

Discurso organizacional: presença de poder e sentidos na busca de legitimidade

Organizational discourse: presence of power and meanings in the search for legitimacy

Discurso organizacional: presencia de poder y sentidos en la búsqueda de la legitimidad



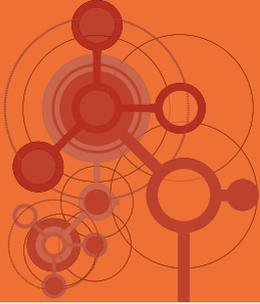
Ivone de Lourdes Oliveira

- Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
- Professora adjunta do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).
- Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação no Contexto Organizacional: Aspectos Teóricos e Conceituais (Dialorg), da PUC-Minas.
- E-mail: ivonepucmg@gmail.com



Lara Lucienne Dornas Amaral

- Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC-Minas.
- Consultora em Comunicação Organizacional.
- Integrante do Grupo de Pesquisa Dialorg (PUC-Minas).
- E-mail: laradornas2009@hotmail.com



Resumo

Reconhecendo a potência epistemológica, teórica e metodológica da produção de conhecimento na comunicação organizacional, busca-se compreender com este artigo as relações de poder, a disputa de sentidos e o contradiscurso mobilizado no discurso organizacional. Analisa-se as dinâmicas discursivas presentes nas estratégias e práticas da Fundação Renova na interação com as pessoas atingidas pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana (MG), fundamentando-se na perspectiva crítica que assume a complexidade dos contextos na dinâmica interacional das organizações em busca de legitimação e visibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DISCURSO • PODER • DISPUTAS DE SENTIDOS • LEGITIMIDADE.

Abstract

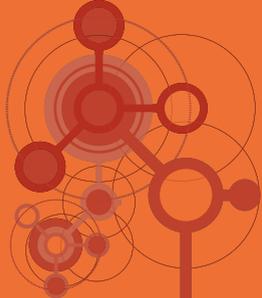
Recognizing the epistemological, theoretical, and methodological power of knowledge production in organizational communication, this article aims to understand the power relations, meaning disputes, and counter-discourse mobilized in organizational discourse. Based on the critical perspective that assumes the complexity of the interactional dynamics of organizations in search of legitimacy and visibility, it analyzes the discursive dynamics of the strategies and practices implemented by Fundação Renova in the interaction processes with those affected by the Fundão dam collapse, in Mariana (MG).

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DISCOURSE • POWER • DISPUTES OF MEANINGS • LEGITIMACY.

Resumen

A partir del reconocimiento del poder epistemológico, teórico y metodológico de la producción de conocimiento en la comunicación organizacional, en este artículo se propone comprender las relaciones de poder, las disputas de significado y el contramensaje movilizado en el discurso organizacional. Se analiza la dinámica discursiva en las estrategias y prácticas de la Fundação Renova relacionadas con los procesos de interacción con los afectados, tras la ruptura de la presa Fundão, en Mariana (Brasil), utilizando como marco teórico la perspectiva crítica que asume la complejidad de los contextos en la dinámica de interacción de las organizaciones en busca de legitimidad y visibilidad.

PALABRAS-CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DISCURSO • PODER • DISPUTAS DE SIGNIFICADO • LEGITIMIDAD.



INTRODUÇÃO

Uma vasta produção acadêmica do campo da comunicação organizacional tem se valido da reflexão sobre o conceito de discurso e como ele se dá nas práticas comunicativas organizacionais, seja para justificar o negócio, sua política, propósito e iniciativas, seja para promover interações com os seus interlocutores. Este artigo, no entanto, busca abordar o discurso organizacional a partir da ideia de que os processos discursivos são intrínsecos às organizações e capazes de instaurar e fazer emergir relações de poder. Tomamos como referência as reflexões contidas na dissertação desenvolvida por uma das autoras¹, cuja questão formulada envolvia a compreensão da mobilização discursiva acerca de práticas dialógicas como estratégia comunicacional da organização Fundação Renova, após os danos provocados pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana, Minas Gerais.

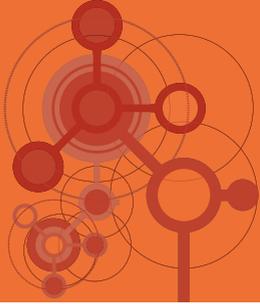
A base teórico-conceitual que fundamenta a reflexão está principalmente em Bakhtin (2006), Baldissera e Mafra (2019), Foucault (1996, 1999), Fairclough (2001), Marques (2013, 2017) e Schwaab (2013). Buscou-se trabalhar a noção do discurso como espaço de constituição dos sujeitos e de possibilidade do reconhecimento da alteridade, bem como olhar para os discursos organizacionais como processos de significação e expressão da cultura, elaborados com uma intencionalidade prévia. É importante afirmar que tal intencionalidade não se restringe à organização, uma vez que os discursos só se realizam na circulação, onde se dão os processos de interpretação e construção de sentidos. Assim, o sentido não pode ser determinado *a priori*, mas construído pelos interlocutores de acordo com suas percepções, representações e imaginários e escolhas fundamentadas em um determinado contexto histórico, social e cultural.

