

Embates, dissidências e sistemas de controle: arranjos discursivos do diálogo mobilizados pela Fundação Renova como estratégia comunicacional¹

Lara Dornas

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG

Resumo

O propósito deste texto é refletir sobre como a Fundação Renova mobiliza discursivamente iniciativas de diálogo social em sua estratégia comunicacional, junto aos/às atingidos(as) pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana (MG), caracterizado por um contexto de controle, tensionamentos e disputas de poder no âmbito social. Para isso, foi analisado o Programa de Comunicação, Participação, Diálogo e Controle Social, em desenvolvimento pela Renova, desde 2018. A metodologia combina a revisão bibliográfica, a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) e a análise da mobilização discursiva do diálogo, tendo como categorias as funções propostas por Moriceau (2019) – inteligência, contenção, desvio, cooptação, desqualificação e legitimação –, passíveis de presença em estratégias organizacionais.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; diálogo social; discurso; estratégia como prática; Fundação Renova.

Introdução

A necessidade da adoção de práticas sociais democráticas e inclusivas é uma demanda dos diversos atores sociais que se relacionam com as organizações no cenário complexo e pluralista da contemporaneidade. As estratégias comunicacionais têm convocado a emergência de cenas dialógicas que norteiem as relações estabelecidas entre as organizações e seus públicos. Dialogar passou a ser uma exigência que, para além do espaço efetivo de trocas visando à construção de relacionamentos e ao conhecimento/entendimento de seus públicos, vem assumindo novos contornos. Entre eles, o acionamento de fóruns de interlocução com a finalidade de mediar conflitos, tratar e solucionar problemas coletivos, por meio da construção conjunta e colaborativa. Tal fato se justifica tendo em vista acontecimentos que implicam na ruptura de uma situação de normalidade, incluindo nesse espectro os desastres

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Discursos, identidades e relações de poder, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

socioambientais ou, ainda, controvérsias públicas em torno de práticas operacionais das organizações, que impactam diretamente o modo de vida da sociedade e, principalmente, as comunidades presentes nos territórios em que estas se encontram. Compreender como esses fóruns de interlocução/cenas dialógicas são mobilizados, especialmente no âmbito discursivo, revela-se como gesto primordial no campo da Comunicação Organizacional.

O rompimento da barragem de Fundão², em Mariana (MG), para além da gramática quantitativa dos números reverberados pelas mídias tradicionais e redes sociais sobre os danos socioambientais e econômicos, revelou afetações múltiplas que dizem respeito, sobretudo, aos danos imateriais provocados pelo desastre, que modificou a vida de milhares de pessoas, sendo impossível mensurar as perdas, situadas na esfera do intangível.

O capítulo de Fundão direcionou os holofotes para a mineração, embora o setor registre desastres dessa natureza desde o início do século passado. A análise dos rompimentos de barragens ocorridos entre 1910 e 2010 aponta para um aumento de ocorrências sérias e muito sérias da ordem de, aproximadamente, mais de 30 deles após a década de 1990, em nível mundial (ZONTA; TROCATE, 2016). No Brasil, as estatísticas indicam a média de um acidente a cada dois anos³. Tais fatos corroboraram para reforçar as iniciativas do setor, mundialmente, de redesenho desse “fazer mineração”. Este movimento propõe a transição de um modelo predatório de operação das mineradoras para uma lógica que privilegia o desenvolvimento sustentável – conceito da mineração do futuro⁴/a mineração 4.0. A denominada “nova mineração”, segundo o setor, extrapola os aspectos associados aos temas inovação, desenvolvimento da tecnologia, e propõe a inscrição de novas bases para o relacionamento entre as organizações e seus públicos.

Com o objetivo de recuperar o meio ambiente e as condições socioeconômicas das áreas impactadas pelo rompimento de Fundão, foi criada a Fundação Renova⁵, como resultado

² O rompimento de Fundão ocorreu em 05 de novembro de 2015, sendo que a barragem era estrutura integrante do processo produtivo da Mina de Germano, pertencente à Samarco Mineração, controlada pela Vale e a anglo-saxônica BHP Billiton.

³ Projeção realizada após o rompimento de barragem da Mina Córrego do Feijão, em Brumadinho, pertencente a Vale e ocorrido em 25 de novembro de 2019.

⁴ A mineração do futuro é um modelo que propõe ser um setor de desenvolvimento de recursos, e não uma indústria “extrativista isolada”, com uma cultura de criação de valor e capital de longo prazo, não de lucro em curto prazo. A atuação tem por foco o desenvolvimento sustentável. Os líderes nesse contexto são capazes de “navegar” por riscos e oportunidades frente a questões geopolíticas, ambientais, governamentais, sociais econômicas, e não como gestores técnicos unidimensionais. Pensam sistemas integrados, não tecnocratas de sustentabilidade. Criatividade e inovação são os norteadores, a partir da inclusão de diversas visões do mundo, que sobrepõe a abordagens prescritivas, fechadas e lineares.

