produtivo na nova propriedade; Indenização Assistida: permuta com área indicada, preferencialmente, pela família conforme critérios pré-estabelecidos, incluindo assistência técnica agrônoma e psicossocial durante o período de busca de novo imóvel até que a família restabeleça, no mínimo, sua condição de vida atual na nova propriedade; e Indenização Simples: refere-se à transação de compra e venda com pagamento em dinheiro,

referenciado em valores de laudos imobiliários elaborados por empresas especializadas, tomados como bases para as negociações (SUPRAM, 2016, APÊNDICE E).

Houve uma expectativa gerada pelo empreendimento apresentado em 2009 pela FOSFÉRTIL. Essa expectativa tratava da aquisição de uma grande área para implantação tanto da planta mineral como da planta química com a consequente necessidade do deslocamento de 45 famílias de suas casas e propriedades. Esta expectativa foi compreendida nas ações da empreendedora que manteve o processo de desapropriação.

Em 2011 foram iniciadas as negociações entre a Vale Fertilizantes e a população que iria ser removida para a instalação da barragem de rejeitos. Ao todo eram 45 famílias e deveriam ser realocadas antes da instalação do Complexo Mineral de Patrocínio-MG. De acordo com os estudos apresentados 10 famílias seriam reassentadas (nove em área anfitriã disponibilizada pela Vale Fertilizantes e uma no povoado do Córrego do Açude); 31 famílias serão contempladas por processo de permuta, o qual ainda está em andamento, e quatro famílias participarão de processo de compra e venda simples. No entanto, na fase atual do processo de licenciamento ambiental não será mais construída a barragem de rejeito. No entanto, a empresa compromete-se a finalizar o programa de aquisição assistida em um prazo máximo de 02 (dois) anos após a emissão da Licença de Instalação Corretiva (LIC) (SUPRAM, 2016, APÊNDICE E).

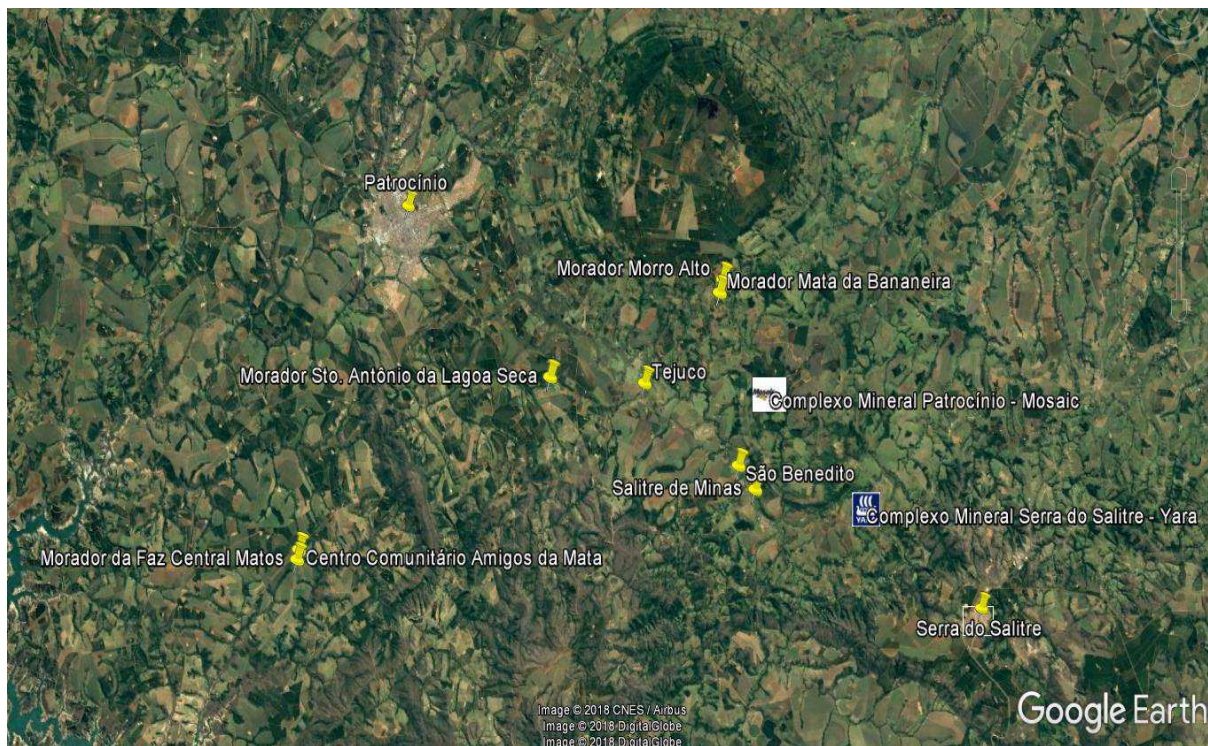
De acordo com o mesmo instrumento da SUPRAM (2016),

as modalidades de negociação já foram apresentadas para as famílias alvo deste programa e 10 famílias optaram pelo reassentamento (negociações concluídas), 30 pela indenização assistida (negociações em andamento) e 5 famílias optaram pela indenização simples (negociações a serem iniciadas após conclusão das negociações da indenização assistida) (SUPRAM, 2016, APÊNDICE E).

A abrangente distribuição espacial da Figura 37 permite perceber as distâncias entre o local do Complexo Mineral de Patrocínio administrado pela Mosaic desde 2016, a sede Município de Patrocínio e os Distritos de Salitre de Minas e São Benedito, as comunidades de Tijuco, Morro Alto, Associação Amigos da Mata e Santo Antônio da Lagoa Seca. Nota-se que, mesmo estando dentro do mesmo municípios, as regiões para as quais algumas famílias reassentadas foram transferidas apresentam outra realidade cultural, distando de seus locais de origem em aproximadamente cinquenta quilômetros. As visitas do pesquisador aos locais originais da Mata da Bananeira e o local do reassentamento Associação Amigos da Mata permitiram perceber as diferenças que concorrem para o (b) enfraquecimento ou perda da dos laços afetivos da história e da cultura destas famílias ao se deslocarem. Manifestações de que

não há mais o espírito comunitário são comuns tanto para quem foi reassentado quanto para quem permaneceu, ficando latente a sensação de solidão.

FIGURA 37 - Distribuição espacial da mina e moradores



Fonte: Elaborado a partir dos dados e visitas usando Google Earth, 2018

Na comunidade de Morro Alto e Mata da Bananeira, ainda há residentes que não conseguiram estabelecer acordo com a empreendedora para negociação de suas terras. O Entrevistado MO1, membro representante da Comunidade de Morro Alto, declara que no início as pessoas não acreditavam pois foram muitos anos convivendo com a pesquisa, com “buracos fundos sendo feitos” sem que ninguém conversasse com eles sobre o que estava acontecendo. Segundo este morador,

as reuniões começaram a ocorrer mas o povo não estava acreditando. Aí, quando é fé, os maiores desuniram dos pequenos, e foram vendendo, aí foram vendas em dinheiro. [...] foi 2004 que começou. Eles vendiam e compravam para outro lado. Vendia uma aqui [hectare] e comprava quatro ou cinco, o povo estava achando uma beleza. Depois que os grandes acabaram, começou com os pequenos, veio uma equipe da FOSFÉRTIL e falou que ia trocar por outra propriedade com os pequenos, mas ninguém veio, ficou só na conversa. Depois foi que a Vale chegou, fazendo mais reuniões, falou que ia trocar na permuta assistida, né, e comprou as terras. No começo ofereceram 1,5 (hectares) por um. O povo não quis, e bateram o pé, então chegou a três. Aí fechou a área da Irmãos Matos, eu não sei se é nove ou onze famílias. Aí acabou essa fazenda lá, eles compraram uma no Santo Antônio da Lagoa Seca e começou de novo, onde ia ser a parte de Indústria Química. Eles vieram e

ofereceram 1,4 em troca por um (hectare) mas fechou a dois por um. E ficou um resto (de moradores) que não quis, e nós ficamos em cinco que não negociou (MORADOR MO1, 2018).

Durante a audiência pública de 20 de setembro de 2015, foram encontradas narrativas que dão sustentação a essa declaração.

Sou residente na Mata da Bananeira e estou 100% dentro do terreno da Vale. Eu gostaria que eles me dessem uma posição, pode ser aqui agora, ao vivo se quiser, se vão negociar comigo ou se vão me deixar quietinho lá. Isso é uma matança para as pessoas que ficam desse jeito lá (GRUPO MORADOR, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 66, APÊNDICE E).

Essas declarações apontam para uma um (c) risco à saúde emocional, mental e social destes moradores que se sentem deixados de lado. A abordagem usada para a negociação das indenizações também foi apontada como uma prática estratégica desagregadora, embora os valores básicos da negociação das permutas tenham sido padronizados, de acordo com a declaração.

Ninguém sabe aquilo lá, ninguém contou pra ninguém, eles fizeram a gente assinar um termo de silêncio. Tem irmão com irmão que nem sabe o que foi negociado (ENTREVISTADO MO1, GRUPO MORADORES, 2018).

A Vale negocia individualmente e não coletivamente com as pessoas, e esse tipo de negociação gera dentro de uma mesma família muitos problemas entre os membros da família por problemas de herança e outras coisas. E também gera conflito entre a vizinhança porque uns têm mais outros têm menos (GRUPO MORADOR, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 42, APÊNDICE E).

Por outro lado, para os moradores reassentados, assistidos e indenizados, há narrativas positivas apresentadas por quem negociou suas propriedades.

Eu venho há bastante tempo aí acompanhando indiretamente todo o projeto da Vale na Região, e queria colocar aqui que todo o compromisso que a empresa proporcionou a todos do nosso grupo até o momento é 100% satisfatório e cumprido (GRUPO MORADOR, AUDIÊNCIA PÚBLICA, 2015, p. 50, APÊNDICE E).

Nunca me senti ameaçado, as negociações foram feitas muito as claras. A gente inclusive arrumou um advogado lá de Paracatu (Minas Gerais), acostumado com as mineradoras de Paracatu, de Brasília, orientou bem a gente. Ele explicou muito bem como que era, que o processo é demorado, explicou muito bem explicado que quem não negociasse, seria desapropriado com o tempo. A gente já entrou bem esclarecido, sabe. Mas a mineradora em si nunca ameaçou a gente de desapropriar. A negociação deles foi muito bem conduzida (ENTREVISTADO MO2, GRUPO MORADORES, 2018).

A empreendedora, ao completar um ano em operação (08/2017), divulgou uma campanha para dar visibilidade à opinião de alguns moradores que também se mostram

satisfeitos com a mudança conforme Figura 38 e Figura 39. Esta narrativa foi considerada nesta análise como uma afirmação de poder uma vez que o empreendedor impõe suas prerrogativas na defesa de seus interesses, consequentemente causando ambiguidade, expondo uma vulnerabilidade econômica por parte dos moradores.

FIGURA 38 - Outdoor - manifestação de moradores deslocados da área de mineração



Fonte: Foto do pesquisador, Outdoor, Vale Fertilizantes, 2017 (APÊNDICE G)

Nesta declaração (FIGURA 38) à moradora é atribuída uma fala de que não iria se sentir bem se deixasse seu local de moradia, dizendo também que hoje ela prefere sair do que ficar. A fala não é clara, pois sob a aparente tranquilidade com a mudança, pode estar o sentimento de resignação, uma vez que sair ou não, não depende da moradora. Não há uma escolha e se houvesse, poderia não ser pelo deslocamento. A narrativa expressa pela Figura 39, apresenta uma moradora reassentada. A declaração expõe, além do deslocamento social e econômico (melhoria de vida), uma relação própria entre assistidos e assistentes, sendo percebida uma reciprocidade não justificada.

FIGURA 39 – Jornal - manifestação de moradores deslocados da área de mineração



Fonte: Gazeta de Patrocínio, 02 de setembro, 2017 (APÊNDICE G)

Neste grupo, as narrativas são distintas em relação à negociação com a Vale. Há os que se declaram satisfeitos e destes considerável parte concluiu sua negociação; e há os que não negociaram, como o Entrevistado MO1, que se declara insatisfeito. Uma das narrativas encontradas é o Inquérito Civil Público do MPMG, de 23 de julho de 2014 e que se encontra aberto, havendo sido consultado em 05 de fevereiro de 2018. Esse inquérito foi aberto para apurar irregularidades no cumprimento da uma condicionante da LI da exploração mineral concedida para a FOSFÉRTIL no ano de 2004, depois renovada em 2011, revisando as condicionantes contidas na Figura 40.

FIGURA 40 - Condicionantes que originaram o programa de aquisição assistida

11	<p>Apresentar programa de acompanhamento das famílias relocadas de suas terras, por interferência da implantação da barragem de rejeito (comunidade Mata da Bananeira). Deverá estar contemplado no programa pelo menos as seguintes exigências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planilha contendo a indicação de cada família relocada, o número de pessoas por família, a área ocupada de cada propriedade anterior e atual. - Realização de assistência técnica de apoio as atividades agropecuárias, bem como o aproveitamento adequado da produção; - Acompanhamento psicológico e social com vistas a diagnosticar e remediar qualquer problema proporcionado pela mudança de ambiente; 	24 meses
12	<p>Comprovar a regularização fundiária e ambiental das áreas adquiridas para a instalação das famílias atingidas pela barragem de rejeito, conforme exposto neste Parecer Único anteriormente.</p> <p>Esta exigência deverá vir acompanhado de um mapa em escala adequada com indicação das propriedades.</p>	24 meses
13	<p>Comprovar a adequada edificação das instalações das famílias atingidas pela implantação da barragem de rejeito. Esta exigência deverá ser feita por meio de relatório fotográfico e descritivo comparativo, mencionando as instalações anteriores, as instalações atuais, bem como manifestação de cada morador quanto ao novo local de habitação.</p>	24 meses

Fonte: Parecer único LI, SUPRAM, p. 51 (APÊNDICE E)

Também foi instaurado um Inquérito Civil Público no Ministério Público Federal de Patos de Minas-MG, visando apurar o andamento e cumprimento destas condicionantes, por parte da empresa Vale Fertilizantes, para atendimento das famílias da Comunidade Mata da Bananeira.