Quando se trata do discurso construído no âmbito das organizações, pode-se intuir que as estratégias discursivas tentam assegurar e fazer valer suas intenções para certificar a legitimação e construção de imagem-conceito². Entretanto, o discurso é construído socialmente, assim como o sentido, e é afetado constitutivamente pela cultura, pelo contexto e pelas relações de poder. As estratégias são constituídas pelos gestos discursivos que se entrelaçam com as práticas organizacionais, na medida em que, desveladas, suscitam ressignificações, afetam e são afetadas na interpretação.

Para desenvolver essas questões, é necessário colocar as lentes sobre a matéria-prima do discurso e sua possibilidade de construir sujeitos, sentidos e de fazer emergir relações de poder. Em um segundo momento, abordam-se as questões que atravessam a constituição do discurso organizacional e como elas se entrelaçam às práticas organizacionais a partir de pressupostos criados para, posteriormente, tendo-os como eixos analíticos, considerar as mobilizações discursivas empreendidas pela Fundação Renova para estabelecer interação com as comunidades impactadas pelo rompimento da barragem de Fundão. A metodologia, de caráter qualitativo, foi composta por revisão da literatura e pela análise crítica do discurso (ACD) (Fairclough, 2001), considerando as estratégias discursivas mobilizadas no Programa de Comunicação, Participação, Diálogo e Controle Social (PCPDCS), em que se inscrevem as intenções da organização nos processos de interação com as vítimas e a perspectiva dialógica defendida.

1 A dissertação desenvolvida por Lara Dornas, sob orientação da professora Ivone de Lourdes Oliveira, é intitulada *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* e foi defendida em 2020 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC Minas.

2 Segundo Baldissera (2004, p.278), a ideia de imagem-conceito pode ser compreendida/explicada como um "construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado".



A MATÉRIA-PRIMA DO DISCURSO

O discurso é algo que está intrinsecamente conectado ao poder. Isso porque, para Foucault (1999, p.10), “o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo porque e pelo que se luta, o poder do qual queremos nos apoderar”. O poder é um processo de disputas contínuo que “está em toda parte; não porque englobe tudo, e sim, porque provém de todos os lugares” (Foucault, 1999, p.103). Assim, é caracterizado por ser coextensivo ao corpo social e por estar em todas as partes da sociedade e em todos os tipos de relação.

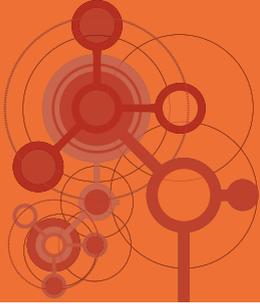
Fairclough (2001) recorre a Foucault para sustentar o pensamento de que o discurso como prática social considera também os elementos “ocultos” do discurso verbalizado e afirma que “as descrições de Foucault ressaltam as imbricações mútuas do discursivo e do não-discursivo nas condições estruturais da prática discursiva. [...] as ordens de discurso podem ser consideradas como facetas discursivas das ordens sociais” (Fairclough, 2001, p.98-99). O caráter prático do discurso está no processo de representação do mundo e nos modos de significação do espaço e das relações, constituindo e construindo significados. O discurso como prática política estabelece, “mantém e transforma as relações de poder e as organizações coletivas; como prática ideológica constitui, naturaliza, mantém e transforma os significados do mundo e as diversas relações de poder”. (Misoczky; Pereira; Brei, 2009, p.125). Fairclough (2001) afirma que a prática social é uma dimensão que demanda o estabelecimento de referências nos ambientes econômicos, políticos e institucionais particulares, em que o discurso e o poder são gerados. É a partir disso que o discurso se relaciona ao poder em um determinado contexto social.

Ainda segundo Foucault (1999), o discurso é um espaço em que saber e poder se articulam. Quem fala, fala de algum lugar, baseado em um direito reconhecido. E, dada a existência desse lugar, a produção do discurso poderá ser controlada, selecionada, organizada e redistribuída por procedimentos que visam, mesmo que de forma legitimada, ou pelo menos socialmente aceita, determinar aquilo que pode ser dito (Schwaab, 2013, p.113).

Pode-se pensar o discurso como uma afirmação de identidades e diferenças, o que se alinha ao reconhecimento da alteridade como possibilidade de encontros. Os processos comunicativos pressupõem a relação entre sujeitos em processo de trocas e práticas comunicativas que, por meio do discursivo, incluem o outro – o interlocutor. Esta ideia é central no pensamento de Bakhtin (1997) o sujeito emerge na relação com o outro. Para o autor, é na relação com a alteridade que os indivíduos se constituem; o ser se reflete no outro, refrata-se. Segundo o Grupo de Estudos dos Gêneros do Discurso (GEGE) (2009, p.13), “a partir do momento em que o indivíduo se constitui, ele também se altera, constantemente. E este processo [...] é algo que se consolida socialmente, através das interações, constituídas pelas práticas discursivas”. O discurso pressupõe a inclusão do outro, ir ao encontro do outro. Essa postura solicita abandonar o eu “como maneira primeira de conhecer esse outro, o que sem dúvida é desafiador no contexto das organizações” (Schwaab, 2013, p.117), já que é fundamental considerar os interlocutores implicados no processo.