⁵ A Fundação Renova foi criada em 2 de agosto de 2016. O acordo foi firmado entre órgãos e entidades da União e dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, junto com as empresas Samarco Mineração, Vale e BHP Billiton (INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS, 2017). Trata-se de uma “fundação de direito privado com finalidade social”. Sem fins lucrativos, a organização é mantida por um fundo de,

do compromisso jurídico denominado “Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta” (TTAC). O TTAC assinalava que, para além do processo de reparação e restituição dos bens públicos e comunitários, era imprescindível o compartilhamento das informações e a participação dos/das atingidos(as) nos programas da Fundação Renova. Assim, o acordo determinou a elaboração e execução do Programa de Comunicação, Participação, Diálogo e Controle Social (PCPDCS)⁶ que, de natureza multidisciplinar e transversal, traduz em que base se inscreve o processo de diálogo e comunicação da Fundação Renova. Este documento, acompanhado por dois de seus relatórios trimestrais⁷, foi o material utilizado em nossa análise, respaldado pelas edições do jornal *A Sirene*⁸, que após o desastre assumiu a posição de interlocutor dos/das atingidos(as).

O presente artigo é parte da dissertação desenvolvida pela autora⁹, cujo título é “A mobilização discursiva do diálogo como estratégia comunicacional no contexto das organizações: a prosa social (em cacos) da Fundação Renova em relação ao jornal *A Sirene* após o rompimento da barragem de Fundão”.

O percurso metodológico consiste na revisão bibliográfica, Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) e a análise da mobilização discursiva do diálogo, tendo como categorias as funções desenvolvidas por Moriceau (2019) – inteligência, contenção, desvio, cooptação, desqualificação e legitimação. Estas funções desenvolvidas pelo autor, em uma perspectiva crítica, abordam o acionamento de práticas dialógicas que podem vir a se constituir em instrumento de gestão estratégica e de controle organizacional.

A mobilização discursiva do diálogo nas estratégias comunicacionais

Ao refletir sobre o processo comunicativo, tendo como perspectiva as relações e a complexidade do fenômeno comunicacional organizacional – envolvido por diversos atores sociais, com demandas e questões diferenciadas –, Oliveira e Paula (2014), propõem três

aproximadamente, 20 bilhões de reais, estabelecido pelas mantenedoras: a Samarco, BHP Billiton e Vale (FUNDAÇÃO RENOVA, 2019).

⁶ O PCPDCS teve sua primeira versão emitida em março de 2018, sendo que nos meses de junho, outubro e novembro, ocorreram três revisões efetuadas pela Câmara Técnica de Comunicação, Participação, Diálogo e Controle Social (CTCPDCS) (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018).

⁷ Foram analisados os relatórios de atividades do 1º e do 2º trimestre de 2019.

⁸ O jornal *A Sirene* surgiu três meses após o rompimento da barragem de Fundão, em fevereiro de 2016. É resultado de uma iniciativa do coletivo #UmMinutoDeSirene, Arquidiocese de Mariana e Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto (ICSA/UFOP). As edições são mensais.

⁹ Defendida em fevereiro/2020, na PUC-Minas.

dimensões que fundamentam esta abordagem. A primeira diz respeito ao centro do processo, que inclui a interlocução, as práticas discursivas e o contexto. A segunda enfatiza a relação da organização com a sociedade, considerando os atores sociais, cada vez mais organizados em torno de seus objetivos, articulando estratégias, discursos e práticas próprios. A terceira remete à concepção da estratégia “numa perspectiva processual, que envolve intencionalidade em constante construção a partir das práticas dos atores em relação” (OLIVEIRA; PAULA, 2014, s.p.). Com este entendimento, as autoras nos convocam a refletir sobre a dimensão estratégica da comunicação, considerando a interação estabelecida entre sujeitos (organização e atores sociais); em interlocução (interação); permeados por práticas discursivas (linguagem); inscritos em um dado contexto social, político e cultural; formulando estratégias em constante construção. Ao entendermos o diálogo como episódio de interação social, em que os sujeitos encontram-se em relação – imbricados entre o eu, o outro e a sociedade –, mediados pela linguagem, é possível vislumbrar a relação intrínseca entre fóruns de interlocução e estratégia. Neste sentido, fóruns de interlocução mobilizados em contextos organizacionais possuem a capacidade de influenciar, atualizar e realimentar as estratégias, na medida em que consideram e envolvem atores sociais com “diferenças e contradições inerentes às interações na sociedade e no âmbito organizacional” (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 3). Reside neste princípio o conceito da estratégia como prática, postulada por Whittington (2006, apud LIMA, 2014), cuja matriz teórica está embasada na interação social. Parte do pressuposto da estratégia como um processo permanente dos atores presentes na sociedade e não tão somente exclusividade das organizações (WHITTINGTON, 2006, apud LIMA, 2014), além de evidenciar sua constante relação com as estratégias de outros atores sociais, em interação negociada, revelando a construção de sentidos e contrassentidos (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 11).

Neste movimento não “se pode prescindir de entender os sujeitos em relação às práticas discursivas que permeiam tal relação” (OLIVEIRA; PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 4). Para além da presença nas interações entre os sujeitos, as práticas discursivas atravessam a relação entre as organizações e seus públicos. Os objetivos e as estratégias estão presentes nos discursos (LIMA, 2014) e são mobilizados com a finalidade de contribuir para a legitimação e consolidação dos objetivos organizacionais.