Nessa perspectiva, o Procurador da República Dr. Marcelo Freire Lage solicitou à coordenação da 4ª Câmara de Coordenação e Revisão, no interesse do Inquérito Civil nº 1.22.006.000235/2009-75, por meio do Ofício nº 429/2015-PRM-PMS, de 29 de junho de 2015, a realização de perícia, por profissional do campo de antropologia, na área do empreendimento e atendimento dos quesitos narrados no despacho, quais sejam: i. realizar vistoria na área do empreendimento do procedimento administrativo; ii. avaliar se as condicionantes 11, 12, 13 e 25⁴, estabelecidas na licença de implantação, referentes ao Programa de Aquisição Assistida, estão estabelecidas dentro de um critério de razoabilidade; iii. apontar possíveis falhas na condução das negociações da empresa Vale Fertilizantes com a Comunidade da Bananeira; iv. indicar possíveis medidas a serem tomadas pela empresa, tendo em vista a mitigação dos impactos sociais provenientes do

⁴ O referido parecer, seja por erro de digitação ou não, não contém a condicionante de número 25, saltando da de número 24 para a 26.

empreendimento; v. outras considerações que a perícia entender pertinentes. (SUPRAM, 2016, APÊNDICE E)

Esta decisão do Ministério Público Federal resultou no Parecer Técnico nº 243/2015-4ªCCR, que foi consolidado em nova condicionante constante no Parecer único da SUPRAM 076240/2015, especialmente a condicionante de número dezessete.

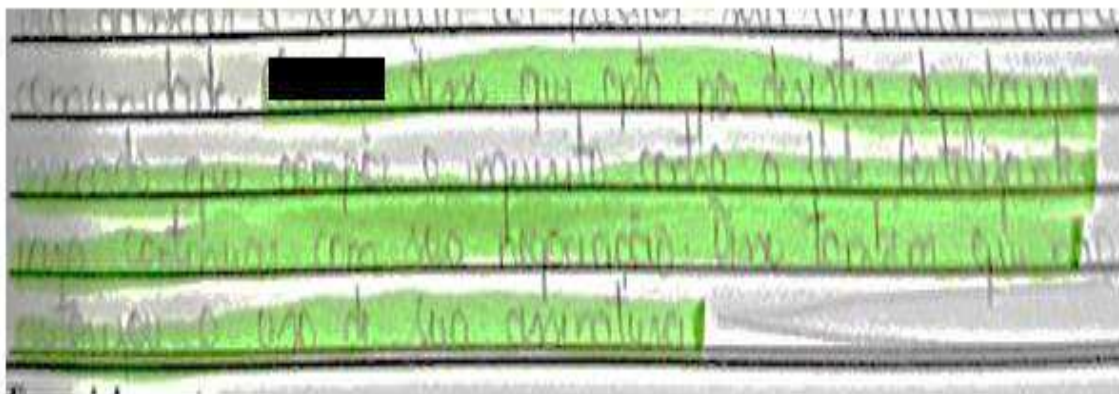
Apresentação de relatórios ANUAIS de acompanhamento do Programa de Aquisição Assistida, contendo no mínimo os seguintes indicadores: i) quantidade de famílias que participam das reuniões convocadas pela Vale Fertilizantes sobre o Programa de Aquisição Assistida em relação ao total de famílias a serem consideradas no programa; ii) quantidade de famílias que assinaram os termos/acordos de negociação para participação do reassentamento, indenização assistida ou simples em relação ao número total de famílias a serem consideradas no programa; e iii) grau de satisfação da comunidade em relação aos termos oferecidos que pode ser feito por meio de uma avaliação quando da finalização do processo de mudança. - Apresentar relatório final conclusivo (na formalização da LO) das ações realizadas no âmbito do Programa de Aquisição Assistida (e de atendimento psicossocial), contemplando no mínimo: a) registro da reconstrução dos equipamentos sociais (igreja e centro comunitário) na área anfitriã e também em área não afetada pelo CMP, próxima a comunidade Mata da Bananeira, a ser indicada pela comunidade; b) levantamento dos postos de trabalho que serão extintos na ADA e AID em consequência da instalação do empreendimento; c) análise sobre a viabilidade socioeconômica das unidades domésticas de consumo/produção e estruturas sociais das famílias da comunidade de Morro Alto e Santo Antônio da Lagoa Seca (e da parcela da comunidade Mata da Bananeira que porventura não seja alvo de remoção), tendo em vista inclusive a separação em relação à parcela da comunidade Mata da Bananeira alvo de remoção, com a proposição de medidas de mitigação dos possíveis impactos negativos; d) análise, caso a caso, sobre situações de vulnerabilidade socioeconômica e potenciais riscos de empobrecimento, com o levantamento de medidas pertinentes; e) avaliação dos prováveis impactos da remoção populacional sobre as manifestações culturais locais e propor medidas adequadas de apoio à continuidade destas manifestações, à despeito do processo de apartação e fragmentação das comunidades; f) levantamento sobre situações de prejuízos potenciais aos pequenos empreendimentos de prestação de serviços e de comércio localizados na vizinhança da Mata da Bananeira, com a definição de medidas cabíveis. Prever ainda o acompanhamento e assistência social junto às famílias, durante período não inferior a um ano (SUPRAM, 2016, APÊNDICE E).

Esta situação conflituosa, que gera tensões entre moradores e empreendedor e que é moderada pelo MPF e MPMG, propicia o diálogo entre as teorias dos *stakeholders* e estratégia como prática na medida em que o grupo de moradores se vale do poder e legitimidade de outro grupo (Poder Público) para que suas necessidades sejam atendidas (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Este relacionamento entre os grupos para a geração de valor superior para todos os envolvidos por meio da criação de redes (SACHS; RÜHLI, 2011) de *stakeholders* sob a ação

de tensões dinâmicas. Jarzabkowski, Lê e Van de Ven (2013) abordam possíveis conflitos, como forma de tensões, que podem surgir quando o *strategizing* tem que lidar com demandas de grupos diferentes ou indivíduos interrelacionando em contextos pluralísticos.

A análise das narrativas permitiu constatar tensões sobre estratégia como prática dentro do próprio grupo (FIGURA 41). A desunião do grupo é declarada por moradores que não negociaram, e durante a audiência.

FIGURA 41 - Defesa do interesse individual



Fonte: Inquérito Civil, MPMG, p.81⁵ (APÊNDICE E)

Só queria corrigir uma coisa, que o morador presidente da Associação Amigos da Mata, ele representa só nove famílias da associação dele e ainda restam um pouco mais do que o dobro disso lá pra ser resolvido (GRUPO MORADOR, AUDIÊNCIA, 2015, p. 66).

Eu não estou aqui para defender nem mineradora nem comunidade, nem nada. Quem não negociou foi porque não quis. Eu falei para eles, gente vamos unir, vamos fazer, mas a maioria não quis. Eu particularmente fechei bem, acima até das expectativas (ENTREVISTADO MO2, GRUPO MORADORES, 2018).

Essas narrativas deflagram tensão relacional interna ao grupo manifestada pela busca do interesse individual. Neste aspecto, Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) defendem que o princípio da Teoria dos *stakeholders* assim como o da sociedade civil é o interesse individual, ou seja, os indivíduos buscam primordialmente a satisfação de suas necessidades. Para estes autores, os interesses individuais devem estar em sintonia com os da coletividade e dentro das

⁵ A figura foi copiada dos autos do Inquérito civil do MPMG (APÊNDICE E) por meio de fotografia já estando com baixa condição de leitura, transcreve-se aqui o conteúdo: o morador disse que opta por desistir do abaixo assinado que compõe o inquérito contra a Vale Fertilizantes, para continuar com sua negociação. Disse também que não autorizou o uso de sua assinatura.

questões normativas, legais, para que possam ser alcançados (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016). Mesmo havendo uma tensão entre os integrantes desse grupo, os interesses individuais podem estabelecer parâmetros que beneficiem a todos, por exemplo, no caso da ampliação do parâmetro de troca das terras de 1,5 para três hectares para reassentados da Associação Amigos da Mata e de 1,4 para dois hectares para reassentados em Santo Antônio da Lagoa Seca (ENTREVISTADO MO1). Nesse sentido, mesmo em situação conflituosa, as tensões são capazes de promover a geração de valor superior que leve à melhoria da qualidade de vida dos seres humanos e do meio ambiente.

Tensões com outros grupos também foram manifestada pela seguintes narrativa, demonstrando um certo distanciamento do grupo Poder Público.

Teve umas reuniões só com o pessoal daqui, aí estava todo mundo de acordo a unir, pra ninguém vender, aí chegava um, conversava, chegava outro conversava, e o povo foi desunindo. Os grandes saíram dos pequenos, e os pequenos já foram ficando meio ameaçados e foram desligando. E o poder público, ninguém teve coragem de vir em nenhuma reunião aqui, fizemos muitas reuniões chamamos os vereadores, não aparecia um. Eu queria que o prefeito viesse pra ele ver o que que a Vale fez, sabe (ENTREVISTADO MO1, 2018).


O único erro da mineradora é que ela está tirando o minério bruto e levando para Araxá, né, e poderia estar trazendo mais empregos para o município, poderia estar trazendo mais impostos e não está. Mas, eu acho que isso é uma questão até política, falta um pouco de comunicação do antigo administrador da cidade, teve uma sucessão de erro aí que levou ela a levar esse minério para lá (ENTREVISTADO MO2, 2018).

Mesmo sendo alvo de regulamentação, especialmente do processo de licenciamento ambiental, as relações desses grupos são conflituosas, em parte dados os montantes financeiros envolvidos por um lado, o do empreendedor, e de outro, as mudanças impactam diretamente nas condições de vida atuais e futuras dos moradores envolvidos.

Mesmo os moradores que concluíram negociação com a empreendedora ainda manifestaram contrariedades, conforme Figura 42 e Figura 43, que sustentam as tensões, demonstrando que este grupo é passível de tensões e mudanças profundas e no modo como novas narrativas, vistas como práticas estratégicas, passam a fazer parte de seu cotidiano.

FIGURA 42 - Manifestação de desacordo com promessas

312
D



ESTADO DE MINAS GERAIS

MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS
1ª PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE PATROCÍNIO/MG

TERMO DE DECLARAÇÕES

Aos 24 de agosto de 2016 esteve presente na 1ª Promotoria de Justiça de Patrocínio a Sra. **CÉLIA MÁRCIA DE PAULA**, brasileira, divorciada, natural de Patrocínio-MG, nascida aos 14/01/1957, residente na rua Camilo Augusto de Andrade n. 945, N. S. de Fátima, Patrocínio, assim prestando as seguintes declarações: **"Que vem à Promotoria de Justiça para reclamar do cumprimento do programa de reassentamento da Vale Fertilizantes; Que trouxe documentos a fim de demonstrar que a empresa prometeu, em negociação, algumas vantagens que não serão cumpridas; Que a VALE fertilizantes prometeu à declarante que ela teria, como área útil (fora APP e Reserva Legal) determinada área, e que seria possível fazer o processo de desmate de aproximadamente 5:00:00ha; Que a declarante aceitou tal acordo, justamente em virtude da possibilidade de ter esses mencionados 5:00:00ha de área útil a mais; Que após as primeiras reuniões e aceitação da declarante, a Vale Fertilizantes mudou o posicionamento, passando a dizer que não mais seria possível utilizar os 5:00:00ha, o que para a declarante representa uma perda de área considerável; Que foi prometido ainda à declarante que ela poderia entrar na posse do imóvel novo mas em uma casa menor, anexa, enquanto a empresa reformaria a sede; Que a Vale Fertilizantes já terminou a sede, mas não permite que a declarante se mude antes que todas as outras benfeitorias terminem, como por exemplo, granja de porcos e barracão de ordenha; Que hoje mesmo fizeram uma reunião com a Vale, cuja ata está em anexo, para saberem sobre os 5:00:00ha prometidos, ao que responderam somente que iriam seguir a legislação e que não poderiam fazer nada; Que solicita providências para que a Vale cumpra a lei, quanto aos percentuais de Reserva Legal e APP, mas que também cumpram o prometido à declarante; Que no total o imóvel é de 31:5ha".** Nada mais tendo sido dito, eu, Breno Nascimento Pacheco, Promotor de Justiça, digitei e encerrei este termo.

PATROCÍNIO, 24 DE AGOSTO DE 2016.


PROMOTOR DE JUSTIÇA: _____

Breno Nascimento Pacheco
Promotor de Justiça

DECLARANTE: _____

FIGURA 43 - Manifestação de desacordo

52

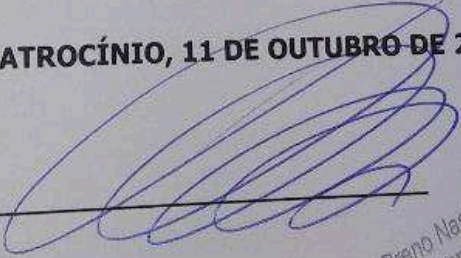


MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS
1ª PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE PATROCÍNIO/MG

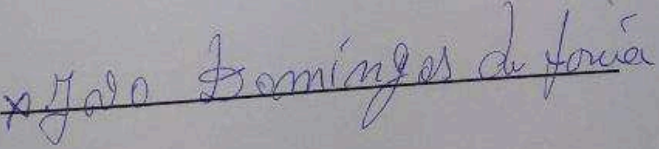
TERMO DE DECLARAÇÕES

Aos 11 de outubro de 2016 esteve presente na 1ª Promotoria de Justiça de Patrocínio o Sr. **IVO DOMINGOS DE FARIA**, brasileiro, casado, natural de Patrocínio-MG, nascida aos 26/10/1945, residente na Rua Otávio de Brito, n. 1.119, Patrocínio, assim prestando as seguintes declarações: **"Que vem à Promotoria de Justiça para reclamar do cumprimento do programa de reassentamento da Vale Fertilizantes; Que o declarante foi incluído no programa de reassentamento da Vale, no sistema de "2 para 1", ou seja, o declarante recebeu um imóvel rural no dobro do tamanho daquele que a Vale recebeu do declarante; Que o combinado era que a Vale construísse todas as benfeitorias existentes no antigo imóvel, no novo, que foi negociado; Que o declarante, no imóvel adquirido pela Vale, em resumo, tinha uma casa sede, curral, casinha de ordenha, casinha de tanque, casinha de ração, e casinha do motor picador de capim; Que a Vale está construindo no novo imóvel do declarante, mas afirmou ao declarante que não irá fazer a casinha da máquina que "pica capim", sob alegação de que as construções estão maiores do que aquelas do imóvel antigo; Que o declarante não tem acesso aos "papéis" da Vale e não sabe dizer se de fato o que foi construído e prometido está maior que as benfeitorias antigas, mas afirma que é indispensável a construção da casinha do motor de cortar capim; Que já tentou várias vezes ver com a Vale sobre a construção da referida benfeitoria, mas a empresa se nega a tomar providências; Que dessa forma, a "promessa" não está sendo cumprida; Que gostaria que fossem cumpridas as promessas da empresa". Nada mais tendo sido dito, eu, Breno Nascimento Pacheco, Promotor de Justiça, digitei e encerrei este termo.**

PATROCÍNIO, 11 DE OUTUBRO DE 2016.