ORGANIZAÇÃO COMO CONSTRUÇÃO DISCURSIVA

As organizações estão em relação com a sociedade e, por isso, não existem “fora das práticas comunicativas de seus membros: elas são produzidas e reproduzidas a todo o momento nos processos discursivos e dialógicos”. (Marques; Mafra, 2013, p.86). Diante disso, como assinala Deetz (2010), a teoria do campo comunicacional tem ressaltado a comunicação como o processo fundamental para a existência das organizações. Considera-se que a produção e a reprodução dos valores e princípios organizacionais estão localizadas nos processos discursivos e dialógicos que norteiam as suas estratégias e práticas comunicativas. É necessário compreender que os processos interativos das e nas organizações com seus interlocutores têm



abrangência social, mas podem se dar de forma espontânea no contexto organizacional, independentemente da vontade e da decisão da organização. Por isso, estão fora de seu olhar possível.

Vivemos em uma sociedade com amplo acesso à informação e com a presença de mídias sociais digitais cada dia mais avançadas, o que amplia as possibilidades e as condições de produção e circulação de conteúdos, tirando o protagonismo da organização em relação a sua presença na sociedade. A reação a uma política ou ação adotada por qualquer organização é instantânea e pode desencadear uma onda de mobilizações e especulações que extrapolam as estratégias comunicacionais instituídas. Como fica, então, a questão discursiva nesse contexto?

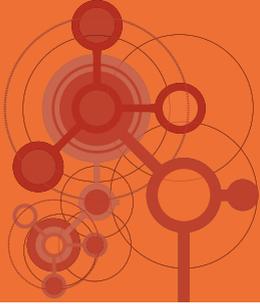
O discurso se situa na condição de um modo de representação e ação das organizações, e a dialogicidade está presente nas relações estabelecidas. Segundo Oliveira e Paula (2014), as organizações adotam intensa produção discursiva em políticas e práticas, além de (re)configurarem as estruturas sociais que constituem e que são por elas constituídas, posicionando-se na sociedade por meio de estratégias discursivas. As organizações precisam se posicionar e oferecer justificativas públicas para darem conta das diversas perturbações associadas às controvérsias, conflitos ou danos por elas provocadas. Para além dos valores econômicos que ocupam centralidade no mundo, as organizações se veem obrigadas a serem ou parecerem responsáveis em relação ao meio ambiente, a reconhecerem as práticas sociais de inclusão e diversidade, a dialogar com seus públicos e a investir em valores de integridade e transparência (governança).

Diante disso, as organizações buscam criar estratégias comunicacionais que envolvam seus interlocutores, seja no âmbito público, privado, institucional ou social, construindo discursos de valorização de espaços dialogais ou fóruns de interlocução. Isso pode se constituir como o lócus do enfrentamento do simbólico que, por meio da linguagem, descortina discursos e contradiscursos – o discurso que envolve o eu e o outro. Os discursos se diluem nos espaços, atravessados por uma espécie de litígio discursivo que abarca as organizações como atores sociais, em interação permanente com a sociedade. Organizações e públicos, fazendo alusão a Foucault (1999), estão inscritas em um jogo entre aquele que enuncia e o enunciário, mediados pela linguagem e inseridos em contextos históricos e sociais específicos. Muitas vezes o que se apresenta é uma arena de embates – discurso e contradiscurso – entre atores institucionais com interesses antagônicos em busca de solução para o conflito ou em estado natural de disputa por visibilidade e construção de credibilidade.

OS PRESSUPOSTOS DAS PRÁTICAS DISCURSIVAS

Processos discursivos são intrínsecos às organizações, constituídos assim na/pela comunicação e que “cada vez mais, vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (Deetz, 2010, p.84). Logo, pode-se considerar que a produção e reprodução organizacional estão localizadas nos processos discursivos e dialógicos que norteiam suas práticas interativas. A representação e ação das organizações são “construções simbólicas, nomeadas e elaboradas pelo discurso” (Lima, 2014, p.104). Assim, os discursos organizacionais instauram e fazem emergir relações de poder e são moldados em uma ambiência de conflitos e tensionamentos marcados por interesses contraditórios, disputas e assimetrias de poder e de sentidos.

Diante das inúmeras possibilidades que o discurso oferece, desenvolvemos alguns pressupostos, elaborados a partir da base teórica-conceitual acionada, para refletirmos sobre a mobilização discursiva das práticas de diálogo nas organizações. São eles: 1) discursos organizacionais podem instaurar e fazer emergir relações de poder; 2) discursos são espaços possíveis para a constituição dos sujeitos e para a possibilidade do reconhecimento da alteridade; 3) ao discurso contrapõe-se o contradiscurso; 4) o discurso organizacional pode se servir de estratégias discursivas para fazer valer suas intenções; 5) o discurso constrói socialmente o sentido.