Pensar no discurso mobilizado pelas organizações assume maior relevo em tempos de midiatização, em que a produção de sentidos adquire relevância e a comunicação, papel estratégico. A esfera midiática termina por se apresentar como um *locus* de enfrentamento simbólico (OLIVEIRA; PAULA, 2014). É neste lugar que os atores sociais colocam em

circulação seus discursos, a fim de reverberá-los e obter visibilidade midiática. Tal processo é marcado pela agilidade, já que os discursos são postos em circulação de maneira acelerada. Outro aspecto a ser destacado é que tais discursos, a partir da enunciação, são apreendidos e (res)significados. Nesse viés, as práticas discursivas são fundamentais para a compreensão das ações comunicativas das/nas organizações (SILVA, 2019, s.p.).

Ao se colocar as lentes sob o discurso, desloca-se o olhar para os acontecimentos discursivos e os elementos que os constituem, “linguagem, historicidade e atualidade, imaginários, e relação entre sujeitos aí envolvidos, cenas ou quadros de enunciação, trabalhando as condições de produção” (SCHWAAB, 2013, p. 112). Para o autor, o olhar se volta para a prática discursiva,

[...] noção que está presente em Michel Foucault (2005), [...] precisando que ela não é a operação pela qual um indivíduo formula uma ideia, um desejo ou uma imagem. Uma prática discursiva é um conjunto de regras anônimas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definem em uma determinada época e para uma área social, econômica e geográfica as condições de enunciação. Se as organizações são os espaços que nos instigam, devem ser percebidas em relação a elas próprias e a uma série de outros lugares que acionam ou silenciam, em direção ao mesmo e/ou ao diferente, ingredientes condicionantes de seu discurso (SCHWAAB, 2013, p. 113).

No dia a dia, processos dialógicos incorrem no risco das organizações se enveredarem para direções que não permitem a perturbação da lógica do controle, do planejado e do estabelecido – *locus* propenso à ideologia, que visa a manutenção do consensual (MARQUES, 2019) –, capaz de tornar qualquer tipo de dissenso improvável. Tais organizações são orientadas pela racionalização instrumental, que visam à eficiência, à eficácia e ao controle, situados em direção oposta aos processos dialógicos, com tendências à criação de padrões que objetificam os sujeitos (MARQUES; MAFRA, 2017).

Práticas participativas envolvendo espaços de interlocução ou de tomada de decisão podem não alcançar o seu objetivo-fim ao lançarem mão de formas ocultas de controle estratégico, ou ação estratégica disfarçada, conforme Deetz (2010). No tocante aos fóruns de interlocução, estas estratégias de controle podem se manifestar por meio das estruturas discursivas organizacionais e da desarticulação do processo de interlocução dos atores sociais envolvidos. Ao adotarem mecanismos de controle estratégico, as organizações podem vir a neutralizar e/ou desqualificar esses atores sociais, desmobilizando as “partes interessadas”, conforme assinala Moriceau (2019). Para o autor, o que se apresenta como um diálogo, torna-se “um instrumento de gestão estratégica, no qual dialogamos de forma diferente com

parceiros fracos, fortes e perigosos, e onde um dos *stakeholders* tem precedência: os acionistas” (MORICEAU, 2019, p. 31).

Recentemente, muitas organizações veem se interessando por programas de envolvimento de *stakeholders*. A maior parte desse envolvimento é justificada pela necessidade de se obter mais informações desses *stakeholders* e pelo desejo de melhor gerenciar grupos de *stakeholders* organizados (DEETZ, 2010, p. 88).

Para Deetz (2010), discursos com uma orientação de controle estratégico são movidos por uma motivação que busca a atenção para o destinatário do enunciado, de forma a provocar escolhas e decisões que acarretem em algum tipo de obtenção de vantagem. Decifrar todos esses aspectos que se entrecruzam, constituem e atravessam os atores sociais, contribui para que a organização defina suas estratégias e determine o tipo de interação que deseja estabelecer (direcionamento e intencionalidade).

A Renova e a mobilização discursiva do diálogo em suas estratégias comunicacionais

Os fóruns de interlocução acionados pela Fundação Renova consistem na principal estratégia de diálogo junto aos/às atingidos(as), a fim de garantir que possam influenciar, participar e controlar as ações do processo reparatório e compensatório, de forma proativa e intencional. A participação social possibilita a construção, planejamento, referendamento e a execução de ações e soluções necessárias ao processo de reparação e compensação, por meio do envolvimento dos atores sociais diretamente impactados. O controle social deve garantir o direito de acesso à prestação de contas, a avaliação e a proposição de adequações às iniciativas e soluções. Neste sentido, os fóruns de interlocução/espços dialogais mobilizados pela Renova são definidos e customizados de acordo com as especificidades das comunidades e realizados, de forma permanente, tendo como interlocutores nos processos decisórios as comissões locais instituídas pelo Termo de Ajuste de Conduta Governança (TAC Governança)¹⁰, respaldadas pelas assessorias técnicas¹¹. O modelo consiste na construção de diálogos coletivos e individualizados (âmbito da participação social) e em “Fóruns com

¹⁰ O TAC Governança foi assinado em junho de 2018, uma adequação do modus operandi estabelecido pelo TTAC, até aquele momento. O documento foi assinado pela Samarco, acionistas e os ministérios e defensorias públicas de âmbito federal e de os estados de Minas Gerais e Espírito Santo. O TAC Governança estabelece outra forma dos interlocutores se relacionarem, pois seu formato possibilita a ampliação da participação dos envolvidos no processo de tomada de decisões sobre as ações de reparação.