PROMOTOR DE JUSTIÇA: 

Breno Nascimento Pacheco
Promotor de Justiça

DECLARANTE: 

Fonte: Inquérito Civil Público, MPMG, p. 372 (APÊNDICE E)

4.3.5 O grupo Poder Público

Este grupo de interesse, na ótica desta pesquisa, é composto por instituições e pessoas que representam o poder público. Foram encontradas narrativas (QUADRO 31) dos representantes da Prefeitura Municipal e seus órgãos, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, Câmara dos Vereadores de Patrocínio, Ministério Público, Governo do Estado de Minas Gerais e seus órgãos.

QUADRO 31 - Narrativas relacionadas ao Poder Público

Fase 1 – Pesquisa 1969 a 2003	
2001	Audiência Pública
26/06/2002	Lei 3596/2002 – CODEMA
Fase 2 – Planejamento 2004 a 2015	
19/11/2009	Vereadores marcam presença na Audiência Pública da FOSFÉRTIL
24/11/2009	Audiências FOSFÉRTIL
12/02/2010	FOSFÉRTIL - Liberação ambiental
23/04/2010	Parecer único SUPRAM - emissão de LI
24/05/2010	Governador Anastasia visita Patrocínio e confirma vinda da FOSFÉRTIL
24/05/2010	Minas anuncia investimento de R\$ 2 bilhões da FOSFÉRTIL
03/05/2013	Diagnóstico do Município de Patrocínio
30/07/2013	Segundo Betinho, Vale já adquiriu mais de 3 mil hectares de terra em Patrocínio
11/10/2013	Vice-Prefeito afirma que Vale Fertilizantes retomará investimentos em Patrocínio
23/06/2014	Ninguém sabe se a Vale instala fábrica em Patrocínio - nem Secretário Estadual de Desenvolvimento
23/07/2014	Coisas que não aconteceram: Prefeito fala sobre distrito industrial da Vale Fertilizantes
24/08/2015	Deputado Deiró Marra prestigia visita do Governador Antônio Anastasia em Patrocínio
27/08/2015	Para Cássio Remis, Vale está cometendo um estelionato contra Patrocínio
31/08/2015	Entrevista com Deiró Marra
05/09/2015	Deputado Deiró Marra conclama a população de Patrocínio a dizer não ao projeto da Vale
05/09/2015	Silas Brasileiro - "a reversão do novo projeto da Vale depende da união de lideranças"
10/09/2015	Lucas e Fausto reiteram pedido para planta química da Vale
11/09/2015	Entrevista com Silas Brasileiro
13/09/2015	Vice-Governador de Minas sai pela tangente no caso Vale Patrocínio
13/09/2015	Promessas políticas não se concretizarão!... E Patrocínio ficará só com o buraco.
14/09/2015	Deputados aliados a Cássio Remis solicitam audiência
15/09/2015	Lucas Siqueira tenta convencer Toninho Andrade da importância de rodovias e fertilizantes para Patrocínio
19/09/2015	Patrocínio x Vale, políticos entram em briga para que o projeto original seja cumprido
21/09/2015	Vale Fertilizantes consegue o inimaginável: unir os políticos de Patrocínio
28/09/2015	Para Cássio Remis, Vale está cometendo um estelionato contra Patrocínio
28/09/2015	Vice Governador confirma que fosfato será levado para Araxá
28/09/2015	Vereadores debatem com a sociedade o projeto da Vale para Patrocínio
30/09/2015	Gravação da Audiência pública (20/09/2015)
30/09/2015	Transcrição da Audiência pública (20/09/2015)
30/09/2015	Vale Fertilizantes vai ter trabalho na audiência pública de hoje
01/10/2015	Pronunciamento do Vereador Cássio Remis
01/10/2015	Grande público comparece a audiência pública do Projeto Patrocínio da Vale Fertilizantes
19/10/2015	Em reunião com Governador Prefeito reitera entre outros pedidos a questão da planta química da Vale Fertilizantes
28/10/2015	Vale teria desistido de projeto orçado em 3,6 bi em Patrocínio
29/10/2015	Diário do comércio: Vale engaveta projeto de 3,6 bi

25/11/2015	Audiência da ALMG para debater situação da Vale em Patrocínio é adiada
Fase 3 – Implantação 2016	
06/06/2016	Projeto Vale Fertilizantes prevê a extração de minério de fosfato na cidade de Patrocínio (MG) e benefício de Araxá
06/06/2016	Vale Fertilizantes apresenta projeto para extração de minério em Patrocínio
29/06/2016	Informe Mineral - 2º 2015
01/07/2016	Sumário Mineral 2015
13/11/2016	Anuário Mineral Brasileiro
Fase 4 – Operação 2017	
01/03/2017	Anuário Mineral Estadual - Minas Gerais 2010 a 2014
18/05/2017	Entrevista com Secretário de Meio Ambiente que informa intenção de cassar (a Vale Fertilizantes)
19/05/2017	Secretário fala sobre impasse entre o município e o projeto Vale Fertilizantes para Patrocínio
06/06/2017	Informe Mineral - 1º 2016
01/08/2017	Mineradora pode perder o direito de operar na cidade de Patrocínio
16/09/2017	Prefeitura suspende atividades de mineradora em Patrocínio
16/11/2017	Prefeito, através do superintendente da SUPRAM, José Vitor, garante 10 mil toneladas de gesso para produtores

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das narrativas aponta para tensões geradas no relacionamento com os praticantes da estratégia dentro do grupo e com demais *stakeholders* motivadas sobretudo pela defesa do interesse da coisa pública, ou seja, que a exploração mineral em sua plenitude consiga promover mudanças significativas para toda a sociedade com a ampliação do seu bem estar. As narrativas, citadas no Quadro 29 e as entrevistas, permitem destacar elementos com potencial de impactar esse grupo: (a) busca pela ampliação do bem estar social; (b) o poder; e (c) a pressão sobre as estruturas e as atividades públicas. A seguir eles elementos são abordados.

Originalmente, o projeto da atividade mineral em Patrocínio/MG foi concebido para uma planta de extração mineral, ou planta industrial química e um mineroduto ligando a extração ao processamento da rocha fosfática, transformando-a em fertilizantes. Este projeto foi submetido à apreciação em audiências pública em 2009. Para este grupo, a realização dos dois projetos significava um oportunidade de (a) ampliação do bem estar social, algo desejável e buscado pela atuação do poder público, de modo geral.

QUADRO 32 - Reações ao silêncio da empreendedora

Data	Narrativas
30/07/2013	Segundo Betinho, Vale já adquiriu mais de 3 mil hectares de terra em Patrocínio
11/10/2013	Vice Prefeito afirma que Vale Fertilizantes retomará investimentos em Patrocínio
23/06/2014	Ninguém sabe se a Vale instala fábrica em Patrocínio - nem Secretário Estadual de Desenvolvimento
23/07/2014	Coisas que não aconteceram: Prefeito fala sobre distrito industrial da Vale Fertilizantes

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A partir da apresentação da nova proposta, narrativas de repúdio são deflagradas demonstrando a contrariedade da proposta em relação aos interesses do grupo Poder Público, uma vez que a não realização da proposta de implantação da planta industrial química significaria menos empregos, menos impostos, menos recursos circulantes sob forma de massa salarial. A alteração do projeto original, conforme apresentado em 2015, na fase de planejamento, depois de um longo período de silêncio do empreendedor, gerou tensões também para este grupo, que foram manifestadas por meio das narrativas contidas no Quadro 32.

QUADRO 33 –Mobilização política para a permanência do projeto original

Data	Narrativas
10/09/2015	Lucas e Fausto reiteram pedido para planta química da Vale
11/09/2015	Entrevista com Silas Brasileiro
13/09/2015	Vice Governador de Minas sai pela tangente no caso Vale Patrocínio
13/09/2015	Promessas políticas não se concretizarão!.. E Patrocínio ficará só com o buraco.
14/09/2015	Deputados aliados a Cassio Remis solicitam audiência
15/09/2015	Lucas Siqueira tenta convencer Toninho Andrade da importância de rodovias e fertilizantes para Patrocínio
19/09/2015	Patrocínio x Vale, políticos entram em briga para que o projeto original seja cumprido
21/09/2015	Vale Fertilizantes consegue o inimaginável: unir os políticos de Patrocínio
28/09/2015	Para Cássio Remis, Vale está cometendo um estelionato contra Patrocínio
28/09/2015	Vice Governador confirma que fosfato será levado para Araxá
28/09/2015	Vereadores debatem com a sociedade o projeto da Vale para Patrocínio

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Observa-se por meio das narrativas uma mudança da prática estratégica que em grande medida altera o relacionamento dentro deste grupo. A tensão gerada pela sensação de perda (do projeto do complexo industrial para outro município) promove uma aproximação entre os componentes do grupo Poder Público (QUADRO 33), grupos que se enfrentavam até então, cada um defendendo seus interesses. Esse fato sugere que as tensões, mais do que as necessidades são capazes de promover mudanças nas práticas estratégicas de grupos e indivíduos para o alcance dos interesses comuns (QUADRO 34).

QUADRO 34 –Mobilização une o grupo Poder Público

Data	Narrativas
27/08/2015	Para Cássio Remis, Vale está cometendo um estelionato contra Patrocínio
31/08/2015	Entrevista com Deiró Marra
05/09/2015	Deputado Deiró marra conclama a população de Patrocínio a dizer não ao projeto da Vale
05/09/2015	Silas Brasileiro - "a reversão do novo projeto da Vale depende da união de lideranças"
10/09/2015	Lucas e Fausto reiteram pedido para planta química da Vale
19/09/2015	Patrocínio x Vale, políticos entram em briga para que o projeto original seja cumprido
21/09/2015	Vale Fertilizantes consegue o inimaginável: unir os políticos de Patrocínio
28/09/2015	Vereadores debatem com a sociedade o projeto da Vale para Patrocínio

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

As narrativa contidas no Quadro 35 revelam uma tensão entre os membros dos grupos poder público e empreendedor. Essa tensão se materializa na intensão de cassação da licença municipal da empresa mineradora pela Secretaria de Meio Ambiente de Patrocínio, local do empreendimento, numa clara manifestação de poder político normativo. O (b) poder político também é um ponto com grande potencial para deflagrar tensões. As relações de poder na perspectiva da Teoria dos *stakeholders* são analisadas por Mitchell, Agle e Wood (1997), dentre outros. Estas relações de poder são estabelecidas por meio de elementos coercitivos (ameaça, força física ou armas, recursos utilitários dentre eles informação, tecnologia, matéria prima ou dinheiro, e recursos normativos como meios de comunicação ou legislação).

QUADRO 35 - Demonstrações de poder

Data	Narrativas
18/05/2017	Entrevista com Secretário de Meio Ambiente que informa intensão de cassar (a Vale Fertilizantes)
19/05/2017	Secretário fala sobre impasse entre o município e o projeto Vale Fertilizantes para Patrocínio
07/07/2017	Vale mostra resultados de sua atuação em Patrocínio e responde questionamento em reunião
01/08/2017	Mineradora pode perder o direito de operar na cidade de Patrocínio
05/08/2017	Vale afirma que opera dentro da legalidade
05/08/2017	Vale Fertilizantes esclarece
30/08/2017	Vale Fertilizantes celebra resultados do primeiro ano de atuação em Patrocínio
16/09/2017	Prefeitura suspende atividades de mineradora em Patrocínio

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Para a abordagem da estratégia como prática, em ambos os níveis, micro e macro, as estratégias são reflexos de poder conforme defendido por McCabe (2009), e estas relações estão presentes em todos os momentos de moderação dos interesses dos diversos grupos de praticantes, especialmente em ambientes complexos, pluralísticos, onde existe uma difusão do poder dada essa complexidade, conforme defendem Langley e Rouleau (2007). É também por meio do poder que as estratégias dominantes podem ser replicadas, afirmam Brown e Thompson (2013).

Diante da ameaça de cassação de sua licença pela prefeitura do município, a empreendedora desencadeia uma operação de mobilização da sociedade tendo como fundo a prestação de contas de um ano de atividades ao município, numa tentativa de trazer a opinião pública e de outros grupos de interesse para seu lado.

Esse “cabo de guerra” expresso nas Figura 44 e Figura 45 sugerem uma tensão entre os grupos poder público e empreendedor, cujo real objetivo poderia ser o aumento do poder de barganha pelo Prefeitura Municipal em relação a ampliação de possíveis contrapartidas

concedidas pela empreendedora. Para Bridoux e Stoelhorst (2014), essa relação de poder se dá pelo poder de barganha, ou pela sua capacidade de cooperação, conforme Campos (2006); nestes casos a influência é tida como o poder de reunir recursos diversos para alcance de seus objetivos.

FIGURA 44 - Cabo de guerra entre grupos na defesa de seus interesses



Fonte: Dados da pesquisa (APÊNDICE F)

Conversas informais (SAMRA-FREDERICKS, 2003; CLANDININ; CONNELLY, 2015) com entrevistados (ENTREVISTADO MA1, ENTREVISTADO MA2), nos dias 29 de janeiro e 31 de janeiro de 2018, foi levado para reunião deliberativa do CODEMA no dia 29 de janeiro de 2018 e a licença bem como alvará seriam liberados, após alinhamento entre os dois grupos sendo seus interesses tratados de parte a parte.