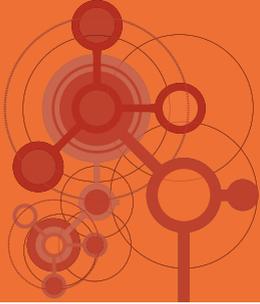
O primeiro pressuposto discute os discursos organizacionais como instauradores de forças que podem fazer emergir relações de poder. Toda fala e toda materialização discursiva atualiza relações de poder, de modo que os discursos não são aleatórios e/ou desprovidos de intenção (Baldissera; Mafra, 2019). Segundo Silva (2000), quando se diz algo sobre um sujeito individual ou coletivo, estamos falando sobre ele e do seu lugar na relação. Nos processos interacionais incidem relações de poder que não podem ser definidas e que se dão de forma impositiva (Baldissera; Mafra, 2019). Para os autores, a disputa atualiza questões de cunho social e político e dizem respeito às identidades e às diferenças.

O segundo pressuposto reconhece os discursos como instâncias da constituição dos sujeitos – identidades e diferenças –, e como possibilidade do encontro/reconhecimento da alteridade. Nessa perspectiva reside o desafio da comunicação de reconhecer o outro. A comunicação e o processo de mediação promovidos nos ambientes organizacionais não podem “anular as diferenças nem as alteridades” (Schwaab, 2013, p.117), mas considerar o outro com suas expectativas, experiências vividas em um contexto cultural específico. O autor ainda assinala: “discursos e imaginários institucionais são espaço de intervenção para debater identidade e diferença, os sujeitos e a possibilidade do encontro” (Schwaab, 2013, p.11). Este *outro*, para Bakhtin (1997), ao mesmo tempo que é parte constitutiva do ser, ele também é, em sua essência, assimétrico em relação a ele. Para Todorov (1997, p.14-15), “a pluralidade dos homens encontra seu sentido não numa multiplicação quantitativa dos ‘eu’, mas naquilo em que cada um é o complemento necessário do outro”. Ganha importância então, a troca que se estabelece: não o enunciado em si, mas a enunciação – a interação que ocorre nesse momento. Ainda segundo Todorov (1997, p.15), para Bakhtin, “o discurso é acima de tudo uma ponte lançada entre duas pessoas, elas próprias socialmente determinadas”, isto é, a forma pela qual se explicitam as vozes dos outros misturadas à voz do sujeito da enunciação. É o discurso entre sujeitos e o que daí pode vir a ser. As organizações, a partir do tensionamento de vozes e dizeres, processam seu processo discursivo e materializam sua fala.

Em relação ao terceiro pressuposto, tem-se o contradiscurso como contraposição a um discurso, resultante dos embates provocados pela existência das relações de disputa e poder nas práticas sociais. Para Bakhtin (1997), ao ser materializado por meio das palavras, o discurso expressa relações sociais. Movidos por interesses, em sua maioria antagônicos, organizações e públicos estabelecem interações que podem ser reconhecidas como uma arena de embates em que o contexto sócio-institucional-político-cultural e os aspectos simbólicos se atravessam. Essa relação mobiliza estratégias dos atores sociais do ponto de vista organizacional/discursivo. Se as empresas mobilizam discursivamente seus enunciados, eles podem ser contrapostos em relação aos discursos acionados por outros atores sociais (contradiscurso), capazes de fazer frente às relações instituídas de controle e de poder. O contradiscurso, na perspectiva adotada, se opõe à fala institucional da empresa e às falas autorizadas sobre si, selecionadas a partir de sua identidade, visando visibilidade e capital simbólico. Nesse movimento, o contradiscurso desloca a centralidade das empresas para outras práticas ou atores sociais, convocando novos olhares e um posicionamento institucional, por meio de práticas discursivas que podem encaixar em uma perspectiva democrática e inclusiva.

A emergência de uma rede articulada por outro ator social pode estrategicamente defender e tornar público direitos, objetivos, crenças e valores. Nas sociedades democráticas, a comunicação viabiliza o surgimento de um espaço para a inclusão de outras pautas e interesses no âmbito público.

O quarto pressuposto reconhece que o discurso organizacional é resultado de estratégias discursivas da organização para fazer valer suas intenções. Na interação, os interlocutores se apresentam com seus modos de existência e de significação, mas no decorrer do processo cedem a uma dinâmica comum de interação para estabelecer a comunicação. A projeção do emissor em relação ao receptor pode ser moldada no processo de elaboração das estratégias discursivas, pois as organizações, ao enunciarem, partem de um processo previamente pensado. Nesse processo, segundo Schwaab (2013), atua o mecanismo de forças imaginárias, que inscreve um jogo de imagens dos sujeitos entre si e com os lugares que ocupam na prática social. Postos em relação, organizam-se por meio de suas experiências historicamente vividas e constroem discursos a partir de uma intencionalidade.



Por fim, o quinto pressuposto aborda o discurso como desencadeador de processos de produção de sentidos, que são determinados historicamente (Orlandi, 2013). Bakhtin (1997) reconhece o processo de construção dos sentidos e salienta a importância de um falar em outras palavras. Nos processos dialógicos, “trata-se de descobrir, nesse meio das coisas, a palavra e o tom potencial, de transformá-lo num contexto de *sentido* para a pessoa – ente pensante, falante e atuante (e criador)” (Bakhtin, 1997, p.407). Para o autor, não cabe ao sentido o poder de alterar os fenômenos, mas sim o de mobilizar, diante da possibilidade de se modificar, o sentido dos acontecimentos. As coisas permanecem como são. Entretanto, podem adquirir um sentido completamente diferente, denominado por Bakhtin (1997) como a *transfiguração do sentido na existência* – a possibilidade da palavra de um texto vir a se transfigurar num novo contexto.