¹¹ As Assessorias Técnicas foram instituídas pelo TAC Governança e têm por finalidade apoiar as câmaras regionais e comissões locais, grupos responsáveis pela representação dos/das atingidos(as).

Governança Local”, “Eventos Anuais”, “Painéis Temáticos” e “Encontros com Comunidades e Grupos Sociais” (âmbito do controle social).

Para compreender a mobilização do discurso em torno do diálogo acionado pela Renova, a pesquisa apoiou-se nas funções postuladas por Moriceau (2019) – inteligência, contenção, desvio, cooptação, desqualificação e legitimação – que, segundo o autor, podem ser utilizadas em estratégias de diálogo para neutralização ou desqualificação dos atores sociais. Assinala Moriceau (2019), que estas funções podem vir a distorcer o processo dialógico, constituindo-se como (dis)funções a serviço de interesses específicos das organizações. O quadro abaixo discrimina estas funções e, na sequência, elas são analisadas, considerando a forma como a prática dialógica é mobilizada discursiva pela Fundação Renova.

Quadro 1 - Categorias de análise: funções de controle estratégico do diálogo organizacional

Funções	Definição
a. Inteligência	Identificar atores sociais (adversários) e seus argumentos, de forma ágil, proativa e intencional, por meio de práticas de diálogo.
b. Contenção	Transferir o conflito do espaço público para o privado.
c. Desvio	Ocupar os atores sociais (adversários) no diálogo, desviando-os de outras ações com potencial para desqualificar/enfraquecer as ações da organização (parcerias com outras instituições e movimentos sociais).
d. Cooptação	Conferir poder a um grupo escolhido para que ele permaneça no seu campo (ao lado da organização) e dar a este grupo o status de responsável.
e. Desqualificação	Identificar grupos e atores sociais como incapazes de dialogar.
f. Legitimação	Estabelecer redes de parcerias com ONGs dotadas de credibilidade, visando obter/transferir legitimidade (ganhar um pouco de sua "aura")

Fonte: funções desenvolvidas por Moriceau (2019, p. 31-32)

Na função Inteligência, segundo Moriceau (2019), encontram-se as práticas de diálogo que visam identificar previamente os atores sociais. Tal função busca compreender quem são os sujeitos que compõem o espectro de públicos com os quais a organização se relaciona. O esforço empreendido passa pelo denominado “mapeamento” dos atores estratégicos (identidades constituídas, inter-relações frente ao grupo que o ator social está insrito e junto aos demais grupos sociais). São identificados o âmbito de atuação dos atores sociais, nível de influência, capacidade de reverberação perante a sociedade/opinião pública do ator/grupo social, histórico de relacionamento com a organização, expectativas e temas sensíveis (objeto de preocupação e controvérsias) ou com potência de virem a ser. Esta postura permite o

conhecimento das narrativas tecidas pelos atores sociais e, desta forma, possibilita a organização (re)tecer suas próprias narrativas. Inteirar-se desses temas e dos argumentos utilizados pelos atores sociais é o passo inicial para que a organização possa desenvolver uma espécie de blindagem da narrativa do outro e, a partir daí, construir suas justificativas públicas, posicionamentos e apelos que conformarão seu discurso.

Os pilares Comunicação, Diálogo, Ouvidoria e Canais de Relacionamento, bases do programa mencionado, apoiam e subsidiam a Renova com informações estratégicas acerca dos territórios e das comunidades atingidas (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018). Nesse sentido, as equipes de campo atuam subsidiando os demais programas da Renova com a leitura dos contextos locais. O PCPDCS assinala que a organização investe no diálogo social como estratégia para compreender o cenário, identificar as expectativas, prioridades dos/das atingidos(as) e aproximar-se deles. Estas ações visam à “obtenção de um conhecimento aprofundado acerca das áreas e populações atingidas, como forma de identificar as questões relevantes para o diálogo e adaptar as ações a serem implementadas” (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018, p. 27-28).

A função Contenção tem por objetivo transferir o conflito do espaço público para o privado. Implica em um tipo de esvaziamento e/ou exclusão do lugar das disputas discursivas/argumentativas da instância de participação/deliberação para a esfera do privado, caracterizada pelo controle. Ao se transferir o diálogo da esfera do público para o privado, é comum o não envolvimento de atores institucionais estratégicos em processos de mediação (exemplo: Ministério Público).