Aspectos como (c) a pressão exercida por um aumento da população sobre as estruturas de saúde, educação, habitação, mobilidade, saneamento, fornecimento de água, energia, comunicação digital (internet) parecem fazer parte desse cenário de uma maneira paradoxal.

Pressiona nosso sistema de saúde, nosso pronto socorro, os hospitais, pressiona a questão da água do município, de abastecimento de água, com o aumento da população, pressiona o setor de segurança pública, então o que sempre buscamos foi contrapartida neste sentido, e hoje nos vemos que essa contrapartida inexistente (ENTREVISTADO PP2, PODE PÚBLICO, 2018).

Precisamos criar uma situação favorável à área social da nossa cidade para poder receber esse investimento, e o impacto disso na área da educação, na

área da saúde, da própria assistência social também (ENTREVISTADO PP1, PODER PÚBLICO, 2018)

FIGURA 45 - Conflito na defesa de seus interesses

06

NOTÍCIAS DO CAMPO

CODEMA E MEIO AMBIENTE CASSAM CERTIDÃO DA VALE FERTILIZANTES



O governo municipal nos últimos dias vem tendo reuniões com os diretores da Vale, visando entendimento quanto a exploração do Fosfato no município. E segundo informações, tem negociado compensações para a cidade, isso em obras, como o calçamento da Praça Santa Luzia, asfaltamento do Cristo Redentor, canalização do esgoto Morada Nova/Jardim sul etc. Mas diante da cassação da Certidão, indica que a Mineradora Vale não cedeu aos pedidos do Governo Municipal, com isso inicia a briga Vale x Município.

Na audiência pública quando da liberação da licença de operação, vários

foram as compensações, uma delas de levar o Centro de Reabilitação de animais para Patos de Minas e os mesmo diretores que hoje cassam a licença, à frente dos órgãos de ambiental, passaram batidos nas compensações, naquela oportunidade. Com a exploração do minério, o município recebe R\$ 74, oriundos de ICMS da mineração.

CODEMA E SECRETARIA CAÇAM CERTIDÃO DE CONFORMIDADE DE EMPREENDIMENTO GERIDO PELA VALE FERTILIZANTES

Asscom - Prefeitura Municipal
Um dos principais pa-

péis do Governo Municipal é zelar pelo respeito ao cumprimento do devido processo legal na esfera administrativa.

Por esse motivo, aconteceu, na manhã do dia 31, uma reunião entre a Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Conselho Municipal de Desenvolvimento Ambiental (CODEMA) e entidades da sociedade civil, onde foi feito o anúncio sobre a revogação da certidão de conformidade da Vale Fertilizantes, uma vez que a mesma não estava em conformidade com a legislação municipal.

A Lei Municipal 3596/2002 que organiza o funcionamento do CODEMA em Patrocínio, diz em seu Artigo 5º, que necessariamente, toda certidão de conformidade deve passar pela aprovação do CODEMA, o que no caso específico do empreendimento gerido pela Vale Fertilizantes não foi realizado.

Na oportunidade, para dar explicações técnicas de suas áreas e embasar a decisão tomada, fizeram o uso da palavra o vice-prefeito municipal, Gustavo Brasileiro, o procurador do Município, Dr. Anderson Aprício, o secretário municipal de Meio Ambiente, Caio Veloso e o presidente do CODEMA, Antônio Geraldo.

NR - Diante da declaração do Codema e Secretaria, a Vale não está em conformidade com a legislação municipal e ainda não foram esclarecidos os trâmites futuros das duas partes. Mas tudo indica que chegará às barras da Justiça e a Vale reivindicará seus direitos de exploração delinidos nos trâmites da Licença operacional, concedida. E certamente muitos episódios narraremos entre Vale x Município.

VALE AFIRMA QUE OPERA DENTRO DA LEGALIDADE

Esclarecimento
A Vale Fertilizantes esclarece que o Projeto Patrocínio opera conforme determina a legislação e possui todas as licenças e autorizações ambientais necessárias. Devido ao porte do empreendimento, o processo de licenciamento é conduzido pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, por meio da Superintendência Regional de Regularização Ambiental do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (Supram TMA P), sendo oferecida ao Município, suas Secreta-

rias e Conselhos a manifestação durante o processo de concessão da licença.

A certidão de conformidade, conforme determina a Resolução CONAMA n. 237/1997, tem por objetivo declarar se o local e o tipo de empreendimento ou atividade estão em conformidade com a legislação aplicável ao uso e ocupação do solo no Município, inexistindo na legislação municipal de Patrocínio/MG qualquer restrição de uso e ocupação para o local no qual o empreendimento foi inserido.

A empresa, até o presente momento, não foi oficialmente notificada acerca da cassação de sua certidão de conformidade, tampouco recebeu qualquer contato por parte da SUPRAM - órgão responsável pelo licenciamento de seu empreendimento - quanto a possíveis repercussões sobre suas operações. Caso seja intimada, irá apresentar as defesas e esclarecimentos necessários perante os órgãos competentes, com o objetivo de assegurar a manutenção de suas atividades e o consequente abasteci-

mento do mercado de fertilizantes.

A Vale Fertilizantes tem se empenhado para manter seu investimento, ajudando a impulsionar o progresso em Patrocínio. O Complexo de Mineração instalado na cidade está gerando empregos e movimentando a economia local. A empresa vem cumprindo com todas as condicionantes e exigências legais determinadas para o empreendimento, o que inclui as medidas mitigadoras e de monitoramento dos impactos ambientais previstas no plano de controle ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa (APÊNDICE F)

A relação de assistência por parte da empresa empreendedora requerida pelo Entrevistado PP2, alegando que o empreendimento mineral em tela pressiona a estrutura de oferta de serviços públicos básicos, como por exemplo a saúde, educação, segurança e transporte, havia sido mencionada pela empreendedora na Audiência Pública realizada em 2015 por meio de seu representante.

Não é papel da empresa resolver problema nenhum, a não ser ela vir aqui e cumprir o papel dela. Não é papel do poder público deixar de fazer aquilo que ele tem de fazer e muito menos da sociedade ficar calada (REPRESENTANDO DA EMPREENDEDORA, AUDIÊNCIA PÚBLICA 2015, p. 98).

Mais do que a aparente situação conflituosa entre as partes, parece haver aqui uma dúvida sobre a competência para atuar e, portanto, de incompetência, pois se a situação da oferta de serviços públicos já está calamitosa, como se declara, com apenas a vinda da exploração mineral, como seria a situação com a vinda também da planta química, que tem um impacto social, econômico e ambiental bem maior? A interação conflituosa revela que estes *stakeholders* tendem a uma visão limitada (interna e externa), e nebulosa de suas posições, não considerando a pluralidade e complexidade do ambiente.

Um outro aspecto a ser observado nas entrevista com representantes desse setor é a oportunidade de aprendizado, de geração de conhecimento que o relacionamento com o fenômeno da mineração trouxe.

Nós começamos a trabalhar de uma forma muito mais ágil, muito mais célere, e procuramos entender muito mais o que a gente poderia pedir de contrapartida, avaliar com certeza quais seria as nossas realidades hoje e quais seriam nossas realidades futuras, com a pressão que esse investimento iria causar. [...] Então eu acredito que nós tivemos uma mudança radical na forma como nós iríamos trabalhar, pensando muito mais como uma empresa privada do que pública (ENTREVISTADO PP2, PODER PÚBLICO, 2018)

Nós vimos uma mudança enorme no empresariado patrocínense e das pessoas procurarem se capacitar. [...] Nós conseguimos mudar um pouco a cultura do empresariado, e isso é muito difícil, e nós conseguimos melhorar isso (ENTREVISTADO PP2, PODER PÚBLICO, 2018).

A prática do aprendizado também foi manifestado por outro entrevistado, destacando o aprendizado advindo do estabelecimento de redes com outros *stakeholders*.

Fizemos diversas viagens nos inteirando do assunto da mineração (1997). [...] Minha primeira ação foi ir ao DNPM buscar a quem pertencia os direitos minerários em Patrocínio (ENTREVISTADO PP1, PODER PÚBLICO, 2018).

Até no Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, eu estive para tratar desse assunto (ENTREVISTADO PP1, PODER PÚBLICO, 2018).

E eu não tinha conhecimento mineral nenhum, didático, para enfrentar isso. Eu tinha e tenho um amigo em Catalão, prefeito, e eu falei com ele para ele me dar um norte. Marquei com ele e fui lá, e já tinha a mineração da Fosfertil lá. Por uma questão de sorte o Secretário da Fazenda dele, tinha sido diretor da FOSFÉRTIL e tinha conhecimento total do direito mineral. Então ele passou a ser meu instrutor, meu professor. Ele me indicava todos os caminhos. Foi aí que mudamos a realidade do decreto e tudo começou (ENTREVISTADO PP1, PODER PÚBLICO, 2018).

Além do aprendizado, promovido pela atividade mineral, nota-se a constituição de redes para geração de valor conforme (SACHS; RÜHLI, 2011) quando um *stakeholder* busca a contribuição com indivíduos de outros grupos ou de grupos diferentes em outra rede. A Figura 9 ilustra essa relação colaborativa que também pode ser identificada na estratégia como prática. Extrapolando os limites da organização, considerando o envolvimento interorganizacional com o fenômeno da mineração, os gestores de diferentes redes, como no caso narrado pelo Entrevistado PP1, fazem o *strategizing*, por meio de conversas formais e informais (HOON, 2007). Pascucci e Meyer (2013) afirmam que os elementos cognitivos de cada um dos praticantes é determinante para a construção da estratégia. Jarzabkowski e Fenton (2006) defendem que contextos pluralísticos afetam as organizações internamente pelas práticas de seus praticantes, seja para o *strategizing* ou *organizing*.

4.3.6 O grupo Setor Produtivo

Quadro 36 sintetiza as fontes de pesquisa das narrativas deste grupo de interesse.

QUADRO 36 - Narrativas referentes ao setor produtivo

Fase 1 – Pesquisa 1969 a 2003	
Data	Narrativa
2001	Audiência Pública
Fase 2 – Planejamento 2004 a 2015	
2009	Audiência Pública Extração Mineral
2009	Audiência Pública Planta Química
16/09/2009	Patrocínio alia café com novas indústrias
06/12/2011	Implantação de mineradora aquece economia de Patrocínio, MG
23/07/2014	Mapa da Mina começa e Vale volta a ser assunto
25/03/2015	Informações sobre a economia mineral do Estado de Minas Gerais
28/09/2015	COMPUR solicita resposta da VALE
30/09/2015	Audiência Pública
Fase 3 – Implantação 2016	
21/09/2016	Santa Casa recebe visita de Diretor de Relações Institucionais da Vale Fertilizantes
Fase 4 – Operação 2017	
10/06/2017	Balanço 2016 - Perspectiva 2017
20/09/2017	Cássio Remis defende a geração de empregos pela Vale

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

O grupo setor produtivo é composto, para efeitos desta pesquisa, por indivíduos e instituições que representam as empresas e o interesse econômico, ou que nele têm interesse, com interfaces com a implantação da atividade mineral no município de Patrocínio/MG. Os elementos que podem desencadear tensões, mudanças e permanências para os integrantes desse grupo são: (a) modernização de empresas e capacitação dos fornecedores ampliando a competitividade; (b) gerando oportunidades de negócios; e (c) a preparação da mão de obra fazendo face à quantidade de empregos gerados, ampliando a renda e a massa salarial, contribuindo para diminuição das desigualdades.

Do ponto de vista das relações econômicas, estabelecer um relacionamento comercial com empresas de maior porte pode significar muito para as empresas locais. Neste sentido, as narrativas permitem perceber que houve deliberadas práticas para que as empresas locais tivessem essa oportunidade, especialmente reconhecendo que (a) a modernização e capacitação enquanto fornecedores poderia promover maior competitividade no setor produtivo.

Vivemos dois momentos, no primeiro [2010] quando a Vale falou que já vinha imediatamente, isso aí motivou toda a cadeia produtiva da cidade, todos os empresários a se estruturar, inclusive eles pediram para nós criarmos estrutura para atendê-los, isso aí foi num primeiro momento (ENTREVISTADO SP1, SETOR PRODUTIVO, 2018).

Narrativas foram encontradas apontando evento O Mapa da Mina organizado em parceria da Agência para o Desenvolvimento de Patrocínio (ADP) com a Prefeitura, revelando também o incremento deste evento com as parcerias da ACIP, CDL, do SEBRAE e outras instituições. Nota-se que além da preparação dos fornecedores, a realização de palestras e cursos de capacitação não apenas para as empresas mas também para empreendedores.

Teve também na época um evento, acho que foi criado já visando essa interação, que foi o Mapa da Mina, onde abordou vários temas, esse evento foi criado especificadamente pela vinda da Vale. E me lembro que eles fizeram várias apresentações de todo o contexto, de todos os processos que tinham pra gente participar de todas as licitações. Estávamos esperançosos (ENTREVISTADO SP1, SETOR PRODUTIVO, 2018).

Nota-se a participação da empreendedora FOSFÉRTIL (FIGURA 46) como patrocinadora do evento o que pode estar associado ao interesse da formação de fornecedores pela própria empresa, contudo, no Parecer único da SUPRAM (2016, p.78), consta uma condicionante que diz respeito a um programa de capacitação e contratação de fornecedores (APÊNDICE E), em que a empresa deveria ser a responsável por este processo.

A implantação e operação de empreendimentos de grande porte atraem para as regiões onde se instalam um conjunto de oportunidades de empregos,

serviços e, por sua vez, contribuem para a melhoria na renda da população residente nas áreas de influência. Com isso o empreendedor torna-se mais um sujeito, dentre vários, no processo de desenvolvimento local e regional. Já no que diz respeito aos programas de contratação, capacitação e desmobilização de mão de obra e de capacitação e contratação de fornecedores locais recomenda-se que o empreendedor, oportunamente, avalie a aplicabilidade de firmar convênios com centros de formação profissionalizante para a qualificação da população reassentada, visando a reinserção econômica nas novas áreas de moradia e trabalho, além de programas de treinamento e integração da população local ao empreendimento, e ainda a possibilidade da mobilização de mão de obra para implantação e operação do empreendimento afetar a capacidade do(s) município(s) de atender a população local e a flutuante, bem como interferir na dinâmica local (comércio, necessidade de moradia para os trabalhadores e suas famílias, transporte etc.) (PARECER ÚNICO DA SUPRAM, 2016, APÊNDICE E).