Ao transpormos esse conceito para o contexto organizacional, pode-se afirmar que, ao entrar em circulação, o discurso é passível de (re)interpretações, abrindo-se às possibilidades de novos sentidos. Pela própria natureza da comunicação, ele está sujeito a falhas, ruídos e fraturas. Enunciados que compõem o discurso são interpretados de maneira a gerar processos imprevisíveis. Não se pode prever as rupturas e os sentidos ressignificados, pois o processo é fluido e não controlável pela estratégia e gestão organizacionais. É possível afirmar que:

[...] a circulação desponta como um território que se transforma em lugares de embates de várias ordens, produzidos por campos e atores sociais e que pode ser reconhecida como uma instância geradora de desarticulação entre produção e recepção caracterizada por incompletudes e divergências entre termos de sentidos. (Fausto Neto, 2013, p.55)

Colocadas as reflexões em torno do discurso circunscrito nos processos comunicacionais das organizações, debruçamo-nos sobre ele e suas particularidades e nos engendramentos presentes nas práticas dialógicas materializadas nos fóruns de interlocução da Fundação Renova.

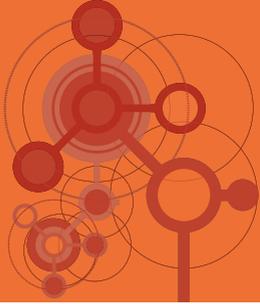
FUNDAÇÃO RENOVA E AS PRÁTICAS DISCURSIVAS: CONJUGANDO O VERBO DIALOGAR

A Fundação Renova³ é o resultado do compromisso advindo do Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC). Foi criada para reparar, compensar e ressarcir as pessoas impactadas e a sociedade pelos danos provocados pelo rompimento da barragem de Fundão, localizada em Mariana (MG). A atuação da Fundação Renova se dá a partir da implementação de 42 programas socioeconômicos que se estendem ao longo das localidades afetadas pelo rompimento da barragem e situadas na calha do rio Doce – de Minas Gerais ao litoral do Espírito Santo, destino final dos rejeitos do minério de ferro, no ponto de encontro do rio com o oceano.

O modelo de reparação institucional até então nunca experimentado no país – criado para dar conta de um desastre em proporções até então nunca ocorridas –, é respaldado por uma complexa governança⁴, responsável pelo acompanhamento do processo. Cabe ao PCPDCS, a partir de uma perspectiva multidisciplinar e transversal junto aos demais 41 programas, assegurar a participação e o controle social da população atingida no processo reparatório. Os objetivos do PCPDCS incluem garantir canais que oportunizem a interação, o diálogo e o relacionamento permanentes as vítimas, de forma transparente e íntegra. A partir da base teórica-conceitual, analisa-se a prática discursiva do PCPDCS da Renova.

3 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. É uma fundação de direito privado com finalidade social, sem fins lucrativos, mantida por um fundo de, aproximadamente, 20 bilhões de reais, estabelecido pelas mantenedoras: Samarco, Vale e BHP Billiton (Fundação Renova, 2019a).

4 O modelo de governança é acompanhado pelo Ministério Público de Fundações de Minas Gerais. Participam do modelo o Comitê Interfederativo (CIF), apoiado por 11 Câmaras Técnicas (CT), Comissões Locais e Câmaras Regionais, e três conselhos: fiscal, consultivo e curador. São cerca de 400 pessoas participando de um processo colegiado, com controle compartilhado entre os vários atores, que conta com o apoio de 70 entidades.



Ao ativar os fóruns dialogais, a Renova tenta acionar os atores sociais declarando que é um espaço onde os atingidos podem expressar e defender seus interesses, firmar acordos e até se posicionar de forma contrária. O que a organização revela em seu discurso é a coexistência de relações de disputa e de forças. Encontra-se, então, a presença do primeiro pressuposto de que discursos organizacionais podem instaurar e fazer emergir relações de poder. A Renova entende que o diálogo social:

Consiste em um processo de interação, debate e negociação entre partes, que permitem aos envolvidos trocar informações, emitir opiniões, serem ouvidos, construir conjuntamente soluções para tomada de decisões em fóruns de participação e controle social. (Fundação Renova, 2018, p.15)

Conforme Foucault (1996), toda relação é uma *relação de força* que revela arenas de batalhas entre aqueles que se encontram em interação. Emerge, então, o status dos falantes, seja daqueles que falam – quem fala, fala de algum lugar, baseado em um direito reconhecido – ou daqueles que tiveram suas falas silenciadas. Na reparação conduzida pela Renova, percebe-se que o contexto de perdas potencializa o embate. Essas disputas podem ser evidenciadas no processo de definição e validação do modelo de governança pactuado para efetuar o processo de reparação, já que os fóruns dizem respeito a quem participa e quem delibera. Para a Renova, por exemplo, o Termo de Ajuste de Conduta (TAC Governança) ampliou a participação das pessoas atingidas, que passaram a fazer parte de todas as instâncias dos processos de decisão da reparação, com direito a voto (Fundação Renova, 2018). Entretanto, a população atingida e os movimentos sociais criticaram os acordos firmados – o TAC Governança e o TTAC – por considerarem que não houve consulta e/ou participação do grupo no processo.