Quanto às práticas mobilizadas pela Renova, embora o processo de reparação e compensação se utilize de espaços públicos (fóruns como audiências, reuniões e assembleias públicas), seguindo as orientações do TTAC, são várias as instâncias/espços privados acionados pela organização. A percepção dos/das atingidos(as) sobre os fóruns de interlocução privados é apresentada na fala de Letícia Oliveira, da Coordenação do MAB:

O principal dessa decisão de fazer assembleias que reunissem todas as comunidades rurais e que não fossem na sede de Mariana foi fugir do controle da Renova/Samarco, levar informações mais próximo dos(as) atingidos(as) e ter mais espaço em que eles se reconhecem, podem se colocar, e que têm como seu. Um espaço de luta e não um local organizado pelas empresas (A SIRENE, 2018, p. 13).

Os depoimentos veiculados no jornal *A Sirene*, revelam questionamentos vários que incluem a discussão sobre quem participa, fala, silencia, delibera ou não delibera, onde ocorrem e se são espaços circunscritos a Renova ou legitimados pelos(as) atingidos(as). Pode-

se notar, na percepção deste público, que é visível duas categorias de fóruns: aqueles que contam com a presença da Fundação Renova e aqueles sem a presença da Fundação Renova – fóruns promovidos pelos(as) atingidos(as), pela Cáritas¹² ou pelas entidades/movimentos sociais alinhados com o grupo.

Quanto à função Desvio, apontada por Moriceau (2019), refere-se à estratégia de ocupar os atores sociais em diversos fóruns de interlocução mobilizados pela organização, o que pode vir a impedi-los de envolver-se com outras iniciativas promovidas pelos(as) atingidos(as). É frequente, ao se planejá-los, que se estabeleçam outros fóruns para discuti-los previamente: o que, com quem, como e quando falar. Nos formatos acionados pelas organizações, é usual a participação restrita às lideranças formais, cabendo a elas compartilhar, na sequência, as informações junto aos demais atingidos(as) que assumem, informal e indiretamente, o caráter de porta-voz da organização ao reverberar o seu discurso. É comum uma agenda que não oportunize tempo às lideranças e membros das comunidades para se ocuparem de questões específicas do território – desafios, problemas e projetos futuros. Nessa perspectiva, a pauta das comunidades tende a ser a pauta da organização. Com esta postura, as organizações chamam para si o protagonismo da relação, ignorando as questões afeitas aos atores sociais que coabitam e compartilham com elas o mesmo território.

O jornal *A Sirene* aborda a questão e expõe a dificuldade dos/das atingidos(as) em lidar todo o tempo com tantos compromissos. As matérias veiculadas revelam que a rotina dos/das atingidos(as) inclui uma reunião geral, às segundas-feiras, com as comunidades envolvidas (Bento, Paracatu e comunidades rurais) e que determina a agenda semanal. Esta agenda inclui as reuniões com e sem a Fundação Renova, grupos de trabalho e de base, oficinas e demandas de comunicação a serem supridas. O grupo reconhece o desgaste: “Quantos ali trabalham o dia todo e, ainda assim, gastam horas preciosas de descanso noturno e convivência familiar participando desse espaço de luta por direitos?” (*A SIRENE*, 2017b, p. 11). Indagam: “Quanto vale a nossa mudança de cotidiano e o esforço que, hoje, precisamos fazer para dar conta de uma rotina de reuniões?” (*A SIRENE*, 2017a, p. 16). Os redatores de *A Sirene* registraram uma conversa entre os/as atingidos(as) da comissão de Mariana, que ilustra a questão:

- Quem pode conversar com um jornalista que virá à Mariana na próxima semana?
- Que horas?
- 17 horas.

¹² A Cáritas - MG é responsável por prestar assessoria técnica aos/às atingidos(as) de Mariana (desde out.2016). Sua atuação prevê o assessoramento técnico-territorial, atendimento psicossocial, processo de cadastro, assessoramento jurídico e serviços de plantão de atendimento físico.

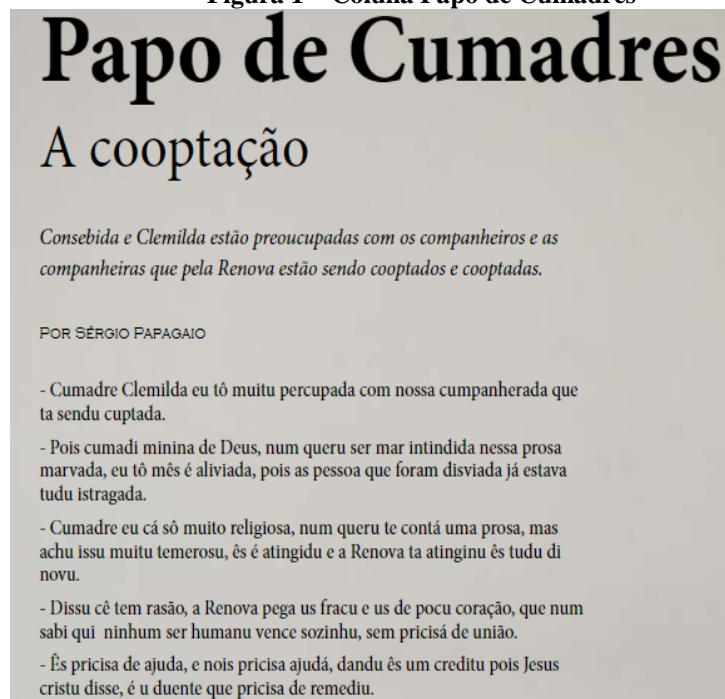
- Esse horário não dá. Tem GT de Patrimônio.
- Não é reunião de Cadastro?
- Não, a reunião de Cadastro é na quarta, antes da reunião da Comissão. (A *SIRENE*, 2017b, p. 12).