FIGURA 46 - Evento O Mapa da Mina preparando fornecedores



Fonte: Prefeitura Municipal de Patrocínio, 2012, (APÊNDICE G)

Esta narrativa da obrigatoriedade de investimento nesta seara pode explicar a longevidade deste programa, além de suas contribuições para o setor produtivo, que teve sete edições (FIGURA 47), mas segundo os dados da pesquisa, era dependente deste aporte da empreendedora. Por estas narrativas pode-se perceber o relacionamento de vários integrantes do setor produtivo, que se aliam a outros grupos de interesses para a promoção de valor superior

e que seja mútuo, conforme Sachs e Rühli (2011). Também, nota-se a alternância dos papéis de membros da sociedade civil, das instâncias de governo e das organizações (no caso a empreendedora), visão esta defendida por Bonnafeus-Boucher e Rendtorff (2016). A estratégia como prática social é preconizada por Whittington (2004), considerando que é necessário ampliar a análise estratégica para acima da organização e contemplar todo o campo em que ela se insere. Neste sentido, estabelece-se o enlace dialógico entre as teorias dos *stakeholders* e da estratégia como prática.

FIGURA 47 - Evento Mapa da Mina em sua penúltima edição



Fonte: Prefeitura Municipal de Patrocínio, 2015 (APÊNDICE G)

Em entrevista, um representante do grupo Poder Público também fez menção a este evento, descrevendo-o como um grande gerador de (b) oportunidades de negócios.

Queríamos fazer um evento, para mostrar as oportunidades que estavam vindo, unindo a empresa (empreendedora) as oportunidades que ela iria trazer, as oportunidades que empresas contratadas por ela iriam gerar, as oportunidades que o município teria principalmente nos campos imobiliários, turismo de negócios, rede hoteleira, rede de restaurantes e serviços, e os terceirizados (ENTREVISTADO PP2, PODER PÚBLICO, 2018).

Depois desse evento, foram construídos vários hotéis no município, foram vindo várias empresas prestadoras de serviços com o nível que a Vale precisava, muita gente se qualificando. O SENAC voltou para Patrocínio para treinar pessoas para isso, aumentamos a parceria com o SENAI (ENTREVISTADO PP2, PODER PÚBLICO, 2018)

O Entrevistado EMP, representante da empreendedora, também menciona o programa como um modelo de ações articuladas, necessário para a que o setor produtivo estivesse pronto para o relacionamento comercial com as grandes empresas.

O Mapa da Mina veio para nós como uma demanda da sociedade, do poder público e do empresariado local até provocado pela gente, que a empresa ao se apresentar e apresentar o projeto industrial fez essa provocação, que o empreendimento poderia trazer um desenvolvimento econômico para a cidade, mas que a cidade precisaria se preparar para isso. Preparar-se para capturar isso, os empresários, trabalhadores locais, se prepararem para poder trabalhar para a empresa, aproveitarem as oportunidades que o empreendimento poderia oferecer. Por isso que quando veio essa proposta, o Mapa da Mina você sabe, gera uma discussão com esse sentido de preparar empresários empreendedores, trabalhadores, estudantes locais, para aproveitarem o melhor possível as oportunidades. A gente não tinha tido uma experiência desse tipo, em outras cidades, mas aceitamos embarcamos. [...] Eu te digo que a gente chegou, a partir da nossa experiência do Mapa da Mina, a gente criou um programa de desenvolvimento de fornecedores que nós aplicamos em outras cidades. A gente chegou a estimular associações comerciais de outros municípios a fazerem eventos parecidos com o Mapa da Mina (ENTREVISTADO EMP, EMPREENDEDOR, 2018).

Esta narrativa, além de sugerir a criação de redes de stakeholders para a geração de valor superior, mesmo entre redes diferentes que não guardam relação de direta (Sachs e Rühli (2011), reforça a emergência do aprendizado gerado a partir da interação em ambientes pluralísticos, acentuando a sua transversalidade, perpassando todos os grupos, desvelando o aspecto sócio político da Teoria dos *stakeholders*.

Para que estas oportunidades fossem aproveitadas pelas empresas locais em relacionamento comercial com as empresas de maior porte, a burocracia é apontada como um aspecto que limitou e limita essa possibilidade fornecimento.

Buscar um envolvimento de capacitação para que a gente possa estar oferecendo materiais para eles. A primeira coisa a se fazer é preencher um questionário e assinar uma declaração onde você assina não ter envolvimento político nenhum, em termos de lavagem de dinheiro, alguma coisa que vai denegrir a sua imagem. Esse é o primeiro processo. Depois dessa declaração você manda os dados da sua firma. Comprovando a idoneidade da pessoa física e jurídico. [...] eu vejo como um avanço, mas muitos empresários veem como retrocesso por causa da burocracia. Muitos já pensam assim: eu não vou fornecer por causa da burocracia (ENTREVISTADO SP1, SETOR PRODUTIVO, 2018).

Mesmo havendo a constatação da necessidade de capacitação, narrativas demonstram que a mineração trouxe oportunidades econômicas, especialmente para o setor produtivo.

Houve uma demanda para muitas casas para locação, demanda de hotéis, demanda de restaurante imensa, esse grupo [setor produtivo] até agora foi beneficiado. Mas num contexto geral quando você beneficia um setor, automaticamente os outros setores são beneficiados, é uma corrente (ENTREVISTADO SP1, SETOR PRODUTIVO, 2018).

A movimentação, sim, aumentou, no comércio, aumentou nos hotéis, aumentou nos postos de gasolina, gerou-se postos de trabalho, isso é certo. (ENTREVISTADO PP2, PODER PÚBLICO, 2018)

A necessidade de ampliar a competitividade empresarial, modernizando as empresas afim que que possam se adequarem como fornecedores para os novos empreendimentos também foi apontada nas entrevistas.

Nós estamos num comércio onde a gente tá muito atrasado, eu diria assim, a gente não evoluiu tanto, nós não somos competitivos, e o comércio hoje tem que ser competitivo porque o mercado hoje é globalizado. Então as dificuldades nossas são essas, nós somos muito conservadores, ou seja, se somos conservadores nós temos medo de arriscar. [...] Eu espero que possam vir empresários novos com ideias novas que possam fomentar isso daí (ENTREVISTADO SP1, SETOR PRODUTIVO, 2018).

As empresas e a população não estavam preparadas porque não tinham se qualificado para isso, melhorar seus serviços, melhorar os procedimentos, melhorar os processos (ENTREVISTADO PP2, PODER PÚBLICO, 2018).

Neste aspecto, nota-se que há uma recomendação prevista pelo parecer único da LIC (SEUPRAM, 2016) recomendando que “sempre que possível”.

O empreendedor deverá manter, sempre que possível, a recomendação às empreiteiras contratadas de que priorizem a aquisição de bens e serviços (cimento, areia, brita, combustível, EPs, alimentação, hospedagem etc.) de fornecedores locais, em todas as fases do projeto. Essa diretriz contribuirá para a internalização da renda nos municípios das áreas de influência do empreendimento, potencializando os efeitos positivos dos impactos sobre a dinamização da economia local. (PARECER ÚNICO DA SUPRAM, 2016, APÊNDICE E).

Sobre a (c) geração de emprego, com a relativa preparação da mão de obra, contribuindo para que as vagas sejam ocupadas por pessoal qualificado local para que a massa salarial gerada possa ser destinada ao aquecimento do comércio, criando uma efeito multiplicador na economia, contribuindo em última análise à diminuição da desigualdade entre as classes sociais.

Eles abriram as portas para a gente, eles vão nos usar como interface para que a gente possa buscar essas capacitações profissionais aqui entendeu (ENTREVISTADO SP1, SETOR PRODUTIVO).

É importante as pessoas melhorarem sua capacitação, mais questões relacionadas a educação, a línguas, falar outras línguas que é importante para esse setor, enfim (ENTREVISTADO PP2, PODER PUBLICO, 2018).

Com relação ao aspecto da geração de empregos, parece haver uma supervalorização das vagas abertas com a atividade mineral, uma vez que os postos de trabalho, na sua maioria, operacionais, requerem muito mais atributos físicos como força e resistência, do que atributos técnicos estes sendo requeridos para os operadores de máquinas pesadas e motoristas. Desta forma, nota-se que as vagas tendem a ser ocupadas por um contingente rotativo em canteiros de obras (na fase de construção) e funcionários de outras plantas já com alguma experiência, em sua maioria.

Por último, apresenta-se a narrativa contida no relatório das partes interessadas, estudo encomendado pela empreendedora, que nas suas conclusões apresenta:

Cabe lembrar que os fatores e posicionamentos positivos mencionados ao longo deste relatório estão relacionados ao fato de que todos esperam que o empreendedor conduza seus investimentos de forma a contribuir para com o processo de crescimento da região, mantendo seus padrões quanto à responsabilidade social e ambiental, respeitando as dinâmicas locais, econômicas e sociais (RELATÓRIO DAS PARTES INTERESSADAS, ERM, 2009, p. 43, APÊNDICE E).

Essa assertiva vem de encontro à declaração do Entrevistado SP2, do grupo setor produtivo que reforma um adágio popular “ruim com eles, pior sem eles”.

É um caminho que não tem como voltar, eu acho que nem é bom para o município pensar nisso e voltar atrás. Patrocínio não sobreviveria sem essas grandes empresas aqui. A gente está vendo a crise geral no país e aqui, medidas as proporções, a gente está num oásis, porque perto de outras cidades as dificuldades aqui estão bem menores. [...] Está bem abaixo do que eu esperava, mas seria bem pior se eles não estivessem aqui (ENTREVISTADO SP2, SETOR PRODUTIVO, 2018).

As narrativas apresentadas nesta seção reforçam as expectativas existentes e que, de certa forma, não foram ainda satisfeitas. Os resultados da presente pesquisa mostram que esta imbricada relação dos diversos grupos de interesse, interagindo em um contexto pluralístico, no qual tensões relacionais permitem e restringem mudanças e permanências, é mediada pelos atributos das narrativas. Os elementos com potencial para gerar tensões foram encontrados de acordo com as narrativas e com as declarações de necessidades e interesses dos diversos *stakeholders* membros dos grupos de interesses participantes desta pesquisa.

Ao final da apresentação dos resultados e das análises das narrativas é possível perceber que as tipologias e classificações dos *stakeholders* apresentadas no referencial teórico, desenvolvida por Freeman (1984), Clarkson (1995), Savage et al.(1991), Mitchel, Agle e Wood

(1997) e Mainarder (2012), certamente contribuíram para o avanço da teoria e do entendimento da relevância dos grupos de interesse tanto no mundo dos negócios. Contudo, uma perspectiva social e política dos *stakeholder* sugere que essas classificações não são suficientes para um entendimento das práticas e das múltiplas interações intra grupos e inter grupos de interesse ao longo do tempo. A presente pesquisa mostrou que os grupos podem ocupar distintas posições, em momentos diferentes, em suas interações, tendo em vista que as organizações não estão mais no centro do relacionamento, e sim as pessoas perseguindo vidas melhores para todos. Quando a análise se ocupa de um projeto e sua implantação ao longo do tempo, indivíduos e organizações ajustam seus interesses, mudam suas práticas e formas de ação de acordo com os recursos, negociam com vistas ao atendimento de suas necessidades e a obtenção de ganhos, fazem concessões para reduzir perdas e alcançarem seus objetivos.

5 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa, o problema de pesquisa foi definido: Como as narrativas de grupos de interesses contribuem para o diálogo entre a estratégia como prática e a Teoria dos *stakeholders*? A pesquisa narrativa permite e requer uma linha analítico-interpretativa que promova exercícios teóricos a partir do que foi vivenciado em campo em direção à composição de sentidos. A existência de uma relação natural entre narrativas e estratégia como prática foi explorada sob as perspectivas ontológica e epistemológica que percebem ambas como sendo mais subjetivistas, relativistas e pluralistas. A virada prática estimulou uma nova abordagem para a estratégia, considerando-a como uma prática social, portanto inacabada e caracterizada por dinamismo. A presente pesquisa mostrou que estas dinâmicas interações dos grupos de interesse e de suas práticas podem exercer influência nos resultados de um determinado fenômeno.

Esta pesquisa seguiu em direção a uma perspectiva política dos *stakeholders*, que dialoga com a estratégia como prática, e gera oportunidades de estudos que dão ênfase às redes de *stakeholders* e à geração de valor superior e mútuo a partir da ideia de *open strategy*, considerando a porosidade das organizações e o papel de uma sociedade de *stakeholders*. Ambos os estudos trazem frescor para o estudo da estratégia, conferindo a ela uma perspectiva pós moderna e uma abordagem política e social, possibilitando um enlace entre a Estratégia como prática e uma Perspectiva política dos *stakeholders* por meio das narrativas. Isso amplia a complexidade da pesquisa, pois acaba por situar a pesquisa nas interfaces entre pressupostos ontológicos e epistemológicos interpretativistas e estruturalistas, que consideram o ponto de vista dos indivíduos, seus interesses, necessidades, objetivos e também as relações de poder que são construídas por esses indivíduos, grupos e instituições em suas interações cotidianas intra e inter organizações.

A pesquisa definiu como objetivo geral: analisar das mudanças permanências e tensões relacionais nas narrativas dos *stakeholders*, vistas como práticas estratégicas que constituem o processo de implantação de uma empresa de mineração de fosfato no município de Patrocínio, Minas Gerais. O trabalho de campo proporcionou o cumprimento dos objetivos específicos da pesquisa, atingindo desta forma o objetivo geral.