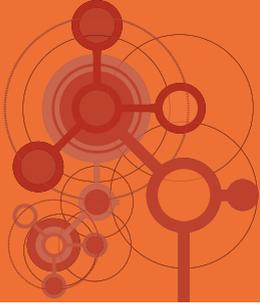
Na análise, evidencia-se que o contexto é atravessado por antagonismos. Nas relações de força engendradas, o objetivo da Renova é promover o controle e a participação social para remediar e compensar o que talvez possa ser irremediável ou mesmo incomensável para os(as) atingidos(as) quem vivenciou as perdas materiais e imateriais advindas do rompimento. O conflito e a tensão estão presentes na própria definição de território trazida pela Renova, que o reconhece “como um lugar em que se cruzam, perpassam e coexistem distintos usos e lógicas, não necessariamente de forma pacífica” (Fundação Renova, 2018, p.17).

Ao analisar o segundo pressuposto, que concebe o discurso como possibilidade para a constituição dos sujeitos e para o reconhecimento da alteridade, percebe-se que a Renova, nas práticas discursivas, demonstra disposição para o reconhecimento da alteridade ao indagar “a partir do olhar das sociedades atingidas – o que interessa a essas comunidades saber? Como preferem ser informadas?” (Fundação Renova, 2019b, p.29). A organização assinala, assim, a necessidade da abertura para as diferentes perspectivas e pontos de vista, capazes de favorecer sua estratégia de aproximação e escuta efetiva, reconhecendo a alteridade.

No entanto, ao priorizar o fazer operacional – em obediência ao TTAC – a Renova destaca o quantitativo, ou seja, o número de fóruns participantes e propostas aprovadas para desenvolver os 42 programas em andamento. Em seu site, chegou a informar que um total de 99mil pessoas pertencentes ao grupo de atingidos e da sociedade em geral⁵ participaram dos fóruns dialogais com a Fundação Renova. Além disso, afirma que 3,6mil participaram das reuniões de diálogo coletivo (Fundação Renova, 2019a).

O processo interacional, no caso, da participação e controle social, é avaliado por meio de indicadores de acordos validados ou implementados em relação às pautas deliberadas ou acordos construídos. É interessante evidenciar que a análise do relatório de atividades anuais revelou a falta da voz das pessoas atingidas e de seus rostos: a maioria das fotos estão estampadas com tarjas pretas, desvelando-nos simbolicamente sua invisibilidade.

⁵ Os públicos dos diálogos são compostos por representantes do Poder Público (Executivo, Legislativo, Defensoria e Ministério Público), representantes de entidades e grupos (Comissão de Atingidos, Assessoria Técnica, Associações Comunitárias, Associações de Classe, Movimentos Sociais, Entidades Políticas, setor privado) e pessoa física – lideranças informais e população de forma geral (Fundação Renova, 2019a).



Em relação ao contradiscurso, o terceiro pressuposto, observa-se que o jornal *A Sirene*⁶ se materializou como tal no processo interacional da Renova e atingidos, uma vez que tem por finalidade ocupar o espaço de denúncia e de registro de luta contra a organização e suas mantenedoras. O jornal assume uma posição de enfrentamento que, no caso, se caracteriza pela junção de jornalismo e luta social. O jornal representa o contradiscurso em conjunto com a Arquidiocese de Mariana, o coletivo Um Minuto de Sirene e o Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB)⁷, que questionam a legitimidade do discurso e da identidade da organização ao afirmar, em matéria no jornal, as contradições da Fundação Renova, comparando-a a uma casa que “possui teto de vidro”, “por fora parece bonita” e vive “cozinhando em banho-maria”. (Muniz *et al.*, 2018, p.7-9).

A disputa de sentidos está presente, já que as vítimas conquistaram o direito legítimo de contarem a sua própria história a partir do jornal: “A gente explica o tempo todo, os nomes, as palavras, as nossas lutas e as notícias que escreveram sobre nós. A gente fala. E do nosso jeito” (Bento, 2016, p.10). Assim, colocam em xeque a linguagem adotada pela Fundação Renova ao manifestar em matéria as “dificuldades para entender o uso dos termos técnicos e de uma comunicação, [...] não pensada para eles(as)” (Queiroz; Lino, 2018, p.3).