O excesso de atividades impossibilita a participação ativa dos envolvidos e a troca com outros atores, movimentos sociais e territórios, podendo assim vir a impactar a qualidade da mobilização, do enfrentamento e dos resultados coletivos.

A função Cooptação está relacionada a “conferir poder a um grupo escolhido para que ele permaneça no seu campo e dar a ele o status de organização responsável” (MORICEAU, 2019, p. 31). Tal postura refere-se à forma como algumas organizações conduzem o processo de vocalização, ou seja, a definição de quais são as vozes devem participar do processo de interlocução. É comum a inclusão de atores sociais que legitimam o discurso da organização e o reafirmam em direção a posições harmônicas e consensuais, em detrimento do conflito e do diverso. Nesses casos, existe o risco do espaço de interlocução adquirir contornos viciados, pois, tendem a contar com a presença dos mesmos atores sociais, sempre posicionados de maneira favorável à organização.

No tocante a Renova, a cooptação é mais um problema que se coloca junto aos/às atingidos(as). Os exemplos relacionados a esta função partem de denúncias e alegações veiculadas pela mídia. A questão está presente na coluna “Papo de Cumadres”, no jornal *A Sirene*.

Figura 1 – Coluna Papo de Cumadres



Fonte: jornal *A Sirene* (2019, p. 3)

A função Desqualificação visa identificar atores sociais como incapazes de dialogar. Como tal, está diretamente relacionada à função de Cooptação, pois, da mesma forma, diz respeito a quem participa e tem direito a fala/voz nos processos interacionais/dialógicos. Indica quais os atores sociais são capazes/qualificados ou incapazes/desqualificados para este fim. Assim, são evidenciadas as presenças de um “‘eu’ em relação a um ‘outro’, o que envolve reivindicações fundamentais sobre quem irá (e poderá) pertencer a uma dada identidade e sobre quem será excluído desse determinado grupo” (BALDISSERA; MAFRA, 2019, s.p.). Para algumas organizações, determinar quem fala é gesto que garante o harmônico e evita perturbações, tensões e conflitos. Ato que remete a uma intenção de “fixar os sujeitos na estrutura social a partir da estabilização (ou da tentativa de estabilização) dos grupos identitários” (BALDISSERA; MAFRA, 2019, s.p.). Consiste em uma estratégia de controle que pode estar presente no diálogo de forma quase imperceptível, já que é comum as organizações postularem o diálogo como a base para processos relacionais, de forma inclusiva e respeitosa.

A Fundação Renova ressalta que a participação social, tendo por base o diálogo, só é efetiva quando “todos os atores, movimentos e iniciativas que mantenham relação com os danos causados pelo rompimento de Fundão são legítimos para participar das ações de reparação, considerando suas diferentes ideologias, pontos de vista e opiniões” (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018, p. 31). A organização reforça, discursivamente, a abertura para a escuta efetiva, expressão autônoma, livre e a compreensão das diferenças.

A análise dos fóruns de interlocução – mobilização discursiva e interacional – revela espaços que se dão em ambientes de conflito e tensão. Para os/as atingidos(as), os espaços de discussão, ainda que na esfera do público, são desiguais e não reconhecem o outro no processo dialógico.

Tudo que vemos é uma série de desmobilizações que vêm da Renova, das mineradoras e do próprio poder judiciário. Para se ter uma ideia, durante as audiências, são três advogados das mineradoras, e três advogados e três assessores da Renova, que não são parte no processo, dividindo a mesa de audiência. Do nosso lado, está só o promotor, três representantes dos(as) atingidos(as) e dois da assessoria técnica. Somente os defensores das mineradoras podem falar, a nossa assessoria não pode defender o trabalho que fez conosco (A SIRENE, 2019, p. 42).

A função Legitimação relaciona-se ao envolvimento e a participação de algum grupo ou ONG com visibilidade e credibilidade que assume o lugar de parceiro do diálogo. A intenção com esta estratégia é atribuir à organização algum crédito de reconhecimento e beneficiar-se do signo da entidade/grupo, ainda que indiretamente. Dialogar ou firmar

parcerias com atores bem percebidos pode significar que a organização compactua com as mesmas crenças e valores desse grupo.

O TTAC, ao institucionalizar a participação dos/das atingidos(as) nos processos da Fundação Renova – aprovação, construção, implementação e acompanhamento –, corrobora para a existência da função Legitimação. Tal ideia é representada na afirmação de que a “participação e controle social passam a ser processos formalizados por meio do sistema de governança” (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018, p. 27). O TAC Governança (2018) surge posteriormente como uma virada no modelo instituído e amplia as instâncias de participação dos/das atingidos(as). Trata-se de um movimento tentativo para ampliar a credibilidade e legitimidade do processo. Segundo a Renova, o acordo firmado reitera o modelo participativo de governança: “É necessário que a sociedade também exerça um papel fundamental nas diretrizes e monitoramento das ações da organização” (FUNDAÇÃO RENOVA, 2019, p. 19).