Em relação ao primeiro objetivo, as fases do processo de implantação da atividade mineral foram identificadas em quatro fases, distribuídas entre 1969 a 2018, marcadas pelos efeitos do tempo e definidas pelas estratégias e oportunidades. No decorrer do tempo, nota-se

que as organizações foram impactadas (a) pelos efeitos da globalização e da macroeconomia, (b) pela volatilidade do próprio setor de mineração de fosfato com vistas à produção de fertilizantes, e (c) pela regulação normativa legal que restringe o setor e atribui uma cadência própria por meio dos processos de licenciamento ambiental necessários.

Em relação ao segundo objetivo, os *stakeholders*-chave que atuaram no processo de implantação da planta mineral de fosfato na cidade de Patrocínio foram identificados. Os dados permitiram a geração de uma lista preliminar, contendo potenciais indivíduos, organizações e instituições que poderiam ter interesse e atuação ativa na implantação da atividade mineral. Posteriormente, a pesquisa das narrativas mostrou a presença de vinte um participantes distribuídos em seis grupos, de acordo com seus interesses que mostravam similaridades em relação ao fenômeno da mineração. O desenho da pesquisa considera a relação destes *stakeholders* e praticantes com um fenômeno - o processo de implantação da planta mineral de fosfato na cidade de Patrocínio - e os resultados mostraram o enlace teórico proposto. A pesquisa de campo mostrou que os grupos alternam sua interação com outros grupos e com o fenômeno em tela, adotando, por vezes, uma posição reativa, se envolvendo apenas quando são estimulados. Organizações e instituições também interromperam suas atividades e outras descontinuaram o interesse, ou simplesmente não estiveram presentes em momentos relevantes como no caso das audiências públicas acerca da implantação da mineração.

Em relação ao terceiro objetivo, a pesquisa de campo mostrou as narrativas, vistas como práticas estratégicas dos grupos de interesse e praticantes, ao longo das fases da implantação, um total de 163 narrativas foram analisadas. Essas foram analisadas e classificadas em narrativas de áudio e vídeo, narrativas documentais, narrativas escritas nos meios de comunicação e narrativas fotográficas.

Quanto ao quarto objetivo, a análise das narrativas se mostrou relevante para o entendimento das tensões relacionais do fenômeno pesquisado. Narrativas são construções sociais capazes de gerar tensões, permanências ou a mudança nas organizações, essas foram sintetizadas ao final da análise dos resultados. Os atores/praticantes competem por uma narrativa dominante que pode alterar o futuro das organizações e do fenômeno da mineração, mas também os seus futuros enquanto indivíduos. Este contexto gera tensões; mais do que as necessidades, objetivos ou intenções dos grupos, são as tensões que deflagram as narrativas de mudanças e permanências. Neste sentido, as necessidades, os objetivos e as intenções parecem ficar em segundo plano. São subjugados pelo risco de que não sejam supridas as necessidades ou de que não sejam alcançados os objetivos ou de que as intenções não projetem ações, enfim,

que as práticas estratégicas não sejam praticadas, caso os interesses de outro grupo ofereçam riscos excludentes ou competição pelos benefícios.

As contribuições da pesquisa podem ser observadas por meio da reflexão do diálogo sintetizado no Quadro 2, as tensões assumem papel de relevância, pois parecem marcar toda(s) a(s) história(s) da mineração na cidade de Patrocínio. Como resultado desse diálogo, os fatores que têm potencial para impactarem os *stakeholders*, gerando tensões, mudanças e permanências foram identificados no Quadro 17. O contexto em que as narrativas são produzidas impactam o fenômeno por meio dos grupos de interesses em interação. A interação dos grupos com o fenômeno da mineração, pesquisada a partir das narrativas destes praticantes, mostrou que o movimento de abertura da estratégia (*open strategy*), que estimula transparência e inclusão, exigem o estudo dos *stakeholders* e de sua atuação em diferentes níveis (intra e inter organizações, micro e macro níveis) na construção da estratégia. Esta atuação, porém, não leva necessariamente à acomodação das diversas contingências a que as organizações modernas são submetidas, conforme propõem Hautz, Seidl e Whittington (2016). A presente pesquisa mostrou que práticas e processos foram alterados, rotinas foram adaptadas, novos produtos foram criados, novas empresas foram abertas, e abordagens relacionais foram revistas e, além das questões sociais, tecnológicas ou econômicas, as circunstâncias locais influenciaram as narrativas do público pesquisado.

A pesquisa narrativa foi utilizada como guia da pesquisa de campo, devido ao seu alinhamento com os pressupostos ontológicos e epistemológicos desta pesquisa. Observa-se que ela permitiu o acesso a uma diversidade de material: imagens, texto e áudio. Mesmo reconhecendo que nem todos os elementos da pesquisa narrativa foram postos em prática, percebe-se que ela tem um grande potencial de promover avanços neste campo de estudo.

As limitações desta pesquisa estão refletidas em: (a) nem todos os grupos de interesses foram incluídos como público da pesquisa, visto que a inclusão de todos os *stakeholders* poderia permitir maior compreensão do fenômeno pesquisado; (b) por se tratar de um processo dinâmico de interação, as narrativas devem ser apresentadas ao leitor, mas ao mesmo tempo, houve necessidade de limitar a exposição do amplo material pesquisado, isso poderia contribuir para melhorar o entendimento da abrangência contextual; e (c) o aspecto longitudinal da pesquisa perpassa um hiato histórico marcado pelo envolvimento de grupos de interesses com maior intensidade a partir dos anos 2001, quando da primeira audiência pública sobre o projeto (LP), portanto há 17 anos. Isso arrefece a memória das pessoas, e por consequência das organizações, e remete a um tempo em que os registros e fatos eram documentados em meio

físico. Esse fato, de certa forma, limitou o acesso aos dados, por exemplo no levantamento do histórico da propriedade dos direitos minerários, não houve confirmação dos dados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o estudo da mineração em outras localidades, visto que o regionalismo, ou peculiaridades do setor mineral, são distintos e estudos em outras regiões ampliarão o entendimento sobre as práticas dos *stakeholders* nesta atividade. Também recomenda-se estudos futuros sobre o diálogo entre uma perspectiva política dos *stakeholders* e a perspectiva da estratégia como prática. O estudo das práticas daqueles que praticam a estratégia, para além de seus interesses, pode ampliar o conhecimento no campo da estratégia organizacional abrindo novas perspectivas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, 2015.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 3, p. 189-217, 2002.

BONNAFOUS-BOUCHER, M; RENDTORFF, J. D. **Stakeholder Theory**. Local: Springer International Publishing, 2016. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44356-0>

BRIDOUX, F; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 107-125, 2014. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>

BROWN, A. D.; THOMPSON, E. R. A narrative approach to strategy-as-practice. **Business History**, v. 55, n. 7, p. 1143-1167, 2013. <https://doi.org/10.1080/00076791.2013.838031>

BULGACOV, Y.; OLIVEIRA, S.; CANHADA, D. Contribuição das “visões baseadas em práticas sociais” para a estratégia na disciplina da administração. **I Colóquio Internacional De Epistemologia E Sociologia Da Ciência Da Administração**, 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CAMPOS, T. C. Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 111-130, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400006>

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **So! apbox: editorial essays: Strategy as practice?**. 2008.

CETINA, K. K.; SCHATZKI, T. R.; SAVIGNY, E. V. (Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. Routledge, 2001.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 29-34, 2004. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500012>

CHIA, R.; HOLT, R. Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 635-655, 2006. <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007. <https://doi.org/10.1177/0018726707075291>

CHIA, R.; RASCHE, A. Epistemological alternatives for researching strategy as practice: building and dwelling worldviews. 2010.

CINTRA, R. et al. Stakeholder theory: Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 13, n. 4, p. 44-55, 2014.

CLANDININ, D. J. **Engaging in narrative inquiry**. New York: Routledge, 2016

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, M. **Narrative Inquiry**. Complementary methods for research in education. 1st edition. Washington: American Educational Research Associates, 2000.

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, M. **Pesquisa Narrativa**: experiência e história em pesquisa qualitativa. 2 ed. rev. Tradução: GPNEP: Grupo de pesquisa narrativa e educação de professores. ILEEL/UFU. Uberlândia: EDUFU, 2015.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

CONAMA. Conselho Nacional do Meio Ambiente. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/>. Acessado em: 11 jun. 2017.

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

CZARNIAWSKA, B. Narrative inquiry in and about organizations. In: CLANDININ, J. D. (Ed.). **Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology**. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage/University of Alberta, 2007. p. 383-404.
<https://doi.org/10.4135/9781452226552.n15>

DEMOGRÁFICO, IBGE Censo. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Acesso em**, v. 4, n. 01, p. 2011, 2010.

DENIS, J.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 179-215, 2007.
<https://doi.org/10.1177/0018726707075288>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In: **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2006.
DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, A. T. B. B.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V. Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 393, 2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160095>

DNPM. Departamento Nacional De Produção Mineral. Sumário Mineral. Brasília, 2016, 135 p. Relatório.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FASSIN, Y. The Stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 1, p. 113-135, 2009. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

FREEMAN, R. E. et al. **Stakeholder theory: the state of the art**. Cambridge University Press, 2010. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>

FREEMAN, R. E. et al. Stakeholder theory: The state of the art. **The Academy of Management Annals**, p. 403-445, 2010. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman Publishing, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **SSRN Electronic Journal**, 2001. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3 p.88-106, 1983. <https://doi.org/10.2307/41165018>

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.

GOMEZ, M.; BOUTY, I. The emergence of an influential practice: good for thought. **Organization studies**, v. 32, n. 7, p. 921-940, 2011. <https://doi.org/10.1177/0170840611407020>

GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, n.1, p. 53-73, 1991. <https://doi.org/10.2307/3857592>

HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 30, p. 1e12, 2016.

HOON, Christina. Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. **Human Relations**, v. 60, n. 6, p. 921-952, 2007. <https://doi.org/10.1177/0018726707080081>

HOSKISSON, R. et al. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>

IBAMA. INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/>. Acessado em: 11 jun. 2017.

IBRAM. INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. Informações sobre a Economia Mineral do Estado de Minas Gerais. Brasília, 2015, 15 p. Relatório.

IBRAM. INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. A indústria de mineração em Minas Gerais. Brasília, 2017, 05 p. Relatório.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00003>

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>

JARZABKOWSKI, P.; LÊ, J. K.; VAN DE VEN, A. H. Responding to competing strategic demands: how organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 245-280, 2013. <https://doi.org/10.1177/1476127013481016>

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>

JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. **Academy of management review**, v. 26, n. 3, p. 397-414, 2001.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of applied corporate finance**, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.x>

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of management studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholder theory. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 206-221, 1999.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 4, p. 90-113, 2002.

KING, N. Interviews in qualitative research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Sage, 2004. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n2>

KULAIF, Y. Industria de fertilizantes fosfatados no Brasil. In: **CETEM/CNPq Serie Estudos e Documentos**. Brasília, 1999.

KULAIF, Y.; FERNANDES, F. R. C. Panorama dos agrominerais no Brasil: atualidade e perspectivas. **Agrominerais para o Brasil**. 1ed. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Centro de Tecnologia Mineral, p. 61-104, 2010.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. I. Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. **Academy of management review**, v. 24, n. 4, p. 672-690, 1999.

LOIZOS, P. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 4, p. 137-155, 2002.

LUZ, C. L. M.; WALTER, S. A. Explorando as bases conceituais de estudos de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski relacionadas à estratégia como prática. **UNIFESO-Humanas e Sociais**, v. 2, n. 02, p. 168-193, 2015.

MACIEL, C. de O.; AUGUSTO, P. O. M. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 155, 2013. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000200007>

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. A model for Stakeholder classification and Stakeholder relationships. **Management Decision**, v. 50, n. 10, p. 1861-1879, 2012. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>

MARCOUX, A. M. Balancing act. **Contemporary issues in business ethics**, p. 92-98, 2000.

MCCABE, D. Strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK building society. **Organization**, v. 17, n. 2, p. 151-175, 2009. <https://doi.org/10.1177/1350508409338885>

MELLO, D. M. de et al. História de subversão do currículo, conflito e resistências: buscando espaço para a formação do professor na aula de língua inglesa do curso de letras. 2005.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: An introductory essay. **Organization studies**, v. 30, n. 12, p. 1309-1327, 2009. <https://doi.org/10.1177/0170840609349860>

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/>. Acessado em: 11 jun. 2017.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. 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.

MME. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/>. Acessado em: 11 jun. 2017.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

OLIVEIRA, S. A.; BULGACOV, Y. L. M. Wittgenstein e a administração: potencialidades da pragmática da linguagem aos estudos organizacionais e à estratégia. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, 2013.

PASCUCCI, L.; MEYER, V. Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, 2013.

PATROCÍNIO. PREFEITURA MUNICIPAL DE PATROCÍNIO. Diagnóstico Municipal. Patrocínio. Patrocínio, 2014. Relatório

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. **Handbook of strategy and management**, v. 3, 2002.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What Stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003. <https://doi.org/10.5840/beq200313434>

PRIEST, S. H. Pesquisa de Mídia: introdução. Tradução de Carla Costa Reis. Porto Alegre: Penso, 2011, 287 p. Tradução de: Doing media research: an introduction.

RALLIS, S. F.; ROSSMAN, G. B. Learning in the field: An introduction to qualitative research. **Learning in the field: an introduction to qualitative research**, 1998.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 7, p. 713-734, 2009. <https://doi.org/10.1177/0170840609104809>

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>

REED, D. Employing normative stakeholder theory in developing countries a critical theory perspective. **Business & Society**, v. 41, n. 2, p. 166-207, 2002. <https://doi.org/10.1177/0007650302041002003>

RESE, N. et al. O Vir a Ser da Estratégia como uma Prática Social. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, 2017.

ROCHA, L. G. M. **Caracterização magnética da porção central do lineamento azimuth 125°**. 2013. 181 f. Tese de Doutorado - Instituto de Geociências - Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2013.

SACHS, Sybille; RÜHLI, Edwin. **Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society**. Cambridge University Press, 2011.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of management studies**, v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00007>

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Returning to practice anew: a life-world perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1349-1368, 2009. <https://doi.org/10.1177/0170840609349872>

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. DP & A, 1999.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Perspective**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274682>

SCHATZKI, Theodore R. Practice mind-ed orders. **The practice turn in contemporary theory**, v. 11, 2001.

SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Disponível em: <http://www.meioambiente.mg.gov.br/>. Acessado em: 11 jun. 2017.

SILVEIRA, A.M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P.R.F. Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Bookman Editora, 2009.

STERNBERG, E. Just business: Business ethics in action. 2000.

STERNBERG, E. The Stakeholder concept: a mistaken doctrine. **Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper**, n. 4, 1999. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=263144>. Consultado em: 20 dez. 2015.

SUNDARAM, A. K.; INKPEN, A. C. The corporate objective revisited. **Organization science**, v. 15, n. 3, p. 350-363, 2004. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>

SUPRAM. SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <http://www.meioambiente.mg.gov.br/suprams-regionais>. Acessado em: 11 de jun. 2017.

TREVIÑO, L. K.; WEAVER, G. R. The stakeholder research tradition: Converging theorists not convergent theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 222-227, 1999. <https://doi.org/10.2307/259076>

VAARA, E.; DURAND, R. How to connect strategy research with broader issues that matter? **Strategic Organization**, v. 10, n. 3, p. 248-255, 2012. <https://doi.org/10.1177/1476127012452827>

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D. Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 495-560, 2016.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 392-406, 2011. <https://doi.org/10.5700/rausp1019>

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500008>

APÊNDICE A – Guia para entrevistas

1 – Explicar para o entrevistado como a entrevista transcorrerá

- 1.1 – Apresentação do pesquisador
- 1.2 – Identificação do pesquisador como estudante do PPGA/FAGEN/UFU
- 1.3 – Informação do objetivo da pesquisa
- 1.4 – Informação da duração aproximada da pesquisa
- 1.5 – Solicitação para o preenchimento de um termo de aceite da pesquisa (informação sobre ética e sigilo das informações)
- 1.6 - Solicitação para a gravação da entrevista

2 – Informações sobre o entrevistado

- 2.1 – Sexo:
- 2.2 – Idade:
- 2.3 – Formação educacional:
- 2.4 – Profissão:
- 2.5 – Grupo de interesse inicial:
- 2.6 – Contato:

3 – Concepção do entrevistado sobre o fenômeno da mineração de fosfato em Patrocínio

- 3.1 – Desde quando e por que o assunto mineração lhe interessa?
- 3.2 – Como foi o início desse relacionamento (quem entrou em contato com você ou quem você buscou para falar do assunto)?

4 – Permanências e Mudanças

- 4.1 – Qual foi a sua primeira impressão sobre a mineração? Como você se sentiu na época?
- 4.2 – O que você buscava no início quando se interessou pela implantação da planta de mineração de fosfato em Patrocínio? Em sua avaliação, você alcançou o que buscava inicialmente?
- 4.3 – Hoje o que você pensa sobre a mineração de fosfato em Patrocínio? Como se sente em relação a esta atividade?
- 4.4 – Que experiência você pode contar que representa a sua relação com a mineração.
- 4.5 – Você pode relatar se participou de alguma decisão tomada pelo seu grupo em relação à mineração?
- 4.6 – Você pode relatar se teve que tomar alguma decisão sobre a mineração?
- 4.7 – Você participou de reunião (ões) para tratar do assunto mineração? Lembra-se de que grupos da sociedade estavam presentes nestas reuniões?
- 4.8 – Já fez reuniões com outras pessoas de seu grupo para tratar de ações da mineração?
- 4.9 – Se fosse para você resumir a história da mineração em Patrocínio. Em poucas palavras, como seria esta história desde o início aos dias atuais?
- 4.10 – Você considera que ocorreram mudanças nas práticas do seu grupo de ação desde que começou a se envolver com a mineração?
- 4.11 – E os outros grupos, você acha que continuam atuando da mesma forma? Se mudaram, pode descrever?
- 4.12 – Da concepção ou visão inicial do seu grupo sobre a mineração o que ainda permanece e influencia as suas práticas?

5 – Tensões relacionais

- 5.1 – Você acredita que alguém ou algum grupo foi beneficiado com a mineração de fosfato em Patrocínio? Se você tivesse que indicar alguém que mais foi beneficiado com a mineração de fosfato em Patrocínio, quem seria? Você pode explicar?
- 5.2 – Você acredita que alguém foi prejudicado com a mineração de fosfato em Patrocínio? Se você tivesse que indicar alguém que mais foi prejudicado com a mineração de fosfato em Patrocínio, quem seria? Você pode explicar?
- 5.3 - Você ou o seu grupo foi prejudicado ou beneficiado de alguma forma com a mineração? Como?

- 5.4 – Em sua avaliação, você considera que hoje a mineração é algo bom para você? Tem algo que o preocupa hoje em relação à mineração?
- 5.5 – E em relação ao futuro, você acha que a mineração será algo bom ou não? O que você espera?
- 5.6 – Em sua avaliação, você considera que a mineração é boa para os outros? E em relação ao futuro, você acha que isso pode mudar?
- 5.7 – Quais são os principais interesses e objetivos que o seu grupo tem e que podem ser supridos com a mineração de fosfato em Patrocínio?
- 5.8 – Se você tivesse que indicar um aspecto negativo da mineração de fosfato em Patrocínio para o seu grupo, qual seria?
- 5.9 – Quais as principais dificuldades para o seu grupo continuar atuando no campo da mineração?
- 5.10 – De todos os desafios de sua atuação com a mineração, o que você descreveria como sua principal decepção? E o descreveria como sua principal conquista?

6 - Finalização da entrevista

- 6.1 – Informa o encerramento da entrevista.
- 6.2 - Você gostaria de fazer algum comentário ou acrescentar algo?
- 6.3 – Agradecer, desligar o gravador, mas manter-se aberto à conversa.
- 6.4 – Registro das informações sobre a entrevista
- Data da entrevista:
- Lugar da entrevista: Duração da entrevista:
- Notas sobre a entrevista:

APÊNDICE B – Termo de autorização para gravação de entrevista



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS



TERMO DE ACEITE

Eu, _____, **ACEITO**, de forma voluntária e sem custos ou ganhos financeiros, participar da pesquisa sobre "as práticas estratégicas dos agentes influenciadores no processo de implantação de uma empresa de mineração", realizada pelo pesquisador José Batista de Souza Neto, do curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges.

Fui informado que:

- a) a entrevista que concederei será gravada;
- b) os dados coletados (inclusive as gravações) serão utilizados apenas no âmbito da pesquisa supracitada e eventuais publicações dela decorrentes (dissertação de mestrado, artigos para revistas científicas, congressos);
- c) o anonimato, meu e de minha empresa/instituição, serão mantidos nas publicações decorrentes da pesquisa;
- d) o pesquisador estará disponível para sanar eventuais dúvidas por meio dos seguintes contatos: 34 3831 6667, celular 34 98811-2117.

Contato da Orientadora:

telefone: (34)99194-1775 celular;

e-mail: jac.borges@uol.com.br; jacborges@fagen.ufu.br

Patrocínio, _____ de _____ de 2018.

Participante

José Batista de Souza Neto

APÊNDICE C – Instituições com potencial de interesses

1	ACARPA - Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio
2	ACIP - Associação Comercial e Industrial de Patrocínio
3	ADP - Agência de Desenvolvimento de Patrocínio
4	AMAR - Associação do Meio Ambiente Regional de Patrocínio
5	AMEDI - Ambiente e Educação Interativa
6	Câmara de Vereadores
7	CDL - Câmara dos Dirigentes Lojistas de Patrocínio
8	CEMIG - Companhia Energética de Minas Gerais
9	CEREFALCO - Centro de Reprodução de Falconiformes e Falcoaria de Patrocínio
10	Cerrado Vivo
11	CET - Centro de Educação Tecnológica do Cerrado
12	CODEMA
13	CODEMIG - Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais
14	Conselho Municipal de Segurança Preventiva – Patrocínio
15	Conselhos de Desenvolvimento Comunitário
16	COOPA - Cooperativa Agropecuária de Patrocínio
17	COPAM
18	DAEPA - Departamento de Água e Esgoto de Patrocínio
19	EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Patrocínio
20	EPAMIG - Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
21	EXPOCACCER
22	FAEMG - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais
23	FEAM - Fundação Estadual do Meio Ambiente
24	FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
25	FUNCECP - Fundação Comunitária Educacional e Cultural de Patrocínio
26	GALVANI
27	Gazeta de Patrocínio
28	IBAMA
29	IBRAM (Instituto Brasileiro de Mineração)
30	IEF - Instituto Estadual de Florestas
31	IESP - Instituto de Ensino Superior de Patrocínio
32	IGAM - Instituto Mineiro de Gestão de Águas
33	Igreja Católica – Paróquia
34	Igreja Presbiteriana
35	INDI - Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais
36	Instituições do Sistema financeiro
37	Instituto Terra Brasilis
38	Lions Club Patrocínio
39	Lions Clube Lília Brandão
40	Loja Maçônica Luz e Humanidade de Patrocínio
41	Loja Maçônica Renovação e Progresso
42	Ministério Público
43	Polícia Ambiental

44	Polícia Militar
45	Prefeitura Patrocínio
46	Rotary Club
47	Santa Casa de Patrocínio – Hospital
48	SEBRAE
49	SEDE - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico
50	SEMAD - Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
51	SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
52	Sindicato dos Trabalhadores Rurais
53	Sindicato Rural
54	SUPRAM - Superintendência Regional de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
55	UNICERP - Centro Universitário do Cerrado

Fonte: Dados da Pesquisa

APÊNDICE D - Narrativas em Áudio e Vídeo

N.º	Data	Título	Veículo
1	10/11/2009	FOSFÉRTIL projeto Salitre	Rede Hoje
2	24/11/2009	Audiência FOSFÉRTIL	Rede Hoje
3	12/02/2010	FOSFÉRTIL Liberação ambiental	Rede Hoje
4	29/03/2010	FOSFÉRTIL e Vale	Rede Hoje
5	08/11/2010	Investimentos Vale FOSFÉRTIL	Rede Hoje
6	23/07/2014	Vídeo das reuniões da Mata da Bananeira	Mata da Bananeira
7	26/08/2015	Apresentação do Projeto Patrocínio	Patrocínio VIP
8	31/08/2015	Entrevista com Deiró Marra	Rádio Difusora
9	11/09/2015	Entrevista com Silas Brasileiro	Rádio Módulo
10	19/09/2015	Patrocínio x Vale, políticos entram em briga para que o projeto original seja cumprido	Rede Hoje
11	01/10/2015	Pronunciamento do Vereador Cássio Remis	Elias Miranda
12	20/10/2015	Herança da Vale aos patrocínenses	Portilho Online
13	15/12/2015	Entrevistas com Representantes do grupo	Pesquisador
14	06/06/2016	Projeto Vale Fertilizantes prevê a extração de minério de fosfato na cidade de Patrocínio (MG) e benefício de Araxá	Rede Sintonia de Comunicação
15	03/11/2016	Unicerp ofereceu condições para que CETAS E CREAS fossem instalados em Patrocínio	Rádio Difusora
16	18/05/2017	Entrevista com Secretário de Meio Ambiente que informa intensão de cassar	Rádio Difusora
17	30/08/2017	Vale Fertilizantes celebra resultados do primeiro ano de atuação em Patrocínio	Patrocínio VIP
18	20/09/2017	Cássio Remis defende a geração de empregos pela Vale	Cássio Remis

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE E - Documentos escritos

N.º	Data	Elemento	Fonte
1	16/05/1969	Registro da lavra no DNPM	DNPM
2	16/01/1990	Decreto que institui o Consórcio Vale Fosfertil Tapira (CVFT)	Governo Federal
3	01/08/2000	Estudo dos Impactos Ambientais (EIA) SALITRE DE MINAS	CVRD
4	01/08/2000	Relatório de Impactos Ambientais (RIMA) SALITRE DE MINAS	CVRD
5	30/11/2001	Ata da Audiência Pública 2001	FOSFÉRTIL
6	26/06/2002	Lei 3596/2002 – CODEMA	Prefeitura de Patrocínio
7	15/12/2006	Fato relevante Reorganização Societária FOSFÉRTIL	FOSFÉRTIL
8	27/05/2008	Fato relevante anuncia aprovação de investimento de R\$ 2 bi	FOSFÉRTIL
9	08/06/2009	Relatório final da ERM - Estudo das partes interessadas	ERM/FOSFÉRTIL
10	25/08/2009	Estudo dos Impactos Ambientais (EIA) Complexo Industrial de Patrocínio – FOSFÉRTIL	FOSFÉRTIL
11	25/08/2009	Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) Complexo Industrial de Patrocínio – FOSFÉRTIL	FOSFÉRTIL
12	23/11/2009	Apresentação do EIA RIMA 2009 - ERM	ERM/FOSFÉRTIL
13	23/11/2009	Transcrição da Audiência pública Projeto Salitre 2009	FOSFÉRTIL
14	06/01/2010	Parecer único SUPRAM - complexo químico	FOSFÉRTIL
15	03/03/2010	Relatório da Administração 2009	FOSFÉRTIL
16	23/04/2010	Parecer único SUPRAM - emissão de LI	SUPRAM
17	24/03/2011	Relatório da Administração 2010	Vale Fertilizantes
18	24/06/2011	Avaliação da Vale Fertilizantes	Deutsche Bank
19	23/06/2012	<i>Global Equity Research Fertilizers</i>	Credit Suisse
20	03/05/2013	Diagnóstico do Município de Patrocínio	Prefeitura de Patrocínio
21	09/06/2014	Relatório Pedido de vistas CERVIVO	CERVIVO
22	11/12/2014	Estudo dos Impactos Ambientais (EIA) Complexo Mineral de Patrocínio - Vale Fertilizantes	Vale Fertilizantes
23	11/12/2014	Relatório de Impactos Ambientais (RIMA) Complexo Mineral de Patrocínio - Vale Fertilizantes	Vale Fertilizantes
24	25/03/2015	Informações sobre a economia mineral do Estado de Minas Gerais	IBRAM
25	24/08/2015	Informativo sobre a otimização do Projeto Complexo Mineral de Patrocínio	Vale Fertilizantes
26	28/09/2015	Relatório Preliminar da Audiência pública 2015	Vale Fertilizantes
27	30/09/2015	Gravação da Audiência pública (20/09/2015)	Vale Fertilizantes
28	30/09/2015	Transcrição da Audiência pública (20/09/2015)	Vale Fertilizantes
29	05/10/2015	Ofício Pedido de Vistas - Audiência pública 2015	FONASC
30	25/01/2016	Parecer único da LIC - complexo mineral	Vale Fertilizantes
31	29/06/2016	Informe Mineral - 2º 2015	DNPM
32	01/07/2016	Sumário Mineral 2015	DNPM