O quarto pressuposto reconhece que o discurso organizacional pode utilizar estratégias para fazer valer suas intenções. A análise empreendida permite constatar que a mobilização de fóruns dialógicos é acionada como estratégia da Renova para a consecução dos seus objetivos e alcance dos resultados pretendidos. O diálogo social é “parte indissociável das ações de reparação e compensação, nos territórios”. (Fundação Renova, 2019b, p.10). Compreender as estratégias discursivas possibilita perceber que os processos comunicativos se organizam e se atualizam de acordo com as intenções e objetivos da organização. A escolha por conduzir o processo reparatório, respaldado por iniciativas de diálogo, revela estratégias de controle amparadas por estruturas discursivas. Um fato a ser destacado foi a recusa da Renova em nomear os atingidos como tal, tratando-os por muito tempo como *impactados*. Essa opção discursiva aponta para os interesses da organização em salvaguardar a si e às mantenedoras em relação ao processo reparatório.

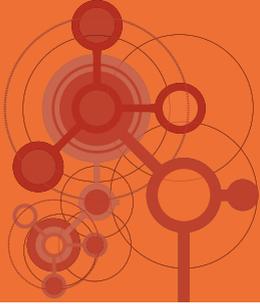
Quanto ao quinto pressuposto – o discurso constrói socialmente o sentido –, a Renova assinala nas premissas do pilar da comunicação a impossibilidade de controlar os caminhos que uma ação de comunicação pode tomar após sua implementação, mesmo com a leitura da ambiência e dos públicos de interesse. Com esse discurso, ela reconhece que o sentido de sua política e ações pode ser interpretado de acordo com o contexto, a perspectiva e a característica do interlocutor. Ao fazê-lo, ela está reconhecendo que as práticas discursivas são desencadeadoras de produção de sentidos passíveis de (re)significações e novos sentidos.

O jornal *A Sirene* explicita como os/as atingidos(as) entendem as palavras que permeiam seu dia a dia e (res)significam vocábulos como *território, saudade, processo, lugar e tradição* a partir de seu olhar sobre um processo permanente de produção de sentidos. Se para a Renova, Bento (MG) é uma comunidade atingida, para a população atingida, vem a ser o “paraíso, nossa vida” (A gente..., 2016, p.13). O termo *barragem*, longe de ser uma estrutura industrial com a finalidade de armazenar rejeitos, como a organização trata, para a comunidade significa “sensação de perigo, bomba, pesadelo de várias comunidades brasileiras por várias décadas, irresponsabilidade” (A gente..., 2016, p.13).

Se discursivamente a organização se coloca atenta a esse embate, no dia a dia ela se encontra em uma arena em que os valores se confrontam e, em algumas situações, se opõem. De uma forma mais ampliada, podemos dizer que o discurso e

6 *A Sirene* é responsabilidade dos Atingidos pela Barragem de Fundão, da Arquidiocese de Mariana, do coletivo Um Minuto de Sirene e apoiada pelo Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) – créditos do veículo. A fonte de recursos provém de acordo firmado entre a população atingida, o Ministério Público e a Arquidiocese de Mariana. As edições mensais, com tiragens de 3mil exemplares, iniciaram em fevereiro de 2016, três meses após o rompimento, e são veiculadas no site do jornal e estão presentes nas redes sociais YouTube, Twitter e Facebook.

7 Esses movimentos circulam suas ideias e críticas sobre o rompimento e a postura da Renova em veículos e redes sociais próprias.



o contradiscurso permeiam o processo interacional estabelecido pela Renova com a população atingida no processo de reparação da destruição provocada pelo rompimento da barragem do Fundão, que deixou várias famílias sem teto e uma triste história para trás.

Evidencia-se, assim, o embate discursivo. De um lado, tem-se o poderio de grupos que ocupam a centralidade no modelo econômico vigente e que defendem o desenvolvimento dos territórios minerários. De outro, os sujeitos vulnerabilizados, que denunciam as agressões ao meio ambiente, as violações de direitos humanos e a falta de compromisso da Renova em resolver os problemas da comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pressupostos do discurso organizacional mobilizados neste artigo buscam refletir sobre a mobilização discursiva das práticas de diálogo nas organizações, muito utilizada nas estratégias comunicacionais pensadas pelas organizações na atualidade. O embate discursivo da Renova e atingidos(as) nos apresenta os arranjos discursivos empreendidos por cada um a partir de modulações distintas que revelam que a Fundação Renova se manifesta e se justifica por meio de práticas discursivas presentes no PCPDCS, que valoriza a participação social, o diálogo, os espaços de debate e a escuta. Tal movimento permite à organização delinear e construir sua presença e interferência na vida social e na forma de convivência no cenário em que se encontra. Nesse mesmo fazer comunicacional, a organização busca a visibilidade, a legitimidade e o apoio da sociedade, em um processo permanente de construção e reconstrução simbólica da realidade (Oliveira; Paula, 2014).

A Renova articula seu discurso fundamentando-se nas demandas do poder público, da sociedade e da comunidade para cumprir o compromisso de reparação dos danos causados pelo rompimento da barragem do Fundão. A escolha por divulgar ou reportar as ações de comunicação previstas no PCPDCS, sob a ótica do quantitativo, pretende mostrar que existe um número significativo de vítimas envolvidas com as iniciativas de participação e diálogo, promovendo o controle social.