Além do modelo de governança que determina quem participa, delibera, fala ou não, a Renova desenvolve seus programas por meio de parcerias e convênios com ONGs e instituições públicas de reconhecimento, como as universidades federais, que cumprem esta função de contribuir para a legitimidade e credibilidade da organização perante a sociedade. Os mais de 25 estabelecimentos de ensino parceiros da Fundação Renova incluem as universidades federais de Minas Gerais, Espírito Santo, Viçosa e Ouro Preto, além da Universidade Vale do Rio Doce (UNIVALE). Nos processos de recuperação socioambiental o site da Fundação aponta como parceiros: Fundação Pro-Tamar, *World Wide Fund for Nature* (WWF Brasil), *Brazil Foundation*, União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN), *World Resources Institute* (WRI), Rede Rio Doce Mar (RRDM), Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST-MG) e a representação no Brasil da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

A Comissão de Atingidos desponta como o principal aliado para conferir o caráter de legitimidade aos fóruns de interlocução. Segundo o PCPDCS, embasado nos orientadores do TAC Governança, as Comissões Locais ou as Comissões de Atingidos

(...) são instâncias de representação da população atingida no processo de reparação integral dos danos decorrentes do rompimento da barragem de Fundão. As comissões são compostas por pessoas atingidas, sendo constituídas no âmbito local, tendo os seguintes deveres: a) compartilhar informações com a população respectiva sobre as iniciativas e execução dos Programas; b) informar a órgãos e outras instâncias de controle sobre a realidade e os problemas detectados; c) defender os interesses das pessoas atingidas perante atores locais, representantes do poder público, Fundação Renova e empresas; e d) reunir-se periodicamente para deliberar sobre assuntos de seu interesse (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018, p. 15).

A Renova reconhece o papel das comissões, uma vez que o TAC Governança “estabelece e formaliza as comissões locais como interlocutoras legítimas dos processos decisórios relacionados à reparação e compensação dos impactos, estruturando o formato e a distribuição territorial da representação das pessoas atingidas” (FUNDAÇÃO RENOVA, 2019, p. 32).

As oportunidades inicialmente identificadas para cada programa devem ser aprovadas pelas comissões locais, associadas a outras pautas propostas pela população atingida e suas representações, para que os processos de deliberação e tomada de decisão possam atribuir sentido à reparação integral dos impactos, resultando em acordos reconhecidamente legítimos (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018, p. 36).

Explica a organização: “As principais estratégias de diálogo, especialmente os fóruns, são definidas e customizadas de forma participativa, com o envolvimento das comissões locais, população atingida e órgãos de controle” (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018, p. 29). As comissões são responsáveis pela definição dos temas prioritários a serem tratados nos fóruns, “principalmente as pautas e reivindicações das Comissões Locais e população atingida” (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018, p. 28).

A Renova assinala também o papel dos membros das Comissões de Atingidos como seus interlocutores/porta-vozes, como menciona o PCPDCS, ao conceituar o que vem a ser o Diálogo Individualizado, “(p.e.: *diálogo com integrante de uma Comissão de Atingidos, para que ele possa difundir a informação na sua rede de relacionamento*)” (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018, p. 30, grifos do documento).

Considerações

A análise apontou para uma mobilização discursiva, em que os fóruns de interlocução da Fundação Renova são tomados por ela como o lugar: a) do consenso, sendo estes espaços capazes de promover ambientes harmônicos; b) em que se reconhece e respeita o outro, em suas diferenças e singularidades (alteridade); c) da ausência de assimetrias pois conta com ambientes propícios para a vocalização e a escuta ativa dos atores sociais envolvidos; d) do compartilhamento, como modo de enfrentar, conjunta e colaborativamente o problema. Tais arranjos discursivos encontram-se em permanente embate com os/as atingidos(as) que, na prática e circulação de sentidos acionados, apontam para a não inclusão dos atores sociais envolvidos nos fóruns e para a falta de oportunidade de fala e escuta. Existe a reivindicação manifesta de reconhecimento, traduzida na necessidade de respeito a suas crenças, desejos,

lugar de fala e da argumentação/interlocução. Os/as atingidos(as) questionam a igualdade ou as desigualdades dos sujeitos falantes, bem como a existência dos que podem aparecer ou que aparecem na cena dialógica (MARQUES; MAFRA, 2013).

É possível depreender que a Fundação Renova se vale da estratégia como prática, segundo a matriz conceitual adotada por Whittington (2006), utilizando-se dos espaços dialógicos como estratégia para a consecução de seus objetivos organizacionais. Logo, os fóruns de interlocução por ela acionados são mobilizados discursiva e intencionalmente como estratégia comunicacional. Nesta perspectiva, a Renova, para além de seus objetivos organizacionais, considera os atores sociais na formulação e implementação de suas estratégias. A análise realizada dá a ver a relação intrínseca entre ambas as estratégias – Renova/atingidos(as) –, em um jogo de interação negociado que envolve a construção de sentidos e contrassentidos.