33	13/11/2016	Anuário Mineral Brasileiro	DNPM
34	01/03/2017	Anuário Mineral Estadual - Minas Gerais 2010 a 2014	DNPM
35	06/06/2017	Informe Mineral - 1º 2016	DNPM
36	10/06/2017	Balanço 2016 - Perspectiva 2017	CNA
37	23/07/2014	Inquérito Civil MPMG 0481.14.000190-2	Ministério Público
38	13/06/2014	Ata da Reunião 111ª Ordinária do COPAM	COPAM
39	06/01/2010	Parecer técnico da SUPRAM 0240062/2010 - Complexo Industrial	SUPRAM

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

APÊNDICE F - Documentos escritos coletados nas mídias

N.º	Data	Título da matéria jornalística	Órgão da Imprensa
1	20/03/2006	Novo Diretor Industrial de Fosfatados	Vale Fertilizantes
2	21/07/2006	FORFÉRTIL vai investir em Patrocínio	Jornal o Tempo
3	26/05/2008	Bunge anuncia investimentos de 3,2 bilhões no setor de fertilizantes no Brasil	Bunge
4	03/06/2008	Mina de salitre em Patrocínio terá investimento de R\$2 bi	Agrolink
5	23/12/2008	FOSFERTIL decide em Fevereiro onde vai instalar nova unidade	Mais um Online
6	19/03/2009	FOSFÉRTIL mantém ritmo acelerado de investimentos e encerra 2008 com bons lucros	Info Mine
7	21/03/2009	Patrocínio se prepara para uma nova Era de desenvolvimento amplo e de vida longa	Projeto Salitre
8	23/07/2009	Lucro da FOSFÉRTIL tomba 79% no semestre	Época Negócios
9	16/09/2009	Patrocínio alia café com novas indústrias	Valor Econômico
10	06/11/2009	Engenheiros da FOSFÉRTIL apresentam Projeto Salitre à imprensa local	Mais um Online
11	18/11/2009	Audiência pública em Patrocínio será decisiva para expansão da FOSFÉRTIL	Uai
12	19/11/2009	Vereadores marcam presença na Audiência Pública da FOSFÉRTIL	Câmara de Patrocínio
13	28/01/2010	Mineradora buscará liderança na área	Valor Econômico
14	28/01/2010	Foco de cobiça FOSFÉRTIL foi desprezada na privatização	Noticias Agrícolas
15	18/02/2010	Setor de Fertilizantes em Ebulição	Valor Econômico
16	12/03/2010	CF Industries buys Terra fir \$4,7 b	Financial Times
17	24/05/2010	Governador Anastasia visita Patrocínio e confirma vinda da FOSFÉRTIL	Política em dia
18	24/05/2010	Minas anuncia investimento de R\$ 2 bilhões da FOSFÉRTIL	Folha de São Paulo
19	22/09/2010	Vale Fertilizantes lançará ações no primeiro semestre de 2011	Reuters
20	20/10/2010	Vale deve investir R\$2 bi em Minas	Estado de Minas
21	12/04/2011	Vale Fertilizantes: a reclamação do desapropriado	Viomundo
22	06/12/2011	Implantação de mineradora aquece economia de Patrocínio, MG	G1
23	27/09/2012	Projeto Salitre não sai do papel	Globalfert
24	07/01/2013	Vale aprova orçamento para 2013, cidades de Uberaba e Araxá são citadas, mas Patrocínio não	Dia News
25	30/07/2013	Segundo Betinho, Vale já adquiriu mais de 3 mil hectares de terra em Patrocínio	Patrocínio Agora
26	11/10/2013	Vice Prefeito afirma que Vale Fertilizantes retomará investimentos em Patrocínio	Patrocínio Agora

27	13/11/2013	Segundo site, Vale Fertilizantes vai para Cubatão e deixa Uberaba na Mão	MAIS UM ONLINE
28	07/03/2014	A Vale só existiu na cabeça do prefeito e do vice	Portilho on line
29	23/06/2014	Ninguém sabe se a Vale instala fábrica em Patrocínio - nem Secretário Estadual de Desenvolvimento	Rede Hoje
30	23/07/2014	Coisas que não aconteceram: Prefeito fala sobre distrito industrial da Vale Fertilizantes	Patrocínio Agora
31	23/07/2014	Mapa da Mina começa e Vale volta a ser assunto	Patrocínio Agora
32	08/06/2015	Vale busca sócio para investir em fertilizantes	Hoje em dia
33	24/08/2015	Deputado Deiró Marra prestigia visita do Governador Antônio Anastasia em Patrocínio	Patrocínio Agora
34	26/08/2015	Vale?: No novo projeto da Vale, Patrocínio vai ficar só com o buraco	MAIS UM ONLINE
35	26/08/2015	Vale confirma a representantes do município abertura da mina em Patrocínio e tratamento do minério em Araxá	Patrocínio on Line
36	27/08/2015	Para Cássio Remis, Vale está cometendo um estelionato contra Patrocínio	MAIS UM ONLINE
37	27/08/2015	Vale Fertilizantes muda de ideia e vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá	Rede Hoje
38	29/08/2015	Vale muda ideia original e vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá	Folha de Patrocínio
39	29/08/2015	Vale Fertilizantes apresenta projeto para Patrocínio	Folha de Patrocínio
40	29/08/2015	Vale Fertilizantes vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá	Jornal de Patrocínio
41	31/08/2015	Deputado Deiró marra conclama a população de Patrocínio a dizer não ao projeto da Vale	Portilho on line
42	01/09/2015	O vídeo do contraditório da Vale e sua exploração da mineração de vidas humanas. Representantes da Igreja Católica faz alerta	Portilho on line
43	05/09/2015	Não só a extração queremos a planta química	Jornal de Patrocínio
44	05/09/2015	Deputado Deiró marra conclama a população de Patrocínio a dizer não ao projeto da Vale	Jornal de Patrocínio
45	05/09/2015	Silas Brasileiro - "a reversão do novo projeto da Vale depende da união de lideranças"	Jornal de Patrocínio
46	10/09/2015	Lucas e Fausto reiteram pedido para planta química da Vale	Dia News
47	13/09/2015	Vice Governador de Minas sai pela tangente no caso Vale Patrocínio	Rede Hoje
48	13/09/2015	Promessas políticas não se concretizarão!... E Patrocínio ficará só com o buraco.	Revista Digital
49	14/09/2015	Deputados aliados a Cassio Remis solicitam audiência	Mais um online

50	15/09/2015	Lucas Siqueira tenta convencer Toninho Andrade da importância de rodovias e fertilizantes para Patrocínio	Rede Hoje
51	21/09/2015	Vale Fertilizantes consegue o inimaginável: unir os políticos de Patrocínio	Mais um online
52	28/09/2015	COMPUR solicita resposta da VALE	AMAPAR
53	28/09/2015	Vale vai beneficiar minério de Patrocínio em Araxá	Jornal de Patrocínio
54	28/09/2015	Para Cássio Remis, Vale está cometendo um estelionato contra Patrocínio	Jornal de Patrocínio
55	28/09/2015	Vice Governador confirma que fosfato será levado para Araxá	Jornal de Patrocínio
56	28/09/2015	Vereadores debatem com a sociedade o projeto da Vale para Patrocínio	Mais um on line
57	30/09/2015	Vale Fertilizantes vai ter trabalho na audiência pública de hoje	Rede Hoje
	01/10/2015	Grande público comparece a audiência pública do Projeto Patrocínio da Vale Fertilizantes	Patrocínio on Line
58	05/10/2015	Audiência pública: o povo demonstrou insatisfação mas Projeto Patrocínio fica como a Vale Fertilizantes queria	Patrocínio Agora
59	13/10/2015	Caso da Vale Fertilizantes: a formiga o gigante	Rede Hoje
60	19/10/2015	Em reunião com Governador Prefeito reitera entre outros pedidos a questão da planta química da Vale Fertilizantes	Patrocínio Agora
61	26/10/2015	Vale está pronta para inicia projeto de fosfato em Minas Gerais	Absolo
62	28/10/2015	Vale teria desistido de projeto orçado em 3,6 bi em Patrocínio	Diário do Comércio
63	29/10/2015	Diário do comércio: Vale engaveta projeto de 3,6 bi	Rede Hoje
64	07/11/2015	Ainda é tempo de impedir a Vale Fertilizantes	Rede Hoje
65	25/11/2015	Audiência da ALMG para debater situação da Vale em Patrocínio é adiada	Rede Hoje
66	05/02/2016	Vale Fertilizantes fecha parceria para contratar empregados de projeto em MG	SINFERBASE
67	27/04/2016	Projeto de extração de minério de fosfato é aprovado em Patrocínio	G1
68	27/04/2016	Vale Fertilizantes obtém aprovação de licença para seguir com o projeto Patrocínio e inicia contratação	Patrocínio Online
69	30/04/2016	Vale retoma projeto de fosfato em Patrocínio	Diário do Comércio
70	06/06/2016	Vale Fertilizantes apresenta projeto para extração de minério em Patrocínio	Diário Sintonia
71	23/06/2016	UNICERP e Vale Fertilizantes se reúnem visando parceria	UNICERP
72	05/09/2016	Patrocínio: surge uma nova Mina	In the Mine

73	21/09/2016	Santa Casa recebe visita de Diretor de Relações Institucionais da Vale Fertilizantes	Santa Casa de Patrocínio
74	03/11/2016	UNICERP ofereceu condições para que CETAS E CREAS fossem instalados em Patrocínio	Rádio Difusora
75	20/12/2016	Vale anuncia venda de ativos de Fertilizantes, mina de Patrocínio, para a Mosaic	Rede Hoje
76	22/12/2016	Vale Fertilizantes realiza a primeira expedição de minério de Patrocínio para Araxá	Jornal InterAção
77	23/02/2017	SINE Patrocínio realiza reunião com a Vale Fertilizantes	A voz do povo
78	12/05/2017	UNICERP e Vale criação Centro de Pesquisa e Reprodução de espécies nativas da Flora do Cerrado	Patrocínio Online
79	19/05/2017	Secretário fala sobre impasse entre o município e o projeto Vale Fertilizantes para Patrocínio	Uai gente
80	07/07/2017	Vale mostra resultados de sua atuação em Patrocínio e responde questionamento em reunião	Gazeta de Patrocínio
81	01/08/2017	Mineradora pode perder o direito de operar na cidade de Patrocínio	G1
82	05/08/2017	CODEMA cassa licença da Vale que afirma operar dentro da legalidade	Jornal de Patrocínio
83	05/08/2017	Vale afirma que opera dentro da legalidade	Jornal de Patrocínio
84	05/08/2017	Vale Fertilizantes esclarece	Folha de Patrocínio
85	02/09/2017	Vale afirma: " Não vamos parar" e entrega defesa do licenciamento ambiental ao município	Jornal de Patrocínio
86	02/09/2017	Vale apresenta resultados do primeiro ano de atuação	Jornal de Patrocínio
87	02/09/2017	Vale não vai parar mesmo com licença municipal cassada	Jornal de Patrocínio
88	16/09/2017	Prefeitura suspende atividades de mineradora em Patrocínio	G1
89	28/09/2017	Triste Despedida (despedida da Vale Fertilizantes de Araxá)	Clarim.net
90	16/11/2017	Prefeito, através do superintendente da SUPRAM, José Vitor, garante 10 mil toneladas de gesso para produtores	Prefeitura de Patrocínio
91	06/12/2017	CEFEM da Vale em Patrocínio caiu de 7 milhões para 600 mil	Jornal de Patrocínio
92	06/12/2017	Venda de ativos de nitrogenados e fosfatados em Cubatão é anunciada	Portal de Mineração
93	17/12/2017	Equipe econômica quer veto a mudanças no setor de mineração	Folha de São Paulo

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE G - Documentos fotográficos

N.º	Data	Título	Objeto	Fonte
1	12/02/2010	Panfleto de O Mapa da Mina	Foto	Prefeitura
2	12/04/2011	Depoimento de empregada da Vale Rejane Medeiros Lopes que atuou na remoção de moradores	Foto de outdoor	Pesquisador
3	11/03/2012	Panfleto de O Mapa da Mina	Foto	Prefeitura
3	15/06/2015	Cartaz e panfleto de O Mapa da Mina	Foto	Prefeitura
4	05/08/2017	Depoimento de Maria de Souza, morador que foi removido que participa do programa de aquisição assistida	Foto publicada em jornal	Folha de Patrocínio
5	05/08/2017	Depoimento de Anselmo da Costa, aposentado, produtor rural que foi realocado após venda de sua propriedade	Foto publicada em jornal	Folha de Patrocínio
6	08/2017	Assinatura do convênio de arrendamento - reitor do UNICERP	Foto	Pesquisador
7	27/08/2017	Depoimento de Maria de Souza, moradora que foi removida que participa do programa de aquisição assistida	Foto de outdoor	Pesquisador
8	27/08/2017	Depoimento de empregado da U&M, terceirizada da Vale, José Geraldo Marques, demonstrando satisfação com novo emprego	Foto de outdoor	Pesquisador
9	27/08/2017	Depoimento de empregado da Vale, Waldemar Cunha, técnico de mineração, demonstrando satisfação	Foto de outdoor	Pesquisador
10	01/09/2017	Arrendamento social concedido a 2 produtores rurais, cujos recursos serão administrados pelo Centro Universitário UNICERP	Foto	Pesquisador
11	02/09/2017	Depoimento da produtora rural Marilene Aparecida Dias de Paula que participou do programa de remoção assistida	Foto publicada em jornal	Gazeta de Patrocínio
12	03/02/2018	Fotos da comunidade de Morro Alto	Acervo	Pesquisador
13	04/02/2018	Fotos do reassentamento Amigos da Mata – Fazenda irmãos Matos	Acervo	Pesquisador

Fonte: Dados da pesquisa.