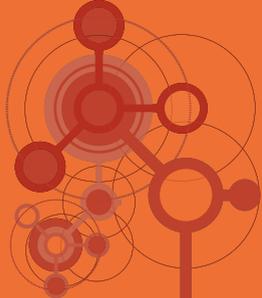
Por outro lado, as pessoas atingidas, a partir do apoio de várias organizações não governamentais e de universidades, constroem estratégias discursivas, como a praticada pelo jornal *A Sirene*, para contrapor o descumprimento do cronograma proposto para a entrega de suas novas moradias, bem como a falta de sensibilidade da Renova em reconhecer os problemas vivenciados no cotidiano. O cronograma se modifica a cada dia, estendendo-se por mais de cinco anos e demonstrando as fissuras entre o discurso e a postura da organização.

A trama tecida desvela atores institucionais enredados em teias de poder no meio de uma disputa de sentidos, manifestadas no discurso de cada ator, caracterizando a existência do contradiscurso. As estratégias discursivas buscam sustentar os interesses e expectativas de cada organização, manifestadas também no processo interacional. Assim, trata-se de uma relação de interdependência em que o ator atingido se constrói como sujeito na busca de direitos determinados por uma decisão jurídica.

REFERÊNCIAS

A GENTE explica. *A Sirene*, Mariana, n.0, fev.2016. Disponível em: <https://bit.ly/3BwYmfF>. Acesso em: 26ago.2021.

BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. *Estética da criação verbal*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.



BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. *Marxismo e filosofia da linguagem*: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 12.ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. *Imagem-conceito*: anterior à comunicação, um lugar de significação. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan. Discursos, identidades e relações de poder: dinâmicas e emergências em comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 13., 2019, São Paulo. *Anais* [...]. São Paulo: Abrapcorp, 2019.

BENTO, Nós do. Que horas é a reunião? *A Sirene*, Mariana, n.0, p.6, fev.2016. Disponível em: <https://bit.ly/3kshGDP>. Acesso em: 26ago.2021.

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

DORNAS, Lara. *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. 2020. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica, Minas Gerais, 2020.

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília, DF: Editora da UnB, 2001.

FAUSTO NETO, Antônio. Como as linguagens afetam e são afetadas na circulação. In: BRAGA, José Luiz; FERREIRA, Jairo; FAUSTO NETO, Antonio; GOMES, Pedro Gilberto (org.). *10 perguntas para a produção de conhecimento em comunicação*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2013. p.45-66.

FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*. 5.ed. São Paulo: Loyola, 1999.

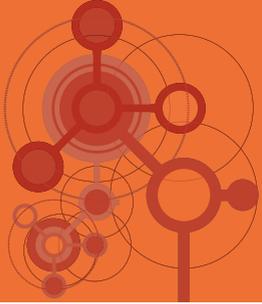
FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 12.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

FUNDAÇÃO RENOVA. Fundação Renova [online]: 2019a. Disponível em: <https://bit.ly/3mBMxR1>. Acesso em: 27ago.2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. *Programa de comunicação, participação, diálogo e controle social (PCPDCS)*: relatório trimestral de atividades – 2º trimestre 2019. Belo Horizonte: Fundação Renova, 2019b. Disponível em: <https://bit.ly/3kwT50p>. Acesso em: 27jul.2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. *Programa de comunicação, participação, diálogo e controle social (PCPDCS)*. Belo Horizonte: Fundação Renova, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3BPWrTo>. Acesso em: 27 jul. 2019.

GRUPO DE ESTUDOS DOS GÊNEROS DO DISCURSO. *Palavras e contrapalavras*: glossariando conceitos, categorias e noções de Bahktin. São Carlos: Pedro & João Editores, 2009.



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; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom*, São Paulo, 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 Pereira. Comunicação Organizacional: vertentes conceituais metodológicas*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2017. p.83-98.

MISOCZKY, Maria C. A.; PEREIRA, Ilídio M.; BREI, Vinicius A. Poder, produção social e análise crítica do discurso: aproximações em busca de maior potência teórico-metodológica. *In: CARRIERI, Alexandre; SARAIVA Luiz Alex; PIMENTEL, Thiago Duarte; SOUZA-RICARDO, Pablo Alexandre (org.). Análise do discurso em estudos organizacionais*. Curitiba: Juruá, 2009. p.109-130.

MUNIZ, Manuel Marcos *et al.* As contradições da Renova. *A Sirene*, Mariana, n.35, abr.2018. Disponível em: <https://bit.ly/3znGKlH>. Acesso em: 26ago.2021.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Comunicação estratégica: outras lógicas e construtos no contexto de mediação. *In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN*, 12., 2014, Lima. *Anais [...]*. Lima: Alaic, 2014.

ORLANDI, Eni P. Discurso científico e interpretação: uma questão para o cientista. *In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (org.). Comunicação, discurso, organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p.27-43.

QUEIROZ, Luzia; LINO, Mirella. Falar na nossa língua. *A Sirene*, Mariana, n.39, ago.2018. Disponível em: <https://bit.ly/3gChjoW>. Acesso em: 26ago.2021.

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, 2013. p.109-122.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. *In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.); HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p.73-102.

TODOROV, Tzvetan. Prefácio. *In: BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. Estética da criação verbal*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997. p.5-22.

Artigo recebido em 11.06.2021 e aprovado em 09.08.2021.