Para finalizar, o processo analisado permite concluir que a dinâmica dos arranjos discursivos e interacionais mobilizada pela Fundação Renova, em torno do diálogo, produz um sistema de controle que pode ser apreendido por meio das funções estabelecidas por Moriceau (2019), tensionado com as estratégias dos demais atores sociais e institucionais, em meio a embates, dissidências, leituras, releituras, encontros e desencontros, desvelando eixos de poder em permanente disputa de sentidos entre a organização e atores sociais, em prol da consecução de seus objetivos – reconhecimento social e institucional.

Referências

BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan. Discursos, identidades e relações de poder: dinâmicas e emergências em comunicação organizacional. *In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS*, 13, 2019. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: Abrapcorp, 2019. Disponível em: [http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2_22918\)RudimarBaldissera_RennanMafra_GT3_Abrapcorp_2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_22918)RudimarBaldissera_RennanMafra_GT3_Abrapcorp_2019.pdf). Acesso em: 31 outubro 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo/SP: Edições 70, 2016.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. *In: MARCHIORI, Marlene (org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 83-101.

DESDE 2000, o Brasil tem um rompimento de barragem a cada dois anos. Veja lista. **O Sul**, Porto Alegre, 29 jan. 2019. Brasil. Disponível em: <https://www.osul.com.br/desde-2000-o-brasil-tem-um-rompimento-de-barragem-a-cada-dois-anos-veja-lista/>. Acesso em: 11 mar. 2020.

FUNDAÇÃO RENOVA. **Programa de comunicação, participação, diálogo e controle social (PCDPCS)**. Belo Horizonte: Fundação Renova, jun. 2018. Disponível em:

https://sei.ibama.gov.br/documento_consulta_externa.php?id_acesso_externo=9046&id_documento=3257651&infra_hash=ab69976ef9f75ff7803995ef9100dd9d. Acesso em 27 jul. 2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. Belo Horizonte, c2020. Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/>. Acesso em: 09 dez. 2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. **Programa de comunicação, participação, diálogo e controle social (PCDPCS)**: relatório trimestral de atividades. Belo Horizonte: Fundação Renova, 1º trimestre 2019a. Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/wp-content/uploads/2019/04/relatoriosemestralcif.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. **Programa de comunicação, participação, diálogo e controle social (PCDPCS)**: relatório trimestral de atividades. Belo Horizonte: Fundação Renova, 2º trimestre 2019b. Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/wp-content/uploads/2019/07/relatorio trimestral22019pg006.pdf>. Acesso em 27 jul. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. **Portal da Mineração**. Disponível em: <http://portaldamineracao.com.br/> <http://portaldamineracao.com.br/>. Acesso em 23 ago. 2019.

LIMA, Fábila Pereira. **A dimensão comunicacional da estratégia**: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. 2014. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; PRADO, Marco Aurélio Prado. **Diálogos e Dissidências**: Michel Foucault e Jacques Rancière. Curitiba: Appris Editora, 2018.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**, n. 18, p. 82-94, 2013.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Topografias do diálogo nos contextos organizacionais. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila. **Comunicação Organizacional**: vertentes conceituais metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. p. 83-98.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **Comunicação estratégica**: outras lógicas e construtos no contexto de midiaticização. In: Congresso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC), 12, 2014, Lima Peru.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de; MARCHIORI, Marlene. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. In: ENCONTRO DO FÓRUM IBEROAMERICANO DE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO, 10., **Anais** [...]. República Dominicana, 2012. Disponível em: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1425/fisec_estrategiasn17pp133_153.pdf. Acesso em: 22 jul. 2019.

MORICEAU, Jean-Luc. A Comunicação Organizacional e os direitos do outro homem. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; LIMA, Fábila Pereira; SILVA, Daniel Reis (org). **Comunicação e Direitos humanos**. IV SICO – Seminário Internacional de Comunicação Organizacional. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2019).

SCHWAAB, Reges. Organizações, discurso e alteridade: reencontrar a comunicação. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação, Discurso, Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013. p. 109-122.

SILVA, Magno Vieira da. Discurso organizacional: uma compreensão a partir dos gêneros. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 13., 2019. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: Abrapcorp, 2019. Disponível em:

[http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2_22826\)MagnoVieiraSilva_GT3_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_22826)MagnoVieiraSilva_GT3_Abrapcorp2019.pdf).

Acesso em: 31 outubro 2019.

ZONTA, Márcio; TROCATE, Charles (orgs). **ANTES FOSSE MAIS LEVE A CARGA**: Reflexões sobre o desastre da Samarco/ Vale / BHP Billiton. A questão mineral no Brasil - Vol.2. Marabá: Editorial iGuana, 2016, p. 7-15.

A SIRENE. Mariana - MG. Maio/2017a. Disponível em:

https://issuu.com/jornalasurene/docs/a_sirene_ed14_maio_issuu

A SIRENE. Mariana - MG. Nov/2017b. Disponível em:

https://issuu.com/jornalasurene/docs/a_sirene_-_ed.20

A SIRENE. Mariana - MG. Maio/2018. Disponível em:

https://issuu.com/jornalasurene/docs/jornal_a_sirene_-_maio_de_2018

A SIRENE. Mariana - MG. Dez/2019. Disponível em:

https://issuu.com/jornalasurene/docs/dezembro_2019_issuu