

Laura Eugenia Araya Jiménez

Projeto de Pesquisa:

**A interação comunicativa de grupos com interesses diferentes
constituída em uma ação socialmente responsável.**

**Estudo de caso do relacionamento da Companhia Energética de Minas Gerais-
CEMIG (Brasil), com as comunidades atingidas pela construção da Usina de
Irapé.**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
graduação em Comunicação Social da Faculdade de
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade
Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para
a obtenção do Título de Mestre em Comunicação
Social.**

**Área de concentração: Comunicação e Práticas
Sociais**

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Reis.

**Belo Horizonte, Minas Gerais
FAFICH-UFMG
Junho, 2007**

Ésta disertación - tesis - pertenece a Dios, y está dedicada a mis padres: Cecilia Jiménez Vega y Fernando Araya Sánchez; por que por ellos soy quien soy, y por ser quien soy, es esta visión del mundo. ¡Gracias!

Agradecimentos

Um projeto que nasceu de um sonho que achava simples, mas que agora ao chega ao final, e não poderia deixar de agradecer ou lembrar às pessoas e organizações que me ajudaram a materializar esse sonho, que foram partícipes, testemunhas, inspiradores e seguidores do desenrolar de um processo, que vai além do apresentado no presente texto. Foi um processo de crescimento pessoal, de me perder e encontrar, de descobrir o mundo nos outros. São todas essas pessoas a quem agradeço por ser parte dessa rica experiência. Obrigada!

Agradecimento aos apoiadores e financiadores das bolsas que tornaram possível a minha estadia no Brasil para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, nomeadamente à CAPES Brasil pelo apoio através do Programa de Estudantes-Convênio de Pós-Graduação PEC-PG; e a o Programa de Bolsas para América Latina LASPAU da Organização de Estados Americanos (OEA) pelas orientações e acompanhamento durante a bolsa complementar.

Agradecimento especial à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da FAFICH, com particular atenção e carinho a minha orientadora Prof. Dra. Maria do Carmo Reis, por ter aceitado o desafio de me guiar durante esta jornada de pesquisa e crescimento acadêmico com todos os desafios que implica o acompanhamento de um estudante estrangeiro. Obrigada pelas luzes nos momentos certos.

Quero agradecer à CEMIG por me oferecer um espaço para o estudo do fenômeno escolhido como objeto de pesquisa, de maneira especial à Superintendência de Comunicação Social e Relacionamento, a Terezinha Crêspo pelas orientações brindadas desde o início; à equipe do Projeto de Irapé, com especial carinho à Marcelo Micherif e Víctor Alusio pelo acompanhamento e apoio. E finalmente a todos os membros da empresa que estiveram à disposição.

De maneira especial agradeço a todos e cada um dos moradores das comunidades reassentadas de Irapé que me atenderam, receberam, e abriram não só seus lares, mas também seus corações, compartilhando suas historias, medos e expectativas, que me permitiram conhecer a seu ponto de vista num lugar que batizei como ‘o inicio do mundo’. Peixe Cru e Santa Cruz: vocês ficaram para sempre no meu coração. Obrigada!

Finalmente agradeço a todas as pessoas que tiveram qualquer participação no meu processo de estudo, grande ou pequeno, cada grão de areia foi vital para chegar até aqui. A meu contra - mestre Dudinha por me fazer lembrar que 'eu posso', que eu tenho a força e meu limite sou eu mesma, sem me esquecer da disciplina. A meus irmãos por acreditar em mim, a Mônica e Dina por ter sido meus anjinhos o tempo todo, a Loide por ser companheira e ter me agüentado na última fase da minha dissertação. Abu por ter me dado a força e perseverança. Finalmente a todos os que passaram por esta historia. Ela é parte de vocês também. A vocês meu tributo e carinho.

“Como sou imperfeito e preciso da tolerância e da bondade dos outros, também devo tolerar os defeitos do mundo até que possa achar o segredo que me permita dar remédio” - Mahatma Gandhi-

**Jesus sabia que:
“pretender ser dono da verdade pode ter efeitos profundamente negativos, porque, apesar das nossas boas intenções, podemos estar sinceramente errados” – Jesus.**

Resumo

A interação comunicativa de grupos com interesses diferentes constituída em uma ação socialmente responsável.

Estudo de caso do relacionamento da Companhia Energética de Minas Gerais-CEMIG (Brasil), com as comunidades atingidas pela construção da Usina de Irapé.

Laura Eugenia Araya Jiménez

A presente pesquisa se desenvolve num contexto de reflexão sobre a suas ações a sua atuação no âmbito social por parte das empresas públicas e privadas, em procura do cumprimento dos princípios do desenvolvimento sustentável. Decorrente dessa compreensão surge o que hoje é identificado como Cidadania Corporativa ou Responsabilidade Social. Paralelamente, as organizações empresariais, passam a reconhecer a necessidade de se relacionar com os stakeholders numa perspectiva de diálogo e interação direta, e participar ativamente da vida social em co-responsabilidade com o meio no qual se insere. A partir do reconhecimento desse fenômeno, a presente pesquisa procura entender melhor como esse relacionamento acontece, e em que medida a interação comunicativa dota, ao relacionamento, de características de uma atuação socialmente responsável. Este trabalho serve-se de uma investigação qualitativa de base empírica que, com o auxílio da Grounded Theory, estudou o processo de relacionamento da Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG – com as comunidades atingidas pela Usina de Irapé, no Vale de Jequitinhonha. A partir da análise das interações comunicativas, e tendo como objetivo saber em que medida a comunicação contribuiu para que o processo interativo aconteça, e possa conter características de uma ação socialmente responsável, a pesquisa consegue perceber como é a comunicação a viabilizadora do relacionamento empresa-comunidade, onde a procura do diálogo – ainda que fortemente assimétrico – é uma característica de responsabilidade social. A análise esta apoiada no paradigma praxiológico de comunicação excelente de QUÉRÉ, e toma-se como referência conceitual as perspectivas da teoria dos stakeholders e os modelos de comunicação de GRUNIG, da área de estudos da comunicação das organizações para estudar o processo de interação comunicativa. Para a análise das características de cidadania empresarial, utiliza-se a definição teórica do Instituto Ethos. Espera-se, com a pesquisa, contribuir para na discussão sobre a responsabilidade social como sendo de natureza comunicacional, e ao campo da Comunicação no que se refere à sua caracterização enquanto um campo que faz interface com os Estudos Organizacionais, considerando a falta de pesquisas de base empírica no estudo das interações sociais das organizações empresariais.

Palavras Chave: cidadania empresarial, responsabilidade social das organizações, comunicação organizacional, *Grounded Theory*, estudo de caso, CEMIG, Irapé.

Resumen

La interacción comunicativa de grupos con intereses diferentes, constituida en una acción socialmente responsable.

Estudio de caso de la relación de la Compañía Energética de Minas Gerais – CEMIG (Brasil), con las comunidades afectadas por la construcción de la Usina de Irapé.

Laura Eugenia Araya Jiménez

La presente investigación se desarrolla en un contexto de reflexión sobre sus acciones y su actuación en el ámbito social por parte de las empresas públicas y privadas, en busca del cumplimiento de los principios del desarrollo sustentable. Resultado de esa comprensión surge la Ciudadanía Corporativa o también conocida como Responsabilidad Social Empresarial. Paralelamente, las organizaciones empresariales, pasan a reconocer la necesidad de relacionarse con los stakeholders desde una perspectiva de diálogo y de interacción directa, y así participar activamente de la vida social en co-responsabilidad con el medio en el que se inserta. A partir del reconocimiento de ese fenómeno, la presente investigación busca entender mejor cómo esa relación se da, y en qué medida la interacción comunicativa dota a la relación, de características de una actuación socialmente responsable. Este trabajo se sirve de una investigación cualitativa de base empírica que, con ayuda de la *Grounded Theory*, estudia la relación de la Compañía Energética de Minas Gerais – CEMIG – con las comunidades afectadas por la construcción de la Usina de Irapé, en el Valle de Jequitinhonha (Minas Gerais, Brasil). A partir del análisis de las interacciones comunicativas, y con el objetivo de saber en qué medida la comunicación facilita el proceso interactivo, con características de una acción socialmente responsable, la investigación consigue entender como la comunicación es la viabilizadora de la relación empresa-comunidades, a partir del diálogo – aunque fuertemente asimétrico –, que se caracteriza como una acción de ciudadanía empresarial. El análisis está apoyado en el paradigma praxiológico de la comunicación de QUÉRÉ, y utiliza como referencia las perspectivas de la Teoría de los Stakeholders y de los modelos de la comunicación excelente de GRUNIG, del área de estudio de la comunicación de las organizaciones, para estudiar el proceso de interacción comunicativa. Para el análisis de las características de ciudadanía empresarial, se utiliza la definición teórica del Instituto Ethos. Se espera con la presente investigación, contribuir en la discusión acerca de cómo la responsabilidad social, su naturaleza comunicacional, y al área de estudios de la Comunicación de las Organizaciones de investigaciones de base empírica.

Palabras Clave: ciudadanía empresarial, responsabilidad social de las organizaciones, comunicación de las organizaciones, *Grounded Theory*, estudio de caso, CEMIG, Irapé.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1- Mapa de sujeitos no relacionamento com a Cemig no projeto da Usina de Irapé..111	
Imagem 2 e 3 - Observa-se a relação do comunicador com o membro da comunidade e em relação à Cemig – dentro na linha de pontos o comunicador.....	150
Foto 1 – Vistas do Rio Jequitinhonha, Vale do Jequitinhonha.....	73
Foto 2 - Área da lagoa do reservatório antes do enchimento.....	74
Foto 3 – Lagoa do reservatório em processo de enchimento.....	75
Foto 4 – Vista panorâmica da Barragem de Irapé.....	76
Foto 5 – A Barragem de Irapé de 208 metros de altura.....	76
Foto 6 – Vista da Vila Santa Cruz.....	80
Foto 7 – Vista da Vila Santa Cruz.....	80
Foto 8 – Casa construída pela CEMIG na Fazenda de Santa Maria, reassentamento.....	81
Foto 9 – Vista do reassentamento do Novo Peixe Cru, estrutura de povoado construído pela CEMIG.....	82
Foto 10 – Vista do reassentamento do Novo Peixe Cru, estrutura de povoado construído pela CEMIG.....	83
Foto 11- Moradia de D. Luisa, Peixe Cru Velho.....	83
Foto 12- Moradia construída pela CEMIG, de D. Luisa, Peixe Cru Novo.....	84
Foto 13 – Igreja Bom Jesus, reconstruída no Novo Peixe Cru a partir no modelo original, com os mesmo materiais.....	84
Foto 14 – Placa de inauguração da Comunidade Peixe Cru.....	85
Foto 15 e 16 – Antigas moradias dos reassentados no local de origem.....	93

Foto17 e 18 - Novas moradias construídas pela Cemig: Fazenda Santa Cruz e Comunidade Peixe Cru.....	93
Foto 19 – Comissão de Atingidos da Usina de Irapé na sede da Cemig.....	102
Mapa 1 – Localização da Usina de Irapé no Estado de Minas Gerais.....	66
Mapa 2 – Municípios atingidos pela Construção da Usina de Irapé.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Comparativo dos três momentos do processo de comunicação no relacionamento CEMIG – comunidades atingidas pela Usina de Irapé.....	112
Quadro 2 - Linha temporal do processo de comunicação: produtos e ações específicas.....	120
Quadro 3 - Depoimentos sobre satisfação do relacionamento Cemig – Comunidades: Santa Maria vs. Novo Peixe Cru.....	138

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 - Comportamento Temporal do volume de matérias publicadas no Informativo de Irapé.....	170
Gráfico 2 - Tendência Temporal de matérias relacionadas ao Processo de Relacionamento com as Comunidades.....	172
Tabela 1 – Tipos de estudos publicados pelo Instituto ETHOS.....	38
Tabela 2 - Comunidades reassentadas com número de famílias.....	71
Tabela 3 - Número e porcentagem de matérias publicadas de 2003 até 2006, por categorias segundo o conteúdo.....	171

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1.A interação comunicativa.....	19
2.2.Os sujeitos na interação comunicativa.....	24
2.3. A comunicação das organizações.....	26
2.4.Quatro modelos de relacionamento empresa- <i>stakeholders</i> : a perspectiva teórica de Grunig.....	30
2.5.A cidadania corporativa enquanto processo de interação comunicativa.....	35
3. METODOLOGIA.....	45
3.1. As técnicas de coleta de dados utilizadas.....	51
3.1.1. Observação.....	51
3.1.2. Entrevista.....	54
3.1.3. Grupo Focal.....	57
3.1.4. Análise de documentos.....	61
4. O CASO: A INTERAÇÃO COMUNICATIVA DA CEMIG COM AS COMUNIDADES ATINGIDAS PELA CONSTRUÇÃO DA USINA DE IRAPÉ.....	65
4.1. O cenário do relacionamento: o Vale do Jequitinhonha e a Usina Hidrelétrica de Irapé.....	65
4.2. Duas das comunidades interlocutoras da Cemig: Peixe Crú e Santa Maria.....	79
4.3. As regras do jogo: o marco legal normativo do relacionamento.....	85
4.3.1. O Termo de Acordo: o resultado formal da negociação de interesses.....	87

4.4. Os agentes do relacionamento: quem participou da interlocução.....	93
4.5. A interação comunicativa: estratégia de relacionamento.....	104
5. ANÁLISE DE DADOS.....	121
5.1. A interação comunicativa no caso de Irapé.....	121
5.1.1.O Contexto comunicativo.....	122
5.1.2. Os sujeitos.....	131
5.1.3. O Processo de comunicação.....	153
5.1.4. O conteúdo de comunicação.....	169
6. CONCLUSÕES.....	177
6.1. Da comunicação como facilitadora da interação entre grupos com interesses divergentes.....	177
6.2. Do processo de comunicação no relacionamento Cemig-comunidades, enquanto ação socialmente responsável.....	185
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	188
Anexo 1: Roteiros de Entrevistas na Cemig.....	197
Anexo 2. Diagramas de venn.....	199
Anexo 3. A cemig enquanto empresa cidadã: histórico.....	209

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

Como Costarriquenha que sou, questões associadas aos cenários sociais dos países de América Latina, sempre foram alvo de minhas preocupações. Como profissional de Comunicação, sempre busquei entender como a Comunicação pode, de alguma maneira, contribuir para mudanças nesse quadro. De certa maneira, este trabalho expressa a junção desses meus dois interesses.

Nas últimas décadas e, em especial, nas duas últimas, tem-se desenvolvido mundialmente uma tendência das organizações empresariais começarem a desenvolver uma série de práticas interativas com a sociedade que não têm a ver diretamente com o seu processo produtivo. São práticas de relacionamento que demonstram algum grau de preocupação dessas organizações com o que ocorre nos contextos sociais nos quais está inserida e dos quais participa. Essas práticas, inicialmente identificadas, no seu conjunto, como sendo de ‘responsabilidade social’, com o tempo e os vários olhares analíticos, (NETO & FROES, 2001; PRADO *et al*, 2004; BICALHO, 2003; CARIBÉ, 1997; ETHOS, 2005; KUNSCH, 1996, GOMES, 2003); vieram a ser caracterizadas, na sua versão mais radical e contemporânea, como de cidadania corporativa (NETO & FROES, 2001). Grosso modo, cidadania corporativa é o exercício de um comportamento cidadão por parte das organizações empresariais; como o exercício da cidadania para os indivíduos, supõe o exercício de direitos e deveres. Por exemplo, tanto faz parte desse conjunto de práticas o pagar salários decentes aos seus funcionários e a adoção de um comportamento de desenvolvimento sustentável quanto o patrocínio de uma ONG ou o exercício de práticas voluntárias na comunidade.

De certa maneira, a cidadania corporativa pode ser caracterizada como uma resposta contemporânea à questão: é um dever das organizações empresariais relacionar-se com a sociedade de uma maneira mais ampla e responsável do que apenas desempenhando seu papel produtivo e cumprindo as leis?

A cidadania corporativa é uma postura ética que leva às organizações que a adotam a uma atuação socialmente responsável, consciente e intencional que pode incluir, mas vai além dos interesses comerciais, econômicos e mercadológicos da organização. A cidadania corporativa tem a ver com a conscientização da organização de que ela, tanto quanto os indivíduos, é uma cidadã responsável pelos problemas da sociedade em que se insere. Nesse sentido, ela é contextualmente sensitiva. Na Europa, por exemplo, a cidadania corporativa tem a ver com temas como o desenvolvimento sustentável, a emissão de gases poluentes e conseqüente diminuição da camada de ozônio, os alimentos geneticamente modificados. No Brasil e nos países em desenvolvimento, em geral, a cidadania corporativa vai mais na linha de co-responsabilização, juntamente com os governos e a sociedade civil organizada, pela busca de solução para os problemas sociais e ambientais vivenciadas por aquela dada sociedade em que está inserida.

A existência de ‘empresas cidadãs’ no Brasil é conseqüência do contexto social, político e econômico da contemporaneidade, em que o Brasil também está inserido, que estimulou mudanças tanto nas relações comerciais e institucionais das organizações, quanto na concepção do papel do Estado e de suas fronteiras. Esse novo contexto expôs, não só no Brasil, mas em todo mundo, a debilidade do Estado como protetor social, a existência de grandes populações excluídas, a pobreza, o desgaste ambiental e a desigualdade social.

Esse quadro revela, ente outras coisas, uma crise potencial, não só de financiamento, mas também de solidariedade social em que se encontram as relações entre a indústria e o Estado do “bem estar” social (CASTELLS, 2004).

Talvez, parcialmente em função disso, em especial nos países de terceiro mundo, cada vez tem sido maior a pressão da sociedade civil organizada e dos mercados de consumo do primeiro mundo para que o poder econômico-financeiro das empresas, muitas vezes superior ao dos Estados, seja usado para auxiliar na modificação dessa situação de desequilíbrio social

e político (BARBERO, 2005, COSTA, 2004; DUPAS, 2001). Essa ação conjunta do mercado e da sociedade civil tem forçado às empresas, de uma maneira geral, a um incremento de sua atuação na dimensão social. Como BALDO e MANZANTE (2003) argumentam, juntamente com o Estado, tanto as empresas públicas como as privadas, são agentes do processo de desenvolvimento social.

Essa pressão pela co-responsabilização das organizações pelos problemas da sociedade obrigou-as a avançarem com sua responsabilidade social para além do mero cumprimento da legislação: essa responsabilização social teve de ganhar visibilidade no âmbito das próprias atividades produtivas dessas organizações. Isso levou a que essas empresas viessem não só a introduzir variáveis sociais nos seus critérios de gestão e desenvolvimento (como, por exemplo, o uso de insumos reciclados, a coleta seletiva, instrumentos participativos de gestão) como também ampliassem a visibilidade da sua presença institucional no seio da sociedade. É nesse contexto que a cidadania corporativa ganhou vida enquanto um tipo de prática específica de relacionamento das organizações com a sociedade.

A cidadania corporativa torna-se um tema comunicacional quando analisada do ponto de vista de ser busca e realização de interação e diálogo da organização com os seus stakeholders¹. É a interação comunicativa que deflagra e em parte condiciona e delimita a ação socialmente responsável.

O presente trabalho de pesquisa procura a compreensão do processo de relacionamento da Cemig com as comunidades atingidas pela Usina de Irapé, a partir da análise das interações comunicativas que se estabelecem entre a empresa e as comunidades,

¹ Os stakeholders são pessoas ou grupos que estão lincadas (*linked*, que é mais do que apenas ligadas) a uma organização com interesses recíprocos entre ambas partes. Quem tem um 'link' com a organização, tem um 'stake' com ela, e faz uma aposta nela, o que se pode entender como uma quota nela aplicada. Um 'stakeholder', por tanto é "qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a organização ou ser afetada por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados" (CARROLL, 1989; FREEMAN, 1984 apud KUNSCH, 1997:119; FOSTER e JONKER, 2005, ARGANDOÑA, 1998).

procurando saber em que medida esse processo de interação comunicativa contribui para dotar esse relacionamento de características de atuação socialmente responsável. A pesquisa está inserida na linha dos estudos de comunicação organizacional que tratam a comunicação a partir de sua dimensão constitutiva, em contraposição àqueles que referem-se apenas à sua dimensão instrumental.

A questão que nos orienta, neste estudo, é buscar compreender especificamente, em que medida a comunicação contribui para que um processo interativo entre grupos com interesses divergentes possa dotar esse relacionamento de características de uma ação de cidadania corporativa. A pesquisa tem como objetivos específicos: (1) estudar e caracterizar os processos e práticas de comunicação no relacionamento CEMIG - comunidades de Irapé como elementos viabilizadores da interação significativa entre a empresa e as comunidades atingidas; e (2) analisar em que a interação comunicativa dota ao relacionamento de características de uma atuação socialmente responsável.

A partir de um estudo de caso de base empírica, a pesquisa serve-se de recursos teórico-analíticos do campo da comunicação social que tratam a Comunicação, mais amplamente, como constitutiva de processos sociais (BRAGA, 2001) e, portanto, de processos organizacionais; entre eles, acredita-se, as práticas de cidadania corporativa. Isso significa buscar compreender a comunicação a partir de práticas e padrões interlocutivos que constituem e instituem as organizações (REIS, 2004). Quer dizer, concebê-la como sistemas de interação entre sujeitos (mesmo que institucionais) que, em interação com outros sujeitos, contextualizadamente se envolvem em processos de construção e negociação de significados e de criação e recriação de uma ordem social.

A CEMIG, alvo deste estudo de caso, é uma empresa pública estatal que detém o monopólio para produção e distribuição de energia elétrica para o estado de Minas Gerais e é referência nacional em termos de competência na sua área de atuação. A produção de energia

elétrica de base hidráulica ainda é a principal fonte da energia distribuída e comercializada pela CEMIG. A usina de Irapé, cenário fomentador da prática de cidadania investigada, à época deste estudo de caso, ainda em construção pela CEMIG e, atualmente, pronta, é a maior usina já construída pela Cemig. Quando em pleno funcionamento, terá uma capacidade instalada de 360 MW; que é energia suficiente para abastecer um milhão de pessoas. É o maior empreendimento da empresa na atualidade e o mais importante empreendimento comercial já realizado no Vale do Jequitinhonha, a região mais pobre do estado de Minas Gerais.

Para buscarmos responder à nossa questão de pesquisa, buscamos suporte teórico, no campo da Comunicação, mais amplamente, em BRAGA (2001, 2004, 2005) e, mais especificamente, sobre a perspectiva praxiológica da Comunicação, nos trabalhos de QUÉRÉ (1991) e FRANÇA, (2003). Tomando, na linha desses autores, a Comunicação enquanto processo de interação social para a produção de significados, apropriamo-nos das perspectivas teóricas específicas da área de estudo da comunicação das organizações, com destaque para os estudos de GRUNIG e HUNT (1992). Na questão da responsabilidade social, tomamos como referência o conceito desenvolvido pelo Instituto Ethos (site de referência), referência brasileira na área.

Fazendo analogia com a conhecida metáfora de forma e fundo tal como utilizada por BRAGA (2004), a proposta desta investigação é tomar como forma os processos e práticas comunicativos e como fundo a prática de cidadania corporativa da CEMIG, entendida como a atuação da organização num contexto específico de relacionamento. A escolha da metáfora de forma e fundo para explicar o que se pretende com este trabalho dar visibilidade ao exercício pretendido de transformar em fundo o que, à primeira vista, realça como forma, já que, na maioria dos estudos sobre cidadania corporativa os estudos sobre a Comunicação têm caráter secundário no processo investigativo.

Para tal, a investigação deu-se dentro dos parâmetros de um estudo de caso (YIN, 2001), tendo sido subsidiada pelos princípios da *Grounded Theory*² (GLASER & STRAUSS, 1967). Os dados coletados foram analisados em quatro categorias gerais de comunicação: (1) ‘contexto comunicativo’, que procura entender onde acontece a interação, sob quais circunstâncias, com que objetivo(s), e identificar a existência de conflito; (2) a segunda categoria, os ‘sujeitos’, procura identificar quem está envolvido no processo (quem são os interlocutores principais, as vozes mediadoras externas e os agentes comunicativos institucionais); (3) a terceira categoria, ‘processo de comunicação’, diz respeito a como acontece o processo de comunicação; (4) ‘conteúdo de Comunicação’, diz respeito ao conteúdo das práticas e discursos comunicativos.

Este trabalho é constituído de seis capítulos. No primeiro, a Introdução, é apresentada a proposta de investigação, a questão de pesquisa e desenhado o contexto da pesquisa; no segundo, onde é feita a revisão bibliográfica, busca-se explicitar as justificativas que embasam a realização de tal pesquisa e caminha-se em direção à construção do objeto de investigação. Nesse capítulo dois, é apresentado o estado da arte da literatura.

No capítulo três, é apresentado o referencial metodológico. O quarto capítulo, é o relato descritivo do estudo de caso. Apresenta a empresa, o histórico de suas práticas de atuação social e o processo construtivo do relacionamento da Cemig com as comunidades atingidas pela construção da Usina de Irapé. O quinto capítulo é a análise dos dados e o sexto contém as discussões finais e conclusões.

² A *Grounded Theory*, enquanto metodologia de pesquisa, segundo Glaser & Strauss (1967:vii), nasceu de uma mistura da formação acadêmica de ambos e de uma crença em comum –a de que se pode desenvolver teoria a partir de dados empíricos. Segundo Strauss (1987), a *Grounded Theory* tem suas raízes filosóficas no pragmatismo de John Dewey e sociológicas no interacionismo de George Mead e Herbert Blumer.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A interação comunicativa

Segundo BRAGA (2001), interação é uma série de

processos simbólicos e práticos que, organizando trocas entre os seres humanos, viabilizam as diversas ações e objetivos em que se vêem engajados [...]; toda e qualquer atuação que solicita co-participação. Mas também o que decorre do esforço humano de enfrentar as injunções do mundo e de desenvolver aquelas atuações para seus objetivos – o próprio ‘estar em contato’, quer seja solidário quer seja conflitivo – e provavelmente com dosagens variadas de ambos; por coordenação de esforços ou por competição ou dominação. (BRAGA, 2001 apud COSTA, 2005)

Segundo o autor, a interação acontece com o fim de viabilizar objetivos. Nesse processo de se relacionar, quando um desses objetivos é a comunicação, é necessário o reposicionar os termos de relação para que ela se realize enquanto prática instauradora de sentido. Segundo Maia e França (2003:3), os interlocutores, em um processo de interação comunicativa, alteram a sua posição ao longo das relações estabelecidas, de forma contínua, não homogênea, visando compartilhamento e produção de sentidos. Esse processo é marcado pela situação de interação e pelo contexto socio-histórico. A ocorrência de diálogo, simétrico, de acordo com Grunig (1992), nesse processo interativo, possibilita a caracterização da interação comunicativa como socialmente responsável (KUNSCH, 1997; GRUNIG, 1992).

Organizações empresariais, para sobreviverem, também necessitam se engajar em processos interativos visando produção de significado. São esses processos interativos que viabilizam a organização e manutenção de seus processos produtivos, de sua inserção comercial e institucional na sociedade.

A presença e a intervenção do outro e o papel da linguagem particularizam a abordagem sob a perspectiva constitutiva, na qual a comunicação passa a ser tratada como lugar da ação, da intervenção e da experiência mediadas pela linguagem, de constituidora e organizadora dos sujeitos, da objetividade do mundo e da subjetividade/intersubjetividade dos

sujeitos, uma vez que é a intervenção dos sujeitos que faz emergir seus mundos partilhados ou distintos (QUÉRÉ, 1991; DEETZ, 1998; BRAGA, 2001; FRANÇA, 2002a,c apud COSTA, 2005). Nesse sentido, segundo explica COSTA (2005)

A comunicação deixa de ser encarada como posterior aos fatos e às intenções – não existe o mundo, de um lado, e a comunicação, do outro - e passa a ser vista como lugar de constituição da estrutura social e dos valores de um determinado sistema. A linguagem, por sua vez, deixa de ter o papel representativista (capaz de dizer o mundo e substituí-lo por suas construções) para ser “parte integrante de realidades mesmas que ela é capaz de descrever e relacionar” (COSTA, 2005).

Segundo Deetz (1998 apud COSTA, 2005), quando considerada do ponto de vista constitutivo, a comunicação pode ser usada para explicar os fenômenos organizacionais em vez de simplesmente ser considerada um fenômeno organizacional. A comunicação então é entendida como processo, especificado por seus modos e objetivos sociais, resultante de processos mais amplos de trocas simbólicas e de interações que determinam o que aí se faz.

Na tradição da perspectiva comunicacional informativa (eg, SHANNON & WEAVER, 1949), as interações são dirigidas para o controle, a dominação e a manipulação; no caso das organizações empresariais, diria-se, normalmente a favor dos interesses corporativos. Nesse processo, explica Costa (2005), que é visto como neutro, transparente, desprovido de ideologia (DEETZ, 1998, apud ibidem), o significado das mensagens já está dado e pode ser reproduzido em qualquer contexto. A tomada de decisão é fechada e excludente e procura neutralizar ou controlar as diferenças entre os participantes do processo.

Em contraposição ao modelo informacional anteriormente citado, o paradigma praxiológico de comunicação proposto por Quéré (1991) aborda as relações sociais sob o prisma de atividade conjugada dos agentes sociais através da qual um mundo comum, “um espaço público e um campo prático são continuamente modelados e mantidos pela participação de sujeitos pertencentes a sua mesma comunidade de linguagem e de ação, e que dispõem de mediações simbólicas compartilhadas” (QUÉRÉ, 1991:1). O modelo praxiológico

trata as unidades sociais – indivíduo, organizações, nações – não mais como substâncias, elementos, mas como “derivadas, relacionais e socialmente constituídas; elas são correlatas de uma atividade organizante pré-intencional, realizada conjuntamente pelos agentes sociais no seu comércio entre eles e com seu ambiente” (ibidem:16).

Quéré (1991) discute a diferença entre o modelo clássico informacional e o modelo dialógico, praxiológico, a partir de cinco pontos: 1) a natureza da comunicação; 2) o papel da comunicação; 3) a natureza dos sujeitos; 4) o papel da linguagem, e 5) relação comunicação e vida social (FRANÇA, 2003).

Quando ele se refere à natureza da comunicação, ele quer dizer que é através da experiência que os homens fazem do mundo o seu mundo, na dimensão social e simbólica (FRANÇA, 2003:40). Sendo assim, é a natureza da comunicação que eles estabelecem entre si, que faz com que essa comunicação deixe de pertencer à esfera do conhecimento e se insira na esfera das ações, da intervenção e da experiência humana.

Quando ele se refere ao papel da comunicação, o segundo ponto, ele quer chamar a atenção para o contraste entre a atribuição do papel instrumental da comunicação, no modelo informacional; e o papel de constituição e de organização dos sujeitos, da subjetividade e da intersubjetividade, da objetividade do mundo comum e compartilhado, no modelo praxiológico.

Segundo Quéré, é na natureza dos sujeitos, o terceiro ponto, que está a distinção entre os dois modelos: há, no primeiro modelo, o reconhecimento de um sujeito monológico, que fala sem o outro, em contraste com o reconhecimento, no segundo modelo, de um sujeito dialógico, que fala não apenas para o outro, mas com o outro. Esta visão distinta sobre a postura dos sujeitos (monológico/dialógico) representa uma categoria de compreensão onde,

no modelo praxiológico, o sujeito é entendido enquanto construído na relação com o outro, no espaço da diferença³ (QUÉRÉ, 1991).

O quarto ponto, o papel da linguagem, faz referência à adoção, que o modelo praxiológico faz, de uma concepção representativista da linguagem, que pretende dizer o mundo e, na sua construção, substituí-lo. Assim, esse modelo substitui uma concepção representativista por uma concepção expressiva e constitutiva da linguagem: “a linguagem marca a objetivação de uma subjetividade – o caráter encarnado da expressão” (FRANÇA, 2003:42). A linguagem é parte integrante da construção social da realidade, serve para formular as coisas e para articular a experiência; permite passar, de uma apreensão confusa, pouco clara, ‘encarnada’ daquilo que somos, a uma visão na qual as coisas aparecem mais claramente, onde os objetos e as pessoas são nitidamente individualizados, onde nossas palavras e nossos atos adquirem contornos mais precisos, numa visão articulada do mundo e de nós mesmos (QUÉRÉ, 1991:11). As práticas são constituídas pelas operações, gestos, e rede de conceitos e de vocabulários de motivos que nos permitem articulá-los, torná-los comunicáveis. A linguagem é parte essencial das realidades das quais ela fala.

Finalmente, o quinto ponto, da relação comunicação e vida social, no modelo praxiológico, a comunicação se desveste de seu caráter instrumental, momento secundário ou decorrente, posterior aos fatos e às intenções, e passa a ser vista como lugar de constituição, momento fundando de vida coletiva; ‘ser e aparecer coincidem’. O que traduz ao primado da realização em um espaço público: é por esta realização, mais do que pelos estados internos que engendram supostamente as coisas, que estas são dotadas de identidade e de individualidade, de significação e intencionalidade. Implica, para a comunicação, que o

³ Esse tipo de atividades de maneira coordenada que os parceiros [interlocutores] adotam uma perspectiva comum para construir a relação segundo a qual eles serão momentaneamente presentes um para o outro, a fim de transformar esta relação na medida exata do desenrolar da troca e para fazer emergir um mundo comum [...] se eles tiram informação de suas trocas (fatos ou hipóteses que representam o mundo real) é devido a isso que eles re-apropriam reflexivamente com as distinções que permitem a formulação discursiva da experiência, uma parte daquilo que eles tornaram mutuamente manifesto em uma conversa sobre o mundo do “sentido encarnado” (QUÉRÉ, 1991:11).

conteúdo mesmo daquilo que se tornou manifesto entre os parceiros não somente não é completamente determinado antes da própria interação, mas também que não existe outra ‘realidade’ do que aquela que é configurada conjuntamente no espaço público, ao modo do ‘sentido encarnado’.

A abordagem praxiológica, a comunicação é tratada como lugar da constituição social dos fenômenos, como meio no qual emergem e se mantêm os objetos e os sujeitos, os indivíduos e as coletividades, o mundo comum e a sociedade. Essa abordagem comunicacional se apresenta como uma alternativa crítica à tradição informacional (ou epistemológica, como diz Quéré), e propõe uma outra concepção do conhecimento e da ação, do mundo e da sociedade, do indivíduo e da sociabilidade em oposição à concepção representacionista e cognitiva.

O modelo praxiológico relaciona a determinação das coisas, dos acontecimentos e das pessoas às práticas de organização social. Tem como guarda-chuva o interacionismo simbólico de George Mead⁴, e a obra de Habermas⁵. Segundo França (2003), a dialogicidade do mundo é a “palavra-chave” para o pensamento de Quéré (1991): “a dialogicidade inscrita no ‘fazer social’ dos homens, a ação conjugada, a construção dos lugares-comuns pelos homens” (FRANÇA, 2003: 44).

O paradigma da comunicação torna então possível uma abordagem internalista da socialização das condutas e dos acontecimentos, no sentido de que aquilo que as pessoas

⁴ O interacionismo simbólico foi desenvolvido no início do século XX, mas foi colocado em segundo plano com o desenvolvimento do funcionalismo. Agora, nos inícios do século XXI, ele está sendo retomado como base teórica para o desenvolvimento das novas pesquisas na área das ciências sociais que pretendem explicar o processo de construção da realidade social a partir das interações humanas.

⁵ Ele pretende transformar profundamente as premissas do raciocínio sociológico e reformular o quadro de referência no qual são habitualmente tematizados os problemas de ordem meta-teóricos, aqueles que dizem respeito às definições da ação social, da ordem social, da significação, da compreensão, da inteligibilidade, da racionalidade, etc.; definições que são introduzidas na teorização e na análise de fenômenos particulares. No paradigma da comunicação, estas unidades não são mais originais; elas são tampouco substâncias; elas são derivadas, relacionais e socialmente constituídas; elas são correlatas de uma atividade organizante pré-intencional, realizada conjuntamente pelos agentes sociais no seu comércio entre eles e com seu ambiente (a construção social da realidade é inconsciente, e nós não temos consciência de por quais operações nós constituímos experiências do mundo e dos outros).

dizem e fazem é socialmente produzido por uma atividade organizante dos agentes, que relacionam os atos e as palavras com um ambiente familiar e supostamente conhecido. Nessa perspectiva, o caráter social das ações e dos acontecimentos é uma realização coordenada; o resultado de uma operação de socialização, no sentido de uma inscrição social, tanto em nível da produção quanto da recepção.

2.2. Os sujeitos na interação comunicativa

Sob a perspectiva do modelo praxiológico, pode-se compreender então a CEMIG como sujeito social (institucional) em constante interação com outros sujeitos sociais (institucionais ou não), processo a partir do qual, constroem um mundo simbólico onde seja viabilizados os objetivos corporativos e negociais. Esses sujeitos que interagem com a organização, que afetam e são afetados pelas suas ações, segundo a teoria das organizações (ARGANDOÑA, 1998; FOSTER E JONKER, 2005), são caracterizados como *stakeholders*.

O estudo do relacionamento de uma organização com os seus *stakeholders* é ainda um desafio no campo acadêmico da comunicação organizacional, sendo que pouco se sabe sobre como essas interações acontecem e os efeitos para os sujeitos envolvidos. Tradicionalmente, a tendência, nesse tipo de estudos, é serem fundamentados pela perspectiva informacional da comunicação, o leva ao não reconhecimento dos interlocutores enquanto sujeitos sociais.

Segundo um estudo de caso realizado por Foster e Jonker (2005) em uma empresa na Austrália, buscando entender como uma organização se relaciona com os seus *stakeholders*, chegou-se à conclusão, com base na Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1987), que a comunicação viabiliza o relacionamento entre a organização e os *stakeholders*, ao possibilitar o entendimento entre ambos sujeitos em interação, ligando-os em ações de comum acordo.

Foster e Jonker (2005) explicam que tradicionalmente muitas organizações interpretaram o relacionamento com os *stakeholders* como uma forma de ‘administração’

(*management*) – leia-se controle -, com a tendência de organizar, estruturar e ‘manipular’ a relação, acreditando que é essa a melhor maneira de interagir. As organizações que costumam adotar essa tendência de relacionamento, tomam decisões por si só, baseadas nos seus próprios interesses, para depois simplesmente informar a decisão aos stakeholders, através de ações de monólogo. Essa dinâmica de uma-via (*one-side*) lembra a forma de controle proposta pela perspectiva informacional da comunicação.

Pesquisas mais recentes têm revelado a busca que organizações fazem do *feedback* de seus *stakeholders* para posterior tomada de decisões. Aparentemente, isso pode ser compreendido como um processo interativo dialógico; de caráter comunicacional, segundo a perspectiva de Quéré. Mas um olhar mais crítico sobre essas práticas, como o feito por Grunig & Grunig (1992), revela que a base teórica fundante de tais práticas ainda é o modelo informacional. Segundo Foster & Jonker (2005), essa prática revela um alto grau de persuasão e controle por parte da organização, ainda que envolva uma comunicação de duas-vias no processo de interação.

Em contraposição, outras organizações têm interpretado o relacionamento com os *stakeholders* de forma diferente. Estas outras organizações tentam se envolver num relacionamento de duas-vias (*two-way*) com seus stakeholders, onde são considerados os interesses de ambas as partes envolvidas na tomada de decisões e, ainda que existam tensões e, mesmo, conflitos, sempre se chega a um ponto de acordo e interesse comum. Isso não implica que o objetivo central da organização seja ignorado; mas sim, que essa organização tem a visão de que é necessário estabelecer processos de longo prazo com continuidade no tempo (FOSTER e JONKER,2005).

Apesar de terem identificado que existem organizações que buscam uma interação comunicativa dialógica com seus *stakeholders*, Bendell (2000) e Crane & Liversey (2003, apud FOSTER e JONKER,2005:52) chamam a atenção para a falta de entendimento de como

esse processo acontece: que ações, métodos e responsabilidades se dão na interação comunicativa com os *stakeholders*, e com que implicações na atuação da organização.

Baseados no modelo simétrico de duas mãos de Grunig & Grunig (1992) e Foster & Jonker (2005:53) reconhecem o ‘diálogo simétrico’ como uma forma superior de comunicação, que é mais do que a simples emissão de mensagens, mas o envolvimento dos sujeitos de interação numa ‘conversação’ na qual a informação é resultante do intercâmbio e conhecimento adquirido no processo de relacionamento. É mais do que o simples envio de mensagens e resposta. É um processo no qual as partes são representadas de tal forma que é possível persuadir e se deixar persuadir; um movimento essencial das partes no entendimento da situação; do contexto da interação da qual são parte. A partir desse processo de comunicação, se viabiliza uma negociação que gera a base de outros acordos para a solução de um problema ou conflito.

2.3. A comunicação das organizações

Segundo Kunsch (1996, 1997) a partir da década de 1950, o Jornalismo e as Relações Públicas já se configuravam no país como práticas profissionais reconhecidas em consequência do acelerado crescimento industrial brasileiro formando, em conjunto, as bases do que seria reconhecido mais tarde como comunicação organizacional. Segundo a autora, o incremento real da comunicação organizacional, “só viria a ter lugar na década de 1960, com a expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas grandes empresas multinacionais, que trouxeram suas experiências dos países de origem (KUNSCH, 1997:57)”.

Internacionalmente, segundo relata Putnam (1999), as primeiras práticas profissionais de comunicação das organizações tiveram início bem mais cedo, com as pesquisas sobre elas já se desenvolvendo a partir de 1920, seguindo o crescimento industrial e comercial das

empresas e da comunicação. Nesses primeiros estudos, a comunicação era tratada como uma variável que influencia o indivíduo e a atuação da organização. Dominavam dois temas: 1) as motivações dos indivíduos em serem mais eficientes na comunicação durante o seu trabalho e 2) os sujeitos que caracterizam e potencializam a efetividade dos sistemas e redes de comunicação das organizações (PUTNAM, 1999).

A partir de 1980, Putnam relata, as pesquisas voltam-se para investigar a conduta dos indivíduos no interior das organizações, analisando a interação entre subordinados e superiores, clima comunicacional, processamento da informação; em linha com os estudos sociológicos voltados para a investigação das redes de comunicação, coordenação do trabalho grupal, e a adoção e uso de novas tecnologias de comunicação.

No Brasil, a reabertura política dirige o interesse tanto das práticas de comunicação organizacional quanto de sua investigação, para o relacionamento das empresas com a sociedade. É “quando as empresas e instituições começaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade devem se dar pelas vias democráticas” (KUNSCH, 1997). É no bojo desse ressurgir da democracia brasileira e do conseqüente incremento das práticas comunicativas das organizações empresariais que começam a se desenvolver no país as primeiras práticas de responsabilidade social das organizações, ainda timidamente reconhecidas como tal.

Aprofundando-se na busca de conhecimento das organizações e suas dinâmicas operativas, as pesquisas de comunicação organizacional no resto do mundo voltam-se para o estudo das mensagens, informação, significados e atividade simbólica que constituem a organização (PUTNAM, 1999). É nesse contexto que, no âmbito da sociedade, ganham visibilidade e força as organizações da sociedade civil organizada, ligadas aos movimentos ambientalistas. Essa frente de mobilização social atua fortemente chamando a atenção das organizações para as suas responsabilidades ambientais para com a sociedade.

No Brasil, os estudos sobre a comunicação organizacional evoluem de aspectos de comunicação administrativa, para uma visão muito mais ampla, compreendendo o clima e a cultura organizacional, e a vinculação com a comunicação externa (KUNSCH, 1997:69). Mas ainda é pouco o volume de produção científica em relação à produção de outros países - Europa, Austrália e Estado Unidos. Ainda assim, é reconhecido o aumento na produção científica, como resultado da atuação de grupos de trabalho da INTERCOM; no caso, especificamente, o de comunicação organizacional. Nessa época, a responsabilidade social das organizações, apesar de começar a se constituir como uma prática característica, ainda não é alvo de interesse investigativo por parte dos comunicadores ou dos acadêmicos de comunicação. Esse tema parece começar a se constituir alvo de investigação da comunicação com o surgimento e fortalecimento das discussões sobre o terceiro setor, por volta dos anos 90 do século XX. Nesse contexto, os estudos sobre a responsabilidade social das organizações empresariais ainda são minoria e só começam de fato a surgir após a criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e o fomento dessas pesquisas incentivado por ele. Apesar disso, o volume e a expressão desses estudos ainda é de pouco abrangente.

Segundo Grunig (1993), as pesquisas acadêmicas na área de relações públicas e comunicação das organizações têm avançado em três níveis de problemas de estudo em questões que procuram identificar e caracterizar o relacionamento da organização com os seus *stakeholders*. O primeiro é o *micro* (individual) que se refere ao planejamento e avaliação dos programas de relações públicas dirigidos aos indivíduos. O segundo nível é o *meso* (grupalo) que se refere ao como os departamentos de relações públicas são organizados e administrados. Finalmente o último nível, é o *macro* (do ambiente) que procura explicações para o comportamento e relacionamentos com os *stakeholders* externos, e o papel das relações públicas na eficácia organizacional. Apesar de não existirem indicações de como esse avanço

tem se dado no Brasil, grosso modo, a impressão que fica em uma rápida retrospectiva na literatura especializada é de que o caminho tenha sido análogo.

Grunig, J. (1993) explica como os acadêmicos que começaram a estudar o papel das relações públicas quebraram aos poucos a tradição midiática ou de comunicação de massa nas pesquisas desenvolvidas, concentrando-se mais no que tem de *público* nas relações públicas e reconhecendo as interações das organizações com os seus diversos *stakeholders* (comunidade, governo, empregados, consumidores, grupos ativistas) como centrais para uma compreensão do que seja a comunicação das organizações.

Apesar desse esforço, proporcionalmente ao conjunto da produção da área de comunicação, esses estudos ainda são pouco numerosos e pouco se tem avançado na compreensão de como acontece a interação entre a empresa e os seus *stakeholders* ou sobre o papel da comunicação estratégica nesse processo de relacionamento. Grunig, nesse seu estudo, também chama a atenção para o desafio da falta de teoria acadêmica que ajude a estudar e compreender esse fenômeno: “Os elementos das teorias da comunicação de massa, da opinião pública, e da administração estratégica, são relevantes para a teoria dos públicos, mas nenhum deles constitui uma teoria própria”. Apesar dessa constatação, Grunig (1993) parte dessas teorias para tentar explicar as possíveis formas de se relacionar uma organização com os seus *stakeholders*, segundo exista uma comunicação ativa ou passiva entre eles. Para Grunig, os públicos ativos são importantes, porque eles estão preocupados com o que a organização está fazendo. Adicionalmente, se uma organização não se comunica com esses públicos, corre o risco de incremento do conflito e de que o grupo vire um grupo ativista forte, que se contrapõe aos objetivos da organização, limitando e dificultando a sua atuação e o alcance de seus objetivos corporativos. O resultado do trabalho de Grunig é o desenvolvimento, em parceria com Hunt (1984), de um quadrante que permite o mapeamento das práticas de comunicação das organizações em quatro tipos. Posteriormente, esse trabalho

foi ampliado com os resultados de uma pesquisa internacional coordenada por ele, sob os auspícios da IABC, que apresentou os resultados do que pode ser avaliado como uma prática de comunicação das organizações ‘excelente’.

2.4. Quatro modelos de relacionamento empresa-stakeholders: a perspectiva teórica de Grunig

Segundo KUNSCH (1997), James Grunig é um dos grandes teóricos das relações públicas de referência mundial da atualidade. Seu trabalho de maior expressão, a coordenação da ‘pesquisa da excelência’, se desenvolveu em duas etapas – uma primeira dedicada à criação de uma teoria compreensiva das relações públicas, com base em uma extensa revisão da literatura de relações públicas, sociologia, psicologia, filosofia, antropologia, administração e marketing; e uma segunda, que consistiu na realização de entrevistas com presidentes, diretores de comunicação e funcionários de 300 organizações nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido (KUNSCH, 1997:109).

Esse estudo de Grunig (1976) foi a primeira pesquisa que permitiu aos pesquisadores categorizar e entender as diferentes formas como as relações públicas são praticadas e como as áreas/departamento de comunicação estruturam a sua atuação e funções comunicacionais. A base desse seu trabalho (GRUNIG 1976 apud GRUNIG, 1992), foi o desenvolvimento da idéia dos modelos de uma via e de duas vias, inspirado nas categorizações de ‘sincronia’ e ‘diacronia’ tal como desenvolvidas por Thayer (1968 apud GRUNIG, 1992). Para Thayer, a comunicação sincrônica procura sincronizar a atuação do público com a da organização sem interferir um no outro. Já a comunicação diacrônica procura negociar os interesses dos públicos e da organização. Grunig adota esses conceitos e os transforma nos termos ‘assimétrico’ e ‘simétrico’, que segundo o autor descrevem melhor o propósito das relações públicas.

A partir de sua pesquisa preliminar ao ‘estudo da excelência’ Grunig & Hunt (1984) propõem quatro modelos de relações públicas que, juntados em um quadrante, representam grupos de práticas de relações públicas associadas à identificação de quatro momentos históricos na prática das relações públicas. Esses modelos foram tomados como base analítica do ‘estudo da excelência’.

O primeiro desses modelos, denominado ‘imprensa/propaganda’, representa um o uso de um conjunto de práticas de comunicação de mão única (sem troca de informações). Envolve o publicar notícias sobre a organização e o despertar a atenção da mídia,

O segundo modelo, rotulado de ‘informação pública’, é caracterizado como jornalístico, e envolve a disseminação informações relativamente objetivas por meio da mídia, em geral e de meios segmentados seguindo os parâmetros das escolas de jornalismo. Como o primeiro modelo, este segundo também se constitui na expressão de formas de comunicação de uma via que procuram a disseminação de informação das organizações aos públicos de interesse, a partir de um **monólogo**.

O terceiro modelo é o ‘assimétrico de duas mãos’, que inclui o uso da pesquisa e outros métodos de comunicação para subsidiar o desenvolvimento de mensagens persuasivas e manipuladoras. É uma visão egoísta que visa o interesse somente da organização, não dos públicos com quem interage. Tem a sua base na manipulação dos públicos a partir do entendimento das suas motivações, compreendidas através de pesquisa. Faz uso da pesquisa, mais do que para entender e comunicar, para identificar mensagens que ajudem no processo de persuasão e motivação dos públicos para alcance dos objetivos organizacionais. O processo de comunicação é desigual: a organização fica do jeito que é imutável, mas tentando mudar o público segundo seus interesses, apesar aparentar ser uma tentativa de busca de diálogo.

O quarto modelo, o ‘simétrico de duas mãos’ é uma visão das práticas mais contemporâneas de relações públicas, em que há uma busca, nas interações comunicativas, de

equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos. Faz uso da pesquisa e outras formas de comunicação de duas mãos mas, nesse caso, para procurar o entendimento. Esse modelo representa a quebra da tendência predominante na prática das relações públicas de visualizar o agenciamento comunicativo institucional como uma forma de manipulação dos públicos em benefício da organização. O modelo é defendido como a prática ideal das relações públicas, apesar de haver o reconhecimento dos autores da pesquisa da excelência de que sua presença e uso nas práticas organizacionais são ainda limitados. Segundo os resultados obtidos na pesquisa da excelência, todas as organizações eficientes possuem tal tipo de prática comunicacional.

Este modelo é considerado o mais ético por estimular o diálogo entre os sujeitos interlocutores, dar espaço ao estabelecimento de um fórum de discussão onde as pessoas podem diferir nas suas opiniões e conclusões, sendo esta prática delimitada pelas regras da ética. Segundo as pesquisas realizadas para validar se o quadrante de Grunig & Hunt, este quarto modelo é o mais eficiente no relacionamento com grupos ativistas e na redução do conflito com *stakeholders*, pois permite uma participação mais simétrica de todos os sujeitos envolvidos na interlocução.

Apesar de o modelo simétrico de duas mãos ser defendido por Grunig como o modelo ético da eficiência na administração da comunicação e relações públicas, muitos outros acadêmicos asseguram que o modelo assimétrico focado na persuasão não deixa de ser ético nem efetivo. Os autores defendem o papel da persuasão no processo de comunicação, onde segundo eles, a organização estimule o entendimento a través de um processo onde ela e seus públicos tentam se persuadir mutuamente, simultaneamente CHENEY e DIONISOPOULOS (1989 apud GRUNIG e GRUNIG, 1992).

GRUNIG (1989) insiste em que a comunicação simétrica pode estimular à persuasão – baseada em argumentos razoáveis – o que normalmente implica em um primeiro movimento

que as pessoas fazem ao utilizar o modelo simétrico da comunicação para resolver conflitos. Assim, os sujeitos interlocutores, em uma situação de conflito, devem ser capazes de passar de uma estratégia de persuasão à negociação ou compromisso quando a rota central não oferece a possibilidade do direito à mudança na atitude e comportamento procurados.

Na cooperação, a organização tratará de se adaptar ao que o público quer e vice versa. O resultado normalmente é satisfatório para ambos os lados. GRUNIG (1989) explica que isto acontece no retroceder para ceder ao que o outro quer, o sempre dá uma solução satisfatória. No reconhecimento dessa lógica, as organizações têm adotado um sistema de ‘motivações misturadas’: eles retrocedem nos seus interesses, mas na procura de uma solução aceitável. A ‘motivação misturada’ dá acesso à administração do conflito no qual as partes reconhecem tanto os seus próprio interesses quanto as perspectivas e interesses do outro.

Grunig e Grunig (1992) levantaram sete pontos relevantes às relações públicas excelentes, no modelo simétrico de duas mãos, ligadas à solução de conflitos e negociação com públicos. Esses pontos conceituais foram gerados a partir da revisão de teorias relativas à solução de disputas, negociação, mediação e administração do conflito, procurando os pontos em comum com o modelo simétrico, sendo:

1. Interdependência e relacionamento: as relações públicas incrementam a eficiência da organização ao administrar a interdependência da organização com os *stakeholders* a partir da procura de termos de longo prazo e relações estáveis. A base do conflito está no grau de envolvimento das pessoas em uma relação de dependência e interatividade.
2. Conflito, diferenças e missão compartilhada: A interdependência dos sujeitos em interação gera a necessidade das relações públicas por que gera também conflito, diferenças e, em algumas vezes, uma missão compartilhada – o cumprimento de um objetivo comum que incrementa a relevância do modelo simétrico das relações públicas. Em relações já desenvolvidas, a missão compartilhada pode ajudar a

administrar os conflitos, sendo que o conflito pode se degenerar em diferenças de poder e chegar a ter confrontações morais intensas. Nesse sentido os autores lembram que a comunicação não é uma solução mágica ao conflito, mas as falhas de comunicação são utilizadas para explicar os males humanos, e é claro que o conflito não acontece sem comunicação (JANDT, 1985 apud GRUNIG e GRUNIG, 1992). O que é importante é a efetividade da comunicação. Na verdade só a comunicação não tem a capacidade de causar ou reduzir o conflito; a relação pode ser boa sem ser amistosa, e a comunicação efetiva pode existir sem amizade – a comunicação com aqueles com quem se tem diferenças fundamentais é mais difícil, mas mais importante do que a comunicação com quem gostamos. A existência de conflito e de uma missão compartilhada estimula à colaboração na solução do problema.

3. Abertura, verdade e entendimento: são conceitos crucialmente simétricos na negociação e administração de conflitos. Na negociação é preciso um nível mínimo de verdade, que pode ser problemática quando as motivações são misturadas. Muitas vezes a verdade é uma questão de risco, não de moralidade. Já a abertura refere-se à escuta, a pedir conselho e escutar bem antes de tomar uma decisão. Finalmente, o entendimento é valorizado como objetivo do relacionamento no sentido de que ‘quanto maior o entendimento, melhor o funcionamento da relação’.
4. Conceitos chave: negociação, colaboração e mediação: ajudam a visualizar o modelo simétrico de duas mãos das relações públicas como um processo de colaboração. A colaboração existe quando as partes acreditam que podem chegar a um ponto de acordo e solução aceitável para ambas, e aceitam gastar tempo e energia na procura dessa solução (soluções). A negociação é o processo onde dois ou mais sujeitos com interesses específicos, que podem ser contrários numa interação de ‘dar e pedir’, buscam em conjunto uma solução aceitável a ambos. A mediação acontece quando um

terceiro sujeito, institucional ou não, neutro, entra no processo de negociação. Esse terceiro ator que é percebido como sujeito que entra no conflito, não pode atuar como mediador – o comunicador⁶.

5. Processo e estratégias: o relacionamento está sempre em constante mudança, razão pela qual é preciso atenção no foco da interação.
6. Limitações, obstáculos e efetividade: muitos públicos ativistas podem afetar a autonomia da organização, aumentando o seu poder e reduzindo a habilidade da organização; colocando esta em risco de cair em uma relação assimétrica com os seus *stakeholders*.
7. Comunicação simétrica de duas mãos mediada: as relações públicas simétricas de duas mãos utilizam a comunicação inter-pessoal mais do que outras formas de comunicação. O modelo simétrico procura uma comunicação excelente estrategicamente gerenciada, que alcance os objetivos da organização em equilíbrio com as necessidades dela e dos *stakeholders* com quem se relaciona.

KUNSCH (1997) e GRUNIG, L. (2002), acreditam que a pesquisa de Grunig e os modelos propostos geraram a primeira teoria geral das relações públicas e da comunicação das organizações.

2.5. A cidadania corporativa enquanto processo de interação comunicativa

A comunicação organizacional é hoje em dia, consensualmente reconhecida como importante prática da sociedade contemporânea, constituindo-se em objeto merecedor de estudos mais aprofundados sobre como participa das relações entre as organizações e a sociedade no marco da atuação socialmente responsável (CARIBÉ, 1997; KUNSCH, 1996,

⁶ O modelo simétrico de duas mãos não pode ser descrito como ‘mediação’, ainda que na literatura alguns autores (segundo GRUNIG e GRUNIG, 1992) sugiram que nas relações públicas as partes podem chamar à mediação – vozes externas que funcionem como mediadoras - quando não conseguem a colaboração com êxito entre a organização e os públicos para organizar a negociação. [0]

OLIVEIRA, 2002; GOVATTO, 2003). Apesar disso, poucos estudos têm sido realizados nessa direção.

As organizações não são livres unidades autônomas para gerar mais recursos ou para alcançar os objetivos a que se propõem. O desafio diário das organizações está em tentar a construção de relacionamentos e de programas que permitam a perseguição e, se possível o alcance desses objetivos. É nesse contexto que a comunicação atua como suporte e contribui também para a constituição desses processos interativos.

Segundo Ferrari (2003) a escola contemporânea aborda a questão da responsabilidade social como uma atitude ética e permanente das organizações em seus diferentes relacionamentos com a sociedade. Por sua vez, os stakeholders têm diferentes valores que os levam a diferentes considerações e demandas em relação às organizações.

Práticas de sustentabilidade e responsabilidade social vêm ganhando terreno no mundo dos negócios e em outros campos da sociedade até porque começam a ser reconhecidas, por pressão dos investidores e dos consumidores, como indicadores de desempenho das organizações. No meio acadêmico, a responsabilidade social têm sido pesquisada, sobretudo, em cursos e centros de estudos criados na década de 1990 para refletir sobre os impactos sociais do rápido crescimento do Terceiro Setor no Brasil. Apesar disso, ainda é escassa a produção científica sobre a responsabilidade social das empresas (COSTA, 2005).

No Brasil, a cidadania corporativa enquanto fenômeno adquiriu tamanha importância que hoje congrega 1.182 empresas⁷ comprometidas, se contabilizarmos apenas aquelas sob a égide de uma ONG constituída especificamente para tal fim, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social - ETHOS, Uma visita ao site do Instituto Ethos deixa claro que as mais importantes empresas brasileiras de acordo, por exemplo, com a Revista Exame Maiores e Melhores, são afiliadas ao Instituto Ethos e, conseqüentemente, desenvolvem práticas de

⁷ Segundo o site da empresa (<http://www.ethos.org.br>, acesso em 3/6/2006), 227 são micro empresas, 324 são pequenas empresas, 219, empresas de médio porte e 412 são grandes empresas.

cidadania corporativa. Mas certamente, não são as únicas, no contexto nacional, a desenvolverem tal tipo de prática. Um estudo desenvolvido pelo IPEA (apud COSTA, 2005), investigou 445 mil empresas brasileiras e revelou que, já naquela época, 67% realizavam algum tipo de atividade social para a comunidade e 63% tinham programas especiais de desenvolvimento social e humano voltados para seus funcionários. Do conjunto de empresas investigado, apenas 16%, não realizavam ações sociais. Esse estudo também revelou o enorme gasto da iniciativa privada com atividades sociais de fins públicos. O volume de empresas e recursos privados envolvidos em práticas de cidadania empresarial, acreditamos, é hoje suficiente para justificar a importância de realização de um estudo que possa, de alguma maneira, contribuir para uma melhor compreensão desse fenômeno.

Essa mesma pesquisa do IPEA revelou que, no estado de Minas Gerais, já em 2004 81% das empresas realizavam ações sociais para a comunidade, ficando Minas em primeiro lugar dentre os estados brasileiros em termos de volume de empresas cidadãs. A importância de Minas no quadro nacional de empresas envolvidas com práticas de responsabilidade social indica a relevância não só de se investigar melhor a temática da cidadania corporativa, mas investigá-la em termos do que é feito pelas empresas mineiras. Nesse contexto, a escolha da CEMIG como estudo de caso, que não somente é uma empresa mineira, mas estatal e monopolista, mostra-se extremamente adequada e oportuna⁸.

Por fim, vale dizer que praticamente inexistem estudos que analisem o fenômeno da cidadania corporativa sob a ótica da Comunicação, sejam produzidos no âmbito dos estudos específicos de cidadania corporativa, sejam no âmbito dos estudos de Comunicação das organizações ou ainda no dos Estudos Organizacionais.

⁸ 'Infelizmente, não existem dados atualizados sobre o comportamento cidadão das empresas mineiras', em entrevista concedida por Laura Boaventura de Andrade, da Gerência de Integração Empresarial da FIEMG no dia 11 de maio de 2006, para fins da presente pesquisa, ela afirmou que esse levantamento é um dos desafios para a instituição, face ao volume de empresas hoje envolvidas com tais práticas.

Como mostra do crescente interesse pelo estudo da cidadania corporativa, várias pesquisas têm sido realizadas. Exemplo interessante do tipo de coisa que vem sendo produzida é a coletânea de pesquisas publicadas pelo Instituto Ethos⁹, como resultado de premiação anual de trabalhos acadêmicos de investigação sobre a responsabilidade social das organizações. Desde 2002 até hoje, o Instituto Ethos publicou 70 estudos relacionados à cidadania corporativa, dos quais apenas 20% estão relacionados à discussão de práticas de comunicação em projetos de cidadania corporativa. Isso, se considerarmos a Comunicação de uma perspectiva mais ampla, envolvendo o conjunto das práticas profissionais. Se classificarmos estes estudos por tipo de prática profissional ou grupos de práticas profissional, temos o seguinte resultado: ações de Marketing - cultural, social ou comercial - (8,57%); ações de Comunicação Organizacional, numa visão integrada (incluindo aí os trabalhos sobre divulgação do balanço social) (5,70%), ações ou de Relações Públicas, ou de Publicidade e Propaganda ou de Jornalismo (5,69%).

Tabela 1 – Tipos de estudos publicados pelo Instituto ETHOS desde o ano 2002 até o 2005, onde o 100% é equivalente a 70 pesquisas publicadas até 2006.

Tipos de Estudo	Porcentagem
Estudos relacionados às práticas de marketing – cultural, social o comercial.	8,57%
Pesquisas sobre comunicação organizacional, com uma visão integrada.	5,70%
Pesquisas sobre ações de relações públicas, publicidade ou jornalismo, ligadas à responsabilidade social.	5,69%
Pesquisas sobre responsabilidade social empresarial de uma perspectiva de gestão empresarial, contabilidade, economia, direito, indicadores, e outros campos de estudo que não tem um foco comunicacional.	80,04%

Fonte: construção própria, a partir de análise das publicações do Premio Anual Valor UniEthos, do Instituto ETHOS, 2002-2005.

⁹ ANDRIGUETO, 1998; MACEDO, 2003; BORBA, 2004; AZEVEDO, 2004; LEVY, 2004; COSTA, 2004; GOVATTO, 2003; TERRA, 2004.

Esse levantamento confirma a tendência acadêmica de estudar o fenômeno da responsabilidade social corporativa do ponto de vista de ação comunicativa a serviço das práticas de cidadania corporativa, o que revela uma percepção míope da comunicação nas práticas de responsabilidade social, na medida em que ela é percebida e analisada basicamente enquanto suporte e ignorada no seu aspecto constitutivo de tais práticas. Esse levantamento, adicionalmente, revela uma notável carência de pesquisas desenvolvidas sob uma perspectiva relacional ou praxiológica. Por fim, vale destacar que desse volume de estudos sobre comunicação e responsabilidade social corporativa, 0% são sobre a cidadania corporativa de empresas públicas, sendo que todas são sobre práticas de empresas privadas ou terceiro setor.

Esses estudos realizados, na sua maioria, têm como constante a delimitação do conceito da responsabilidade social, explorando, a partir de revisões teóricas, como se define a atuação socialmente responsável de uma organização e o uso da comunicação como suporte a tais práticas (MACEDO, 2003; BARROSO, 2003; LEVY, 2005; BORBA, 2004; AZEVEDO, 2004). Existe um vazio de estudos de caso de base empírica para contrastar a literatura até hoje produzida, estimulando a se perguntar, então: na realidade, em que medida as práticas de cidadania das organizações para com as suas comunidades não são mais do que uma possível faceta de um processo interacional comunicativo?

Um breve levantamento dos estudos científicos realizados sobre cidadania corporativa nos últimos cinco anos com a temática da comunicação, revelou que a maioria dos trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses realizadas no Brasil sobre esse tema, foram realizados em São Paulo (USP, Metodista de São Paulo, PUC-SP), no Rio de Janeiro (UFRJ, UERJ), ou em Belo Horizonte - especialmente na PUC-MG. Existem pesquisas de menor abrangência e divulgação na Bahia e Rio Grande do Sul. Pode-se supor que essa tendência, também observada por Kunsch (1997) nas décadas anteriores, corresponda ao desenvolvimento econômico e industrial das cidades citadas, onde a concentração de

empresas nacionais e internacionais influencia as áreas de estudo na academia, assim como as oportunidades de emprego que mobiliza a população desses estados¹⁰.

Na sua grande maioria, essas pesquisas estão interessadas em conhecer a relação entre a responsabilidade social das empresas e as práticas de marketing, jornalismo, e/ou relações públicas (ANDRIGUETO, 1998; MACEDO, 2003; BORBA, 2004; AZEVEDO, 2004; LEVY, 2004; COSTA, 2004; GOVATTO, 2003; TERRA, 2004); sendo que só se achou uma pesquisa que tem como propósito estudar a comunicação organizacional numa visão integrada no processo de relacionamento com a sociedade (BICALHO, 2003).

Entre os trabalhos consultados avaliou-se ser referencial a pesquisa de Caribé (1997) que, além de utilizar o estudo de caso como metodologia de pesquisa, reconhece a falta de teorização para entender a atuação da comunicação organizacional, em especial no contexto de adoção de práticas de responsabilidade social e ambiental. Considera-se interessante manter o diálogo com esse texto, ainda que produzido no campo de estudo da Teoria das organizações, pela sua contribuição para com a delimitação do foco da presente pesquisa. Nessa pesquisa, Caribé reconhece que a organização assume o lugar de sujeito no processo de comunicação social durante o exercício de uma atuação socialmente responsável, o que confere a ela a possibilidade de considerar a chamada ‘cidadania corporativa’ como sendo um ‘comportamento sociocomunicativo’, onde “a ação de comunicação social das organizações abrange o espectro das suas relações sociocomunicativas, a essa altura estabelecida com a totalidade do seu ambiente” (CARIBÉ, 1997:48-49).

Para entender melhor o que é cidadania corporativa, realizou-se o levantamento do conceito a partir dos vários autores que trabalham com o tema (CARROLL, 1999; GRAJEW, 2005; MELO NETO e FRÓES, 1999; INSTITUTO ETHOS, 2006; KUNSCH, 1997).

¹⁰ O interesse da presente pesquisa não é analisar a tendência das universidades na realização de estudos na interface de responsabilidade social e comunicação, mas representar o marco de referência do conhecimento existente que pode ser utilizado para basear a presente proposta.

Na verdade, o conceito de responsabilidade social das empresas vem sendo estudado desde os anos 1950 e ao longo desse tempo ganhou distintas caracterizações e práticas. Na década de 1980, os estudos sobre responsabilidade social migram da busca de caracterização do conceito para o desenvolvimento de conceitos relacionados, associados à prática da responsabilidade social por parte das empresas: política pública, ética empresarial, teoria dos *stakeholders*, entre outros (CARROLL, 1999).

Não existe ainda uma definição teórica que caracterize, de maneira consensual, o que é uma atuação socialmente responsável, mas existe um esforço por tentar ligar as experiências em todo o mundo, com a iniciativa da *Internacional Standardization Organization (ISO)*, de desenvolver uma norma sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Assim por exemplo, no Brasil, Neto & Froes (2001), definem a responsabilidade social como a decisão das empresas “de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce” (NETO & FROES, 2001:78). Já na Costa Rica, a responsabilidade social empresarial é definida como o “compromisso permanente das empresas de aumentarem sua competitividade, enquanto contribuem ativamente no desenvolvimento sustentável da sociedade mediante ações concretas e mensuráveis dirigidas à solução dos problemas prioritários do país” (PRADO *et al*, 2004). Na Espanha, o conceito é definido por como a empresa muda seu agir em benefício da sociedade, o ambiente e ela mesma, mas é vista como uma nova forma de se relacionar aos diferentes sujeitos sociais em diferentes níveis: direitos humanos, emprego, ambiente, comunicação, entre outros (<http://www.obrsc.org>, consultado em 12-06-2006).

No caso específico do Brasil, onde a presente pesquisa se desenvolve, as referências de diferentes autores, sejam eles adversários ou favoráveis ao movimento da responsabilidade social empresarial, chegam sempre ao conceito desenvolvido pelo Instituto Ethos de

Responsabilidade Social, que é uma forte referência teórica e prática no país, quando o tema é a responsabilidade social das organizações. Criado em 1998, ele desenvolve um eficiente trabalho de mobilização das empresas, sendo desenvolvedor, multiplicador e educador do conceito no Brasil. No site do Ethos, a definição que se apresenta faz referência ao agir da empresa numa gestão comercial baseada mais na ética e no respeito do ambiente e da sociedade, indicando que

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (<http://www.uniethos.org.br>, acesso em 12-06-2006).

Para o Instituto Ethos, as empresas são agentes de mudança, em que o comportamento caracterizado pela responsabilidade social e coerência ética “nas ações e relações com os diversos públicos com os quais interagem, [contribui] para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e de suas relações entre si e com o meio ambiente” (www.ethos.org.br, acesso em 12-06-2006).

Os variados autores que tentam apresentar um conceito teórico, seja para responsabilidade social das organizações, seja para cidadania corporativa (via de regra, ambos são tomados como sinônimos), seja da perspectiva acadêmica, seja da perspectiva prático-profissional, chegam a pontos de encontro, e consideram que a atuação socialmente responsável é caracterizada a partir de dois grandes focos: um que tem a ver com a gestão – administração - da empresa, com a delimitação de sua cultura e ações, medidores e indicadores; e o outro – que mais interessa na presente pesquisa - que tem a ver com o processo de relacionamento da organização com os seus *stakeholders*, considerando que a

autorização e cobrança, pela atuação cidadã por parte da empresa vem justamente da sociedade civil, dos agentes que a compõem.

Sintetizando, diríamos que, grosso modo, a análise da literatura especializada nos permitiu desenvolver uma tipologia que dá visibilidade a duas dimensões como constitutivas das práticas de responsabilidade social:

1. Dimensão da engenharia de gestão: Relacionada com a inserção de valores de responsabilidade social nas ações, ferramentas de adoção, políticas, práticas, medição em indicadores – embutida na sua visão, missão e valores¹¹-, não dissociados do negócio e interesse econômico da empresa (para muitos, considerada a responsabilidade primordial da empresa), mas adotando uma função social anteriormente cobrada só do Estado, superando a distância entre o social e o econômico, procurando o desenvolvimento social. Está ligada também à adoção de indicadores e/ou medidores de atuação, de investimento e à atuação responsável além do estipulado pela lei.

2. Dimensão Relacional: Diz respeito ao relacionamento da empresa com os seus diferentes *stakeholders* e envolve a sua busca de construção de um inter-relacionamento dialógico, com maior transparência, construção de subjetividade, respeito aos direitos humanos; criando e disseminando, a partir desse relacionamento, valores através do compartilhamento de significados¹².

Ainda com a proposta de essas duas dimensões, propostas pela autora a partir do estudo dos diferentes conceitos, o consenso é entender a responsabilidade social como processo de interação social, ou como Caribé disse, como processo ‘sociocomunicativo’,

¹¹ Essa inserção nos valores da organização da responsabilidade social separa a cidadania corporativa da pura ação social, como seria o caso da filantropia, o patrocínio, o marketing de interesse social, etc. Na responsabilidade social, espera-se um perfil de empresa com valores de gestão e relacionamento adotados e “inseridos no seu DNA”.

¹² Um exemplo de como essas duas visões se institucionalizam nas estruturas organizacionais pode ser dado pelo resultado de pesquisa nacional sobre responsabilidade social realizada em 2003 pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) (apud BICALHO, 2003:389), que revelou que cerca de 15% das empresas que se identificam como cidadãs delegaram a proposição e coordenação de seus projetos sociais aos departamentos de Comunicação e 10% às suas áreas de Marketing.

resultado da interação da empresa – público ou privada – com os agentes sociais no ambiente onde se insere na procura do cumprimento de metas de desenvolvimento sustentável (sejam Metas do Milênio das Nações Unidas, Indicadores ETHOS, Pacto Global, etc.).

CAPITULO 3. METODOLOGIA

Como já foi dito anteriormente, este estudo investiga a relação da CEMIG - Companhia Energética de Minas Gerais com as comunidades da região do Vale do Jequitinhonha (nordeste do estado de Minas Gerais) diretamente atingidas pela construção da Usina de Irapé, visando compreender como a comunicação tem contribuído para dotar esse relacionamento de características de uma prática socialmente responsável.

A pesquisa é de natureza qualitativa, compreendendo-se por isso aquela pesquisa que aprofunda no “mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (MINAYO, 1998). Para o paradigma qualitativo a teoria é uma reflexão ‘em’ e ‘desde’ a prática (SERRANO, 2003), que procura por padrões resultantes do compartilhamento de significados e interpretações da realidade, em um contexto específico. Segundo Serrano (2003)

Este paradigma [qualitativo] nos devolve ao mundo da vida cotidiana: os seres humanos se movimentam em interações e se comunicam com seus pares. A vida cotidiana é uma mostra de que há numerosos momentos nos quais os sujeitos na interação redefinem mutuamente o seus atos. A interação é circunstancial, pelo que tem que ser estabelecida em cada momento pelos participantes através da interpretação e a negociação das regras que permitem a convivência humana. Assim, o objeto básico de estudo é o mundo da vida cotidiana, tal como é aceito e problematizado pelos indivíduos em interação (SERRANO, 2003:34).

Neste sentido, a pesquisa qualitativa deve gerar uma maior quantidade de dados descritivos, entendidos como palavras, falas, escritas dos agentes no processo de interação, além dos dados gerados na observação do processo. Em consonância com esse tipo de dados, o paradigma qualitativo estimula o uso de instrumentos de pesquisa interpretativos, desenhos abertos e capturadores das múltiplas realidades de interação emergentes, já que não busca a generalização, e sim caracterizar e estudar em profundidade uma situação concreta. “Não busca explicações ou causalidades, mas a compreensão, e pode estabelecer inferências

plausíveis entre os padrões de configuração de cada caso” (Ibidem:35). Isso não quer dizer que a análise de dados descarte a possibilidade de se trabalhar com dados quantitativos, mas esse trabalho será basicamente um suporte ao trabalho interpretativo.

Adicionalmente, essa é também uma pesquisa de caráter exploratório, que investiga uma realidade ainda muito pouco pesquisada em termos empíricos. Tendo em vista estas características da pesquisa, optou-se por uma investigação indutiva, fundamentada na proposta metodológica da *Grounded Theory*, tal como interpretada por STRAUSS (1998), que propõe um movimento constante entre o abstrato da teoria e o concreto do mundo real (abdução), indo assim de um nível a outro para avaliar tanto a teoria como o empírico, com o objetivo de obter uma visão mais clara dos dois níveis. O valioso desse método é que ajuda não só a gerar teoria, mas também a reconhecê-la no campo a partir dos dados (STRAUSS, 1998:8).

Segundo a *Grounded Theory*, uma investigação não necessita começar de uma revisão bibliográfica profunda, algumas pistas teóricas são suficientes para orientar o início do trabalho empírico. É o trabalho de abdução, que orienta o pesquisador para, a partir dos dados recolhidos, revisar e refinar os conceitos e o desenho teórico (STRAUSS, 1998). Sendo assim, a revisão bibliográfica empreendida teve um caráter preliminar, de apresentação ao pesquisador do cenário teórico de sua pesquisa; dos principais eixos analíticos que, com os dados coletados no campo, foram aprofundados. Reis (2005c) explica que a proposta da *Grounded Theory* impulsiona no pesquisador a procura pelo desenvolvimento de teoria abstrata a partir do entendimento dos fenômenos no campo empírico, garantindo assim que o processo de teorização tenha sempre uma base real, gerada do entendimento e exploração do mundo empírico material.

Como estratégia de pesquisa, escolheu-se trabalhar com o estudo de caso, recomendado para questões de pesquisa que se atêm às questões tipo ‘como’ e ‘por que’. Sua

adequação deve-se ao fato de que é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005:32). Adicionalmente, seu uso não exige controle do pesquisador sobre eventos comportamentais. O estudo de caso prega o exame de um fenômeno específico, tendo como objetivo básico a compreensão do significado de uma experiência, e de como funcionam as partes juntas para formar o todo (SERRANO, 2003).

Para o desenvolvimento do estudo de caso na presente pesquisa, foi escolhido como objeto empírico o projeto da Usina de Irapé da CEMIG (Companhia Energética de Minas Gerais), especificamente no que se refere ao desenvolvimento do relacionamento comunicativo da empresa com as comunidades atingidas pela construção da Usina. Como recorte temporal foi considerado o período entre novembro 2003, ano em que se intensifica a negociação da empresa para obtenção das licenças ambientais para construção da barragem, até julho de 2006, época em que a Usina é inaugurada e tem início a comercialização da energia elétrica por ela produzida. A coleta de dados empíricos em tempo real deu-se de agosto de 2005 até agosto de 2006. O processo foi fechado com a apresentação da pesquisa aos representantes da Superintendência de Comunicação e do Projeto da Usina de Irapé da Cemig, no mês de março de 2007.

Tomou-se como universo amostral as 32 comunidades geograficamente atingidas pela construção da barragem e investigou-se em profundidade duas delas, escolhidas intencionalmente; uma em cada margem do rio Jequitinhonha: (1) Peixe Cru, na margem direita; e a comunidade Fazenda Santa Maria (Grupo Renascer), na margem esquerda. A escolha de comunidades em margens diferentes teve por objetivo comparar duas realidades geograficamente distintas, tentando identificar pontos comuns e diferenciados no processo de relacionamento delas com a Cemig. Adicionalmente, critérios de relevância levaram à escolha dessas duas comunidades específicas. Peixe Cru foi escolhida por ser a única comunidade

totalmente reassentada segundo sua estrutura original de comunidade urbana, o que significou que a Cemig construiu para esta comunidade uma cidade completa. Já Santa Maria, representa o oposto: o reassentamento de uma comunidade caracterizadamente rural –a situação da maioria das comunidades atingidas- com os problemas de ter sido uma das comunidades mais distante e com menos atenção no processo de relacionamento, segundo os relatos do pessoal do Projeto de Irapé da Cemig. Como no caso do restante das comunidades rurais atingidas, Santa Maria foi reconstituída através da doação de fazendas de 50 hectares para cada família atingida, sem ter uma referência de ‘comunidade’ como no caso de Peixe Cru.

O corpus empírico da pesquisa foi constituído de:

- 8 entrevistas em profundidade com membros das comunidades atingidas, selecionados a partir da disponibilidade e abertura dos moradores para serem entrevistados. 4 entrevistas na comunidade de Peixe Cru; 4 na Fazenda Santa Maria.
- Dois grupos focais com moradores das comunidades; um grupo em Peixe Cru e um na Fazenda Santa Maria, de 8 participantes cada um. Os participantes foram escolhidos aleatoriamente, a partir da disponibilidade para participar. Como enriquecimento da técnica de grupo focal, utilizou-se, complementarmente, a técnica do Diagrama de Venn
- Entrevista semi-estruturada com os 2 jornalistas responsáveis localmente pelo projeto de Irapé, que residiram e desenvolveram as ações de comunicação na região durante o período investigado.
- Entrevista semi-estruturada com os 2 jornalistas responsáveis pela Superintendência de Comunicação Empresarial e Relacionamento da Cemig em Belo Horizonte, que coordenou o trabalho de Comunicação realizado na região de construção da Usina.
- Entrevista semi-estruturada com o coordenador de Responsabilidade Social da Cemig

- Caderno de campo descrevendo duas semanas de *shadowing* do profissional de Comunicação da Cemig sediado na região de construção da barragem ainda residente lá quando do trabalho de campo para a pesquisa
- 17 exemplares do Informativo de Irapé: jornal impresso bimensal publicado pela Cemig a partir do início das obras da barragem e distribuído de porta em porta nas comunidades atingidas. Tem por objetivo manter as comunidades informadas sobre o desenvolvimento do projeto. Ao todo, foram publicadas doze edições entre novembro de 2003 e fevereiro de 2006.
- Caderno de campo com registro de observação semi-estruturada (com guia de questões) e desestruturada relativa a a) presença em eventos e atividades promovidas pela Cemig em Belo Horizonte e na região de Irapé como parte do projeto de Comunicação para Irapé e b) residência, durante uma semana, na comunidade de Peixe Crú e durante outra semana na comunidade de Santa Maria

Os dados coletados foram inseridos no software de análise qualitativa Nud*ist 6, codificados e, como já dito anteriormente, analisados sob quatro categorias gerais: (1) ‘Contexto comunicativo’, procurando entender onde acontece a interação, sob quais circunstâncias, com que objetivo(s), e identificar a existência de conflito; (2) ‘sujeitos interlocutores, mediadores e intérpretes’, procurando identificar quem está envolvido no processo, quem são os interlocutores principais, as vozes mediadoras e o papel do comunicador no processo de interação comunicativa. (3) ‘Processo de comunicação’, buscando compreender como acontece o processo de comunicação, identificando as principais estratégias ou ações de comunicação, o fluxo da comunicação com suas limitações e desafios, e o papel do Termo de Acordo no processo; (4), ‘Conteúdo de Comunicação’, diz respeito ao

conteúdo das práticas comunicativas implementadas pela Cemig, identificando as intenções e interesses das partes envolvidas.

Essas quatro categorias foram definidas seguindo a lógica do *Grounded Theory*, de teorização, onde a partir das primeiras revisões bibliográficas, a realização de uma análise prévia dos dados empíricos, voltou-se a uma segunda revisão teórica, esta vez mais específica, orientada até pelas primeiras categorias de análises utilizadas, para finalmente chegar a essas quatro que, considera abrange os dois eixos teóricos explorados na presente pesquisa: o processo de comunicação interativa, especificamente no relacionamento empresa – stakeholders, e atuação socialmente responsável enquanto interação comunicativa. Quer disser, a análise centrou-se na interação comunicativa, no estudo do processo, tendo como pano de fundo as características de uma atuação socialmente responsável na interação comunicativa, especificamente o grau de dialogicidade no processo interativo.

A análise de conteúdo, feita com o auxílio do Nud*ist e seguindo os princípios da *Grounded Theory*, buscou trabalhar intensamente com a triangulação de dados (tanto de fontes quanto de interpretações), e com questionamentos e comparações, numa dinâmica constante de indução, abdução e dedução. O uso de software para análise qualitativa, prática ainda pouco utilizada na pesquisa de comunicação organizacional, ajuda a agilizar a análise de dados, sendo que os mesmos podem ser salvos como arquivos de texto facilitando o seu gerenciamento – dados resultado de entrevistas, grupos focais, anotações de campo, e-mail, etc. – ajudando no processo de busca e codificação, onde o pesquisador registra comunicados e anotações sobre o conteúdo de seus dados e documenta o processo analítico e reflete sobre seu papel com pesquisador(a). A vantagem do software é que permite um grau de poder de gerenciar de dados não alcançável com papel e lápis, fraturando e reorganizar os dados em formas que não são possíveis com papel e lápis (ou mesmo com o Word).

Assim, com ajuda do Nud*ist, a pesquisa teve uma dinâmica sistemática orientada ao retorno à revisão bibliográfica e o seu aprofundamento em procura de explicações que ajudem a entender as descobertas no empírico, como parte do processo de teorização que o método da *Grounded Theory* propõe.

3.1. As técnicas de coleta de dados utilizadas

3.1.1. Observação

Na presente pesquisa a observação foi a base da coleta de dados, ligada sempre a outras ferramentas de coleta, procurando o maior rigor possível, e a triangulação de fontes. A observação começou desde que se deu início à pesquisa, sendo que cada nova observação, gerou sempre encaminhamentos no foco de estudo, na leitura teórica e nas entradas ao empírico. Ao ser estudado um processo de interação social, a observação permite gerar impressões do mundo em volta, a partir das faculdades humanas, num contexto não manipulado nem estimulado pelo pesquisador (WEBB, 1990; ADLER, 1998; BECKER, 1999, SERRANO, 2003).

O processo de observação foi constante desde o início da pesquisa, tendo sido feita de forma estruturada (dirigida) e desestruturada; sempre com registro em caderno de campo. Incluiu idas à Cemig em Belo Horizonte e a coleta de dados na região de Irapé, onde a maioria das interações entre a empresa e as comunidades acontecem. Para isso, a pesquisadora ficou um mês residente na região, sendo que duas semanas foram observando e acompanhado, através de *shadowing*, o trabalho realizado por um dos comunicadores do projeto, e duas outras semanas observando o processo da perspectiva das comunidades, morando uma semana em cada uma das comunidades na casa de membros da comunidade, o que permitiu ter contato direto com os atingidos para coletar a sua voz e posição, sem a presença da empresa por perto. Todas as observações foram registradas a partir da utilização de um

caderno ou diário de pesquisa, onde no final de cada dia foram anotadas as inquietudes e reflexões decorrentes dos dados coletados no processo de observação.

O método de *shadowing* implica acompanhar o trabalho diário de uma pessoa, como sendo a sua ‘sombra’ por um período determinado de tempo, com o propósito de estudar e analisar o seu desenvolvimento. A partir da observação do trabalho desempenhado diariamente pela pessoa acompanhada, o pesquisador, no seu rol de ‘observador sombra’, consegue criar ou desenhar um perfil do trabalho desenvolvido pela pessoa acompanhada, no caso da presente pesquisa, com o objetivo de identificar a postura da empresa e do profissional de comunicação no processo de interação com as comunidades e seus membros. Esse método é normalmente utilizado em pesquisas corporativas para avaliação do desempenho de seus membros (CHAPMAN, 2005).

Na presente pesquisa, considera-se a observação dentro do estudo de caso, que é realizado no contexto de uma organização em relacionamento com uma comunidade. BECKER (1999) recomenda o uso da observação dentro do estudo de caso por que ela permite ter acesso a uma ampla gama de dados.

inclusive os tipos de dados cuja existência o investigador pode não ter previsto no momento em que começou a estudar, e portanto é um método bem adequado aos propósitos do estudo de caso (BECKER, 1999:118).

Sendo assim, a utilização da observação guiou a pesquisa a partir das descobertas de processos de interação que são dinâmicos, não controláveis nem manipuláveis, e o pesquisador só pretendeu entender, descrever e gerar teoria a partir deles, mas não modificá-los.

Na pesquisa utilizou-se a observação participante, onde o pesquisador participa dos processos de interação, sem ser parte deles, mas também sem deixar de participar completamente, tentando registrar em um período de tempo a maior quantidade de dados

possível que lhe permitam estudar o fenômeno escolhido (WEBB, 1990; ADLER, 1998; BECKER, 1999). A observação participante tem a sua base teórica no Interacionismo Simbólico, no qual o pesquisador procura coletar os dados interagindo com os sujeitos, mas considerando sempre a sua posição de ‘estrangeiro’ que implica um fator de intervenção na realidade a observar (ADLER, 1998).

Os autores lembram (WEBB, 1990; ADLER, 1998; BECKER, 1999) que a maioria dos dados vêm de situações onde o pesquisador tem contato público com os sujeitos sem ser um momento de pesquisa, mas interagindo com os sujeitos fase – a - fase, como se fosse um deles. Sendo assim, procura-se manter a maior sensibilidade possível, observando não só com os olhos, mas com o corpo todo, para captar dados chave no processo a estudar. Este momento foi chave na presente pesquisa, no convívio com as comunidades, na região do Jequitinhonha. O fato de estar no dia-a-dia com eles, permitiu coletar dados que de outra forma não seriam nem perceptíveis nem acessíveis. Nas falas que ocorreram em momentos descontraídos como o almoço, café da tarde, na porta da igreja, durante o bingo da comunidade, etc.; lugares de socialização por parte dos moradores, a pesquisadora conseguiu captar nas falas como aconteceu o relacionamento com a Cemig e o papel do processo de comunicação.

Na presente pesquisa observou-se a produção de sentidos a partir do processo de interação comunicativa da empresa com as comunidades atingidas, tentando observar, como se fosse uma peça de teatro, os sujeitos-sujeitos envolvidos no relacionamento, o cenário-contexto, e a construção de significados para entender o ponto-de-vista das partes envolvidas no processo: as comunidades atingidas e a empresa, a partir de suas construções discursivas e as respostas geradas um no outro.

Não se teve um roteiro de observação, mas sim um guia de questões a serem observadas, o que permitiu que a pesquisadora ficasse aberta a qualquer sinal dentro do foco

da pesquisa que chamasse a atenção, aprofundando-o na coleta de dados a partir de outras técnicas, como as entrevistas e grupos focais. O processo de observação foi contínuo, paralelo às outras técnicas utilizadas.

3.1.2. Entrevista

A entrevista semi-estruturada e a entrevista em profundidade, utilizadas na presente pesquisa, pode-se dizer que foram complemento da observação participante, na medida em que muitos dos dados coletados foram gerados a partir de entrevistas informais obtidas em meio ao processo de observação participante (FONTANA, 1998). O que se buscou nas entrevistas, consideradas como práticas discursivas¹³, foi “versões da realidade” (PINHEIRO, 1997; FONTANA, 1998), que permitissem identificar a voz da CEMIG, por um lado, a sua posição a sua visão e o seu comportamento como agente em interação no processo de relacionamento com as comunidades, e a voz das comunidades atingidas por outro, a sua visão do processo de relacionamento, e a construção de significados que no participaram da interação com a empresa.

Na falta de documentos formais que registrem tanto o planejamento estratégico das ações de comunicação no processo de relacionamento organização - comunidades, a memória histórica dos agentes envolvidos - os membros da organização e das comunidades atingidas - foi chave na reconstrução da performance comunicativa.

Ao considerar a entrevista também como uma interação, reconhece-se que o locutor se posiciona frente ao pesquisador, selecionando o tom, as figuras, os trechos das histórias, as personagens, numa posição negociada (PINHEIRO, 1997; FONTANA, 1998). Nesse sentido, a pesquisa utiliza os dados coletados das entrevistas como versões da realidade, construída a

¹³ Práticas discursivas são as diferentes maneiras em que as pessoas, através dos discursos, ativamente produzem realidades psicológicas e sociais (DAVIES e HARRÉ, 1990 apud PINHEIRO, 1997:186). Ao relacionar práticas discursivas com produção de sentidos, estamos assumindo que os sentidos estão no discurso que faz da linguagem a ferramenta para a construção da realidade (PINHEIRO, 1997).

partir do contexto e posicionamento dos entrevistados, junto a outras técnicas de coleta de dados – observação, análise de documentos, grupo focal¹⁴.

Como na Cemig os setores de Comunicação social e de Responsabilidade Social são distintos, foram realizadas entrevistas com as pessoas vinculadas com o processo de relacionamento de Irapé das áreas responsáveis pela atuação sócio-ambiental da CEMIG, tentando obter a visão deles das ações de comunicação no processo de relacionamento e, paralelamente, realizaram-se entrevistas também com os membros da área de Comunicação Social vinculadas ao processo e ações de comunicação no caso de relacionamento da empresa com as comunidades de Irapé.

Todas essas foram entrevistas semi-estruturadas, seguindo um mesmo roteiro de perguntas, para detectar contradições e similitudes nas falas dos entrevistados – ver anexo 1. O roteiro foi dividido em duas partes, sendo que a ordem simplesmente variava se o entrevistado estava ligado à Responsabilidade Social, ou à Superintendência de Comunicação. A primeira parte, inclui perguntas relacionadas à atuação social e ambiental da empresa, explorando um pouco a memória histórica da empresa e a relação corporativa dos projetos ou ações caracterizados como sendo de responsabilidade social. A segunda parte, explora questões relacionadas à atuação da Superintendência de Comunicação, e a relação com a Responsabilidade Social da Cemig.

Com o desenvolvimento da investigação, a questão de pesquisa foi sendo modificada, refinada e ganhando foco. Pode-se questionar o valor, então, de algumas das perguntas de entrevistas realizadas no início da investigação, já que, vistas hoje, seriam avaliadas como fora do foco da atual questão de pesquisa. A essa crítica, eu responderia que os dados coletados então continuam válidos na medida em que ajudaram a delimitar o estudo.

¹⁴ O rigor de utilizar varias técnicas de coleta de dados das diferentes propriedades da ação social, é uma tendência da Grounded Theory (FONTANA, 1998:51), utilizada na presente pesquisa.

O levantamento histórico da atuação social da Cemig, que ajuda entender o marco onde as ações de Irapé aconteceram, foi obtido a partir das entrevistas com os membros da empresa, na falta de documentação formal que ajudasse a entender a política de atuação social da empresa e o histórico das ações de comunicação.

No total, foram entrevistadas dez pessoas da empresa: cinco das áreas de Responsabilidade Social e Gestão Ambiental, responsáveis pelas ações sócio-ambientais da CEMIG nos empreendimentos da empresa, no caso, a construção da Usina de Irapé; e cinco entrevistados da área de Comunicação Social – três pessoas ligadas diretamente ao planejamento e gestão (tendo a visão geral dos processos e ações de Comunicação), e os dois comunicadores responsáveis pelas ações de Comunicação, nas duas margens do Rio Jequitinhonha – ver anexo 1. No caso dos comunicadores de Irapé, o roteiro varia, sendo que foi utilizado uma entrevista semi-estruturada, mais aberta, com o objetivo de ‘deixar falar’ aos entrevistados, para eles exporem sua experiência e visão no processo de relacionamento tanto como representantes da empresa como profissionais de comunicação.

No geral, as entrevistas foram realizadas em mais de um encontro com cada entrevistado, com o objetivo de capturar a maior quantidade de informação possível para preencher lacunas da falta de dados formais por parte da empresa em relação aos processos e ações de comunicação, e as práticas de cidadania corporativa. As entrevistas foram realizadas entre agosto de 2005 e julho de 2006. No caso dos jornalistas na região de Irapé, algumas das entrevistas foram realizadas via correio eletrônico, e outras pessoalmente tanto na sede da CEMIG em Belo Horizonte, quanto na região de Irapé.

Foram realizadas também entrevistas em profundidade (abertas) com membros das comunidades atingidas selecionadas para fins deste estudo. No início não se pensava na realização de entrevistas nas comunidades (4 entrevistas na comunidade de Peixe Cru, e 4 na Fazenda Santa Maria); mas uma vez nas localidades, a partir da facilidade de acesso aos

membros das comunidades, o número de famílias atingidas (umas 22 em cada comunidade), e a disponibilidade destes, a realização de entrevistas tornou-se viável. Considerou-se importante o levantamento de opiniões em forma individual (entrevistas) além da participação nos grupos focais, para enriquecer o entendimento e o levantamento da atuação das comunidades no processo de interação comunicativa com a Cemig.

A análise do material com o NUDI*ST se deu da seguinte forma: a partir de uma primeira leitura em profundidade das entrevistas, foram geradas categorias livres (ou *Free Nodes* na nomenclatura do software) a partir do reconhecimento dos temas principais que emergiram das falas dos entrevistados. Essas categorias posteriormente geraram outras categorias mais organizadas (*Tree Nodes*), num esforço de comparação e reagrupação dos dados, até chegar às quatro categorias finais de análise.

3.1.3. Grupo Focal

Segundo Fontana (1998), o sistema do grupo focal é parecido com a entrevista individual, só que implica na participação de várias vozes ao mesmo tempo. É um tipo de entrevista grupal que se diferencia dos outros tipos (*Brainstorming, Delphi, Field-natural e Field-formal*), por ser de caráter formal, estruturado, onde o entrevistador tem o rol de guia ou coordenador. Pode ser usado para triangulação, com outras ferramentas de coleta de dados. Seu formato pode ser de entrevistas estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas. É considerada uma técnica naturalista e não é utilizado num laboratório experimental controlado. Está ligada à observação participante, permitindo ao pesquisador completar as informações coletadas, e assim, completar a imagem do real observado (HANSEN, 1998).

A diferença em relação à entrevista, é que o pesquisador tem acesso às falas dos sujeitos em interação com outros sujeitos. Quer dizer, tem acesso às construções pessoais de sentido que são não só individuais, mas construídas a partir do processo de interação com o

outro (HANSEN, 1998:261). Daí a sua importância como técnica de coleta de dados em estudos de interação social, estimulando um ambiente no qual o participante é obrigado a pensar e falar do fenômeno num ambiente menos natural e estimulado ao mesmo tempo pelas falas dos outros participantes.

Segundo Reis (2005:2) e Hansen (1998) o grupo focal é uma técnica de entrevista em profundidade, onde se entrevista a um grupo, não a um indivíduo. Reis (200) explica que é uma entrevista no sentido “sociológico do termo só que, ao invés de estruturar-se como uma relação diádica (entre entrevistador e entrevistado) marcada por uma dinâmica de pergunta – resposta”, o processo de interlocução é moderado por um facilitador que procura instalar o debate entre os membros do grupo, num papel diferenciado do entrevistador individual, por que deve introduzir o tema a ser debatido pelo grupo e facilitar a sua discussão, sem deixar que o debate perca o foco. Reis agrega que

A idéia geral desenvolvida contemporaneamente na proposta do grupo focal é a de que a opinião de um indivíduo inserido ativamente em um grupo é como um processo espiralar e reflexivo: avança em seu nível de definição e torna-se mais explícita tanto para ele quanto para os outros através do processo de interlocução (REIS, 2005).

Com o grupo focal, o pesquisador consegue observar melhor dinâmicas como atitudes e desenvolvimento de opiniões, lideranças, conflitos subjacentes e resistências (REIS, 2005). Segundo os autores citados, o número ideal de participantes para um grupo focal é entre cinco e dez participantes, sendo recomendado a realização de no mínimo dois a quatro grupos focais, dependendo da dimensão do fenômeno a observar e o objetivo da pesquisa.

Na presente pesquisa, os grupos focais pretendiam coletar a voz das comunidades no relacionamento com a CEMIG. Foram convocados quatro grupos focais, dois em cada comunidade, de 7 pessoas cada; mas foi só possível a realização de dois: um em cada comunidade. A convocatória foi feita pessoalmente a todas as famílias em ambas

comunidades, mas na Fazenda de Santa Maria os convidados não se fizeram presentes no local nem hora marcada, e no caso de Peixe Cru, a população que confirmou a sua participação não era a suficiente para a realização de dois grupos focais. Em ambos casos, considerando a facilidade da realização de entrevistas pessoais aos membros das famílias, optou-se pela realização de um grupo em cada comunidade em complemento das entrevistas já realizadas.

Na Fazenda de Santa Maria o grupo focal teve lugar na escola da comunidade de Santa Cruz, comunidade de referência dos moradores das fazendas, que ficam a maior parte do tempo nela pelo acesso aos serviços de saúde, educação e transporte. Contou-se com a participação de 6 moradores, e teve uma duração total de 1 hora e 30 minutos. Já em Peixe Cru, o grupo focal teve lugar no salão comunal. Contou com a participação de 7 moradores, e teve uma duração de 1 hora e 25 minutos. Em ambos casos a pesquisadora teve que fazer vez de moderadora, rol que foi facilitado pela confiança que se plantou desde a sua chegada às comunidades. Utilizou-se gravador nas sessões, além de anotações, para a coleta dos dados, seguindo um roteiro semi-estruturado, e aproveitando algumas das descobertas do estudo antes da realização dos grupos focais, para realizar o cruzamento de informações e contrapor a fala da empresa com a fala das comunidades.

Para a realização dos grupos focais, adotou-se a Técnica de Lista de Tópicos, que consiste – segundo Reis (2005) - na elaboração de palavras chave ou frases para lembrar temas a serem explorados. Nessa técnica o moderador tem a liberdade de colocar as questões como achar melhor no transcurso da sessão. Segundo Sampson (apud REIS, 2005:11) “a qualidade do resultado do uso dessa técnica depende muito da experiência e habilidade do moderador”, sendo recomendada em especial para pesquisadores novos com pouca experiência, permitindo coletar informações de muita importância que com o roteiro fixo se perderiam.

A Técnica da Lista de Tópicos é mais dinâmica, e Reis (2005:11-12) apresenta quatro vantagens de seu uso: 1) permite que o moderador possa acelerar ou prolongar a discussão sobre determinada temática; 2) facilita a manutenção do tom conversacional durante todo o tempo; 3) dá mais espontaneidade à discussão, permitindo até que o moderador possa prover esclarecimentos se e quando achar necessário – permitindo a co-participação do pesquisador na construção social dos dados durante a coleta; 4) permite ao moderador retomar temas que não foram devidamente esclarecidos tantas vezes como seja necessário.

Em complemento, utilizou-se uma das ferramentas do diagnóstico rural participativo (DRP) apresentadas no livro “Metodologias participativas: caminhos para o fortalecimento de espaços público socioambientais” (SANTOS, 2005), que consiste numa serie de “enfoques e métodos dirigidos a habilitar a população rural a compartilhar, aumentar e analisar seu conhecimento sobre a sua vida e condições” (Ibidem:111). Estas ferramentas, permitem o mesmo processo de decomposição da realidade em partes não com base nas palavras, mas, sim, de representações simbólicas da realidade, sendo possível assim desenvolver o mesmo processo de admiração e de reflexão sobre a realidade vivida (Ibidem) – ver anexo 2.

A ferramenta foi escolhida considerando as Características da população participante dos grupos focais: pessoas de zonas rurais com baixo nível de alfabetização. A partir do uso do “Diagrama de Venn”, tentou-se fazer uma leitura do processo de relacionamento da Cemig com as comunidades atingidas. Por tratar-se eminentemente de um processo de diálogo e trocas entre sujeitos, as intenções e representações históricas influenciam fortemente a natureza e a qualidade do processo que se desenrola. Nesse contexto, a ferramenta ajuda a reconstruir o cenário e as condições em que a interação se desenvolveu, segundo a perspectiva dos moradores.

A ferramenta consiste no desenho de círculos (ou figuras) dispostos de forma que representem a relação existentes entre eles, onde cada círculo representa com palavras e/ou

desenhos, um grupo formal ou informal da sociedade. No caso, um dos círculos representava a comunidade, outro a Cemig e um terceiro o comunicador presente no processo de relacionamento. O tamanho do círculo simula o poder do referido grupo, sua capacidade efetiva de atingir seus objetivos. Quanto maior o tamanho do círculo, maior o poder conferido. A distância entre os círculos representa a relação entre os referidos grupos. Assim, por exemplo, se são parceiros, colaboradores, estarão próximos, podendo até se sobrepor um ao outro, parcial ou integralmente. Se os grupos possuem objetivos, concepções e/ou práticas diferentes, contrastantes ou antagônicas, isso estará representado pela menor ou maior distância entre eles (SANTOS, 2005:124).

Em cada grupo focal, foi entregue para cada participante uma folha em branco e lápis de cor, para que cada pessoa desenhasse o diagrama segundo sua própria percepção do processo de relacionamento com a Cemig. Segundo Santos (2005:120) é interessante observar que as representações são formadas tanto por ações e posturas concretas anteriores, quanto por expectativas criadas em torno do que se espera em relação às ações e posturas dos sujeitos envolvidos. As diferenças sociais e ideológicas entre os sujeitos interlocutores trazem dificuldades para que as visões sejam compartilhadas. Muitas são as dificuldades de caráter político influenciadas por um contexto histórico. A habilidade em enfrentá-las é algo que deve ser conquistado pelos indivíduos envolvidos no processo.

3.1.4. Análise de documentos

Segundo Spink (1997), o uso de análise de documentos vem da história entendida como campo de conhecimento, que trabalha com práticas discursivas como multiplicidade de fontes de posicionamento em tempos diferentes. A análise de documentos está ligada à concepção de práticas discursivas; é o reconhecimento dos enunciados construídos intersubjetivamente e formalizados institucionalmente; à identificação de regularidades

lingüísticas nos processos de formação e ressignificação discursiva, e à polissemia como fenômeno que permite a representação simultânea de idéias diferentes, de saberes e fazeres, em dimensões que se entrecruzam num ponto que é produto e produtor social, em constante formação em *tempo*. Para Spink, os documentos refletem duas práticas discursivas, a primeira entendida como gênero de circulação, como artefatos do sentido de tornar público, e a segunda, como conteúdo, em relação aquilo que está impresso em suas páginas.

Spink (1997) assegura que os documentos são produtos em *tempo* e componentes significativos do cotidiano, que complementam, completam e competem com a narrativa e a memória, “são documentos tornados públicos, sua intersubjetividade é produto da interação com um outro desconhecido, porém significativo e frequentemente coletivo, estão a disposição, simultaneamente traços de ação social e a própria ação social” (SPINK, 1997:126).

Tradicionalmente, documentos transformam-se em dados através da análise de conteúdo, tanto quantitativa quanto interpretativa. Para Hansen (1998), a análise de conteúdo como método isolado não consegue dar a dimensão objetiva do fenômeno estudado – daí que deva ser utilizada junto a outros métodos analíticos – mas ajuda a delinear dimensões e aspectos que podem ser utilizados como indicadores de análises. Para ele, a análise de conteúdo é um método por definição, quantitativo, que procura identificar e contar ocorrências de características e dimensões específicas do texto, e a partir disso, poder dizer alguma coisa das mensagens, imagens, representações dos textos e seus significados na construção do tecido social. Spink (1997), de maneira complementar, argumenta que os documentos são versões mais densas e assimétricas de tempo; a valorização daquilo que é produzido no fazer do cotidiano; a abertura aos possíveis sentidos ou caminhos do material coletado e os debates sobre textos, narrativas tomadas como discurso e a representação histórica.

Para Hansen (1998) existem duas opções para análise dos indicadores no uso da análise de conteúdo:

1. Contar a frequência das ocorrências simbólicas, onde o que importa é a repetição dos significados, e não o número de repetições.
2. Fragmentação dos significados identificados no conteúdo dos textos, interessando não mais o número de vezes que um significado aparece no texto, mas o contexto e a relação com outros símbolos, analisando a relação entre as dimensões descobertas no conteúdo.

Para a análise de conteúdo dos documentos coletados para esta pesquisa, foi adotado um processo que agrega tanto o sugerido por Spink (1997) quanto o por Hansen (1998):

Primeiro: Identificar o que interessa à pesquisa e começar a prestar atenção ao que é criado, guardado ou deixado pela passagem do cotidiano. Feita essa inversão, começamos a nos tornar conscientes do universo de possibilidades que existem e da densidade e variedade dos elementos presentes na produção de sentidos. Tudo tem algo a contar, o problema é aprender a ouvir.

Segundo: a escolha de material, que pode ser feita a partir de uma análise inicial do fenômeno ou de forma aleatória, a partir daquilo que se apresenta – o acaso é um elemento importante e nunca deve ser descartado. A análise de conteúdo levou três fases de seleção: primeiro, a delimitação da mídia ou títulos a serem utilizados, seguida, então, pela seleção dos temas ou datas a analisar e, finalmente, a seleção do conteúdo considerado relevante. Nessa última fase deve ser delimitada a unidade de análise, que no caso da presente pesquisa, foi o parágrafo.

Terceiro: Definição das categorias analíticas: isto é, examinar o trecho selecionado de texto e classificar as dimensões descobertas, cuidando-se de incluir somente aquelas dimensões ou características que apresentam informação relevante para a questão de pesquisa, evitando

perder tempo em gerar informação que depois nem será utilizada. Para isso, utilizou-se das categorias já definidas para a análise dos dados da pesquisa.

Quarto: A codificação está ligada à definição das categorias. A codificação é similar a um questionário que contém as variáveis nas quais serão codificadas as unidades de texto já selecionadas (SPINK, 1997; HANSEN, 1998).

Na análise de conteúdo, foram utilizados 17 exemplares do informativo de Irapé impresso, de divulgação bimensal, e foi analisada a tendência no conteúdo dos informativos, identificando padrões e temas relevantes para a Cemig que formaram parte do processo de interação com as comunidades, delimitando, assim, a sua posição e visão sobre as ações relacionadas à construção da Usina de Irapé.

CAPÍTULO 4. O CASO: A INTERAÇÃO COMUNICATIVA DA CEMIG COM AS COMUNIDADES ATINGIDAS PELA CONSTRUÇÃO DA USINA DE IRAPÉ.

4.1. O cenário do relacionamento: o Vale do Jequitinhonha e a Usina Hidrelétrica de Irapé.

A Usina Hidrelétrica de Irapé faz parte das 54 usinas – 49 hidrelétricas, 4 termelétricas e 1 eólica – já construídas pela Cemig. No total, somam uma capacidade de 6.111 MW de produção de energia elétrica, sendo a Usina Hidrelétrica Juscelino Kubitschek – nome formal da usina de Irapé - o principal investimento da empresa na atualidade. A CEMIG conta com o 100% de participação no investimento e com a geração da usina de Irapé, terá na sua produção um acréscimo de potencia de geração de 360MW.

O projeto de construção da Usina de Irapé surge com o estudo de ‘Aproveitamento do Potencial Energético da Bacia do Jequitinhonha’, realizado na década de 1960, ainda que “o aprofundamento deste estudo só ocorreu [...] no governo de Newton Cardoso, através dos ‘Estudos de Inventário da Bacia do Jequitinhonha’ elaborado pela CEMIG em 1987” (ZUCARELLI, 2006:67). Segundo LEMOS (1999:146), a Usina de Irapé veio a ser incluída no ‘Plano 2010’ e no ‘Programa Brasileiro de Expansão de Geração 1990-1991’, como parte do sistema brasileiro de expansão da geração e distribuição de energia¹⁵.

A Usina de Irapé está localizada no nordeste do estado de Minas Gerais, especificamente na região do médio Jequitinhonha, e teve sua construção iniciada em 2002 e concluída, com inauguração, em junho de 2006. É a hidrelétrica com a barragem mais elevada do Brasil, com 208 metros de altura – ver ilustrações 3 e 4 -, e envolveu investimentos de aproximadamente um 1 bilhão de reais. Do valor total do empreendimento, foram destinados, por obrigatoriedade de lei, R\$200 milhões (20% do total) a ações sociais e ambientais; um

¹⁵ No caso das hidrelétricas, as decisões são pautadas por um levantamento do potencial de produção energética dos recursos hídricos realizado nos anos 1950. Por mais de meio século, a geração de energia elétrica tem sido condicionada à construção de hidrelétricas, que representam 80,9% da energia elétrica produzida no Brasil (ZHOURI, LASCHEFSKI & PAIVA, 2005:102).

valor sem precedentes para esse tipo de coisa tanto para a Cemig quanto para o setor de geração de energia elétrica. É esse dinheiro que vai subvencionar o que veio, mais tarde, a ser identificado como o projeto de responsabilidade social da Cemig junto aos municípios da região e, em especial, junto às comunidades atingidas diretamente pela construção da usina de Irapé.

A Usina conta com um reservatório de 13.700 hectares – ilustrações 2 e 3 -, que ocupa 137km² pertencentes a sete municípios (Berilo, Botumirim, Cristália, Grão Mogol, José Gonçalves de Minas, Leme do Prado e Turmalina), de onde foram deslocadas cerca de 5.000 pessoas de 51 comunidades, num total de 1.151 famílias; moradores das margens do rio Jequitinhonha e seus afluentes (www.irape.com.br, acesso em março, 2006; LEMOS, 1999; ZUCARELLI, 2006).



Mapa 1 – Localização da Usina de Irapé no Estado de Minas Gerais.

A Usina de Irapé está localizada na região conhecida como Vale do Jequitinhonha, por ser os entornos de onde passa o rio do mesmo nome, que tem a nascente em Pedra Redonda, no município de Serro, em Minas Gerais, e a sua foz em Belmonte, no estado de Bahia. O vale tem uma extensão de 71.552 km quadrados, compreendendo mais de cinquenta

municípios e uma população aproximada de 1 milhão de pessoas. O rio historicamente foi, e ainda continua a ser, o principal fator de desenvolvimento da região, contribuindo para a sua ocupação, dada a existência de jazidas minerais em seu leito e vales, e em virtude de ser navegável em muitos pontos.

Segundo dados do ‘Guia Socioeconômico, Histórico e Cultural da Usina de Irapé’, que recolhe o perfil socioeconômico da região, a grande incidência de ouro e diamante, explorados principalmente nos séculos XVII e XIX, motivaram a ocupação do Alto Jequitinhonha, estimulando a prática do garimpo de ouro e diamante, bem como a exploração de pedras preciosas e semipreciosas, como morganitas, águas marinhas, topázios azuis, turmalinas e berilos, que até hoje faz parte da subsistência de muitas famílias moradoras na beira do rio (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2006:5).

Após o ciclo do ouro e do diamante, com a liberação dos escravos, a região foi marcada por um forte processo de saída de pessoas para outras regiões, atraídos pelo desenvolvimento e a busca de terras mais aptas para o cultivo. Assim, as migrações e o isolamento do Vale do Jequitinhonha contribuíram para a autonomia produtiva das fazendas, estimulando a agricultura familiar, voltada principalmente para a subsistência, prática mantida até agora. A partir dessas práticas, a região se caracteriza por uma cultura peculiar baseada numa organização social e divisão do trabalho de caráter familiar, onde a propriedade da terra é menos importante que seu usufruto. “Os princípios do convívio se estenderam para as relações com a natureza: a agricultura e o extrativismo funcionam em sintonia com os ciclos naturais e as disponibilidades do ambiente” (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2006:14). O registro de seus problemas graves nas áreas de educação, saúde, renda, entre outros, fez com que a região – e seus moradores - estivesse sempre ligada a uma imagem de ‘Vale da Miséria’, uma visão sempre focada na fundamentação da necessidade de intervenções públicas na região, intensificando a idéia de que a região é um ‘insignificante’

fornecedor de matéria-prima, limitada em relação aos nichos privilegiados da produção, fortalecendo-se assim, o estigma de ‘atraso’ regional (ZUCARELLI, 2006:17; ZHOURI & LIVEIRA, 2005). Apesar destas ‘percepções’ terem se tornado lugar-comum,

[...] pouco se sabe a respeito das redes sociais dos moradores do Jequitinhonha, da lida com a terra, da interação com a natureza, da sua forma organizativa e dos modos diversos de convívio com as adversidades naturais. Quase nada é divulgado sobre a ciência fenomenológica de seus moradores, que lhes proporciona uma convivência com a distribuição desigual das chuvas, com as irregularidades e as formas diferenciadas de tratamento dos terrenos, da agricultura, do extrativismo vegetal, da pecuária, das relações sociais e políticas (ZUCARELLI, 2006:18).

Para ZUCARELLI (2006:20) a idéia de ‘Vale da Miséria’ conferida à região se explicaria a partir da concepção de ‘desenvolvimento’ como é entendida no mercado global, onde está inserida, entre outros agentes do setor elétrico, a CEMIG, capaz de fornecer insumos ao modelo capitalista de produção. Nesse sentido, a identidade negativa da região se configura como justificativa para a implementação autoritária de projetos do governo em nome do ‘desenvolvimento regional’, sem considerar as características dos moradores, seus direitos, sua condição cidadã, a sustentabilidade das comunidades, a demanda energética do mercado regional (principalmente o industrial).

Na década de 1940, o governo de Minas Gerais iniciou a concentração de seus objetivos em prol do crescimento industrial, entendido, a partir do discurso oficial, como sinônimo de ‘progresso’. Assim, os estudos preliminares político-ecômicos do governo se configuraram em medidas estratégicas voltadas para a modernização regional a partir de um plano de industrialização, um estudo sobre a eletrificação do estado, um plano rodoviário e um trabalho sobre o transporte ferroviário. ZHOURI & OLIVEIRA (2005:54) e ZUCARELLI (2006:44) explicam como, nessa mesma década, a necessidade do aumento na geração de energia elétrica, justificado na procura da expansão industrial, gera um

[...] processo de substituição gradativa das 424 ‘pequenas’ usinas hidrelétricas existentes até 1941, pela construção das grandes hidrelétricas. Dessas 424 ‘pequenas’ usinas hidrelétricas, 322 pertenciam a diferentes empresas, quase todas da iniciativa privada. Já as grandes hidrelétricas eram construídas, exclusivamente, com investimentos públicos¹⁶ (ZUCARELLI, 2006:44).

Posteriormente a essa tendência de desenvolvimento, com a chegada de Juscelino Kubistchek (JK) ao governo do Estado – em 1951 - a orientação política se modifica em direção à construção de uma outra concepção de desenvolvimento industrial, propiciando ainda mais o isolamento comercial do Vale, que não consegue competir com a modernização agrícola das regiões vizinhas, perdendo o mercado comercial e importantes relações comerciais; o que deixou a região em abandono econômico segundo as práticas capitalistas de mercado (ZUCARELLI, 2006:45).

Nas décadas de 1960 e 1970, a região já é conhecida como ‘área problema’ ou ‘bolsão de pobreza’, sofrendo ainda o impacto de três frentes de modernização que provocaram mudanças na distribuição e acesso da terra: a expansão pecuária, a introdução da cafeicultura e a implantação das reflorestadoras (ZHOURI & OLIVEIRA, 2005:54). Nesse contexto, na década de 1970, o Vale sofre intervenções promovidas por grandes empreendimentos incentivados pelo poder público (estadual e federal), com grandes impactos nas dinâmicas sociais e produtivas. Segundo explica LEMOS (1999), esses investimentos, se por um lado geraram

[...] algum ‘dinamismo para fora’, por se constituírem em atividades modernas do ponto de vista da expansão do capital; por outro lado, produziram enormes distorções, contribuindo para acentuar a concentração fundiária, aumentando os conflitos e o empobrecimento das populações camponesas (LEMOS, 1999:144).

¹⁶ Segundo explica ZUCARELLI (2006:44), no Brasil entende-se por pequena hidrelétrica aquela que tem uma potência instalada de até 30 MW. Porém segundo a Comissão Mundial de Barragens, pequena hidrelétrica é aquela que possui a potência instala de até 10 MW.

Ao final da década de 1980, após o fracasso da tentativa de ‘desenvolvimento’ regional, o governo do estado concentra sua ação na realização de obras de infra-estrutura, como estradas, energia elétrica e irrigação¹⁷ através do programa ‘Novo Jequitinhonha’, implementado de 1987 a 1991. Como parte das ações desse programa, a CEMIG elabora um plano para a região que envolve a construção da Usina de Santa Rita, abandonado em 1989 pelo alto custo, e parte para a elaboração dos estudos de viabilidade da Usina de Irapé e para a proposição e construção de 14 barragens de perenização para uso múltiplo das águas¹⁸ (LEMOS, 1999; ZHOURI & OLIVEIRA, 2005; ZUCARELLI, 2006). Apesar da finalidade do programa visar a intervenção do Estado no Vale, numa perspectiva modernizadora, a partir do planejamento regional integrador e políticas públicas de desenvolvimento; o “Novo Jequitinhonha” teve como saldo perdas sociais, materiais, culturais e simbólicas para a população rural.

Apesar disso, os estudos sobre a viabilização da usina de Irapé não foram descartados e, mesmo com o fracasso do projeto governamental de desenvolvimento da região, em 1991 inicia-se uma nova fase de planejamento de barragens para a geração de energia sob a responsabilidade da CEMIG, onde o primeiro empreendimento a seria a Usina de Irapé, que já estava proposta nos estudos de inventário da bacia do Rio Jequitinhonha realizados nos anos 1960 e aprofundados nos anos 1980 pela CEMIG (LEMOS, 1999:145; ZHOURI & OLIVEIRA, 2005; ZUCARELLI, 2006:50). Esses projetos de infra-estrutura

[...] tinham como objetivo principal constituir uma região auto-suficiente em termos energéticos e de disponibilidade hídrica, fazendo com que indústrias e novos projetos agropecuários se instalassem na região para reverter o ‘atraso econômico’ secular (ZUCARELLI, 2006:52).

¹⁷ Essas ações tiveram como coordenador dos órgãos e entidades a investir, o GEVALLE, Grupo Executivo de Coordenação das Ações dos Governos Estadual e Federal no Vale do Jequitinhonha, criado pelo Governo do Estado de Minas Gerais em 1987.

¹⁸ Entenda-se irrigação, geração de energia, abastecimento rural e urbano de água, proteção contra enchentes, controle de sedimentos e controle de recursos hídricos.

Durante a década de 1990 e impulsionada pela crescente crise energética que veio a desaguar na ‘crise do apagão’, deflagra-se, efetivamente, o processo da construção da Usina de Irapé.

Atualmente, segundo a Fundação João Pinheiro (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2006:18), o Vale de Jequitinhonha tem um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)¹⁹ médio de 0,665, ²⁰, enquanto o IDH médio para o estado de Minas Gerais é de 0,773. Na tabela No. 1 observa-se o IDH para o ano 2000 de cada um dos nove municípios da região onde a CEMIG interferiu diretamente com a construção da Usina de Irapé.

Tabela 2 - Índice de Desenvolvimento Humano de cada um dos nove municípios atingidos pela Usina de Irapé para o ano 2000.

Município	IDH ano 2000
Berilo	0,680
Botumirim	0,665
Cristália	0,647
Grão Mogol	0,672
José Gonçalves de Minas	0,646
Josenópolis	0,610
Leme do Prado	0,683
Turmalina	0,705
Virgem da Lapa	0,664

Fonte: dados da Fundação João Pinheiro (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2006)

O quadro da região atualmente, em termos de geração de Produto Interno Bruto – PIB (indicador a partir da soma dos valores de todos os bens produzidos na região) não revela uma realidade muito distinta da revelada pelo IDH: a soma do PIB dos nove municípios atingidos

¹⁹ O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) foi criado com a idéia de desenvolver um índice sintético que representasse o desenvolvimento humano, abrangendo outros aspectos além dos econômicos. Antes do IDH, o Produto Interno Bruto – PIB, era o índice normalmente usado. Reconhece-se que o índice não é completo, a final trata-se de um número e como tal, dificilmente representaria toda a complexidade de uma sociedade. Ainda assim, o IDH tem sido cada vez mais usado em todo o mundo, composto de indicadores de educação, longevidade e renda.

²⁰ IDH menor que 0,500 é considerado baixo desenvolvimento humano. Entre 0,500 e 0,799: médio desenvolvimento humano. E maior de 0,800: alto desenvolvimento humano.

pela Usina de Irapé corresponde a apenas 0,16% do PIB de todo o estado de Minas Gerais para o 2000, ainda segundo dados da Fundação João Pinheiro (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2006). O maior PIB na região advém do setor de serviços, seguido pelo setor de agropecuária, extração vegetal e pesca, e finalmente o PIB do setor industrial.

Na verdade, o modelo desenvolvimentista que gerou a proposta de construção da Usina de Irapé é atualmente avaliado por especialistas como obsoleto, por premiar a geração de energia elétrica dentro de um modelo energético tradicional, altamente centralizado e inflexível a outros recursos. ZHOURI, LASCHEFSKI & PAIVA (2005:102) criticam esse modelo tomando por referência a maior crise energética brasileira, o apagão de 2001, que se dá em consequência da escassez de chuvas e subsequente redução dos níveis de água nos reservatórios. Segundo os autores, existem registros da época sobre o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, que reduziam o consumo brasileiro, implicando até a sobra da capacidade instalada de geração de 7500MW para o ano 2003, mas “aquilo que se apresentava como uma oportunidade ímpar para se repensar o setor elétrico motivou, ao contrário, a retomada de políticas imediatistas, consideradas até então ultrapassadas”. Assim, apesar da crescente redução das águas que viu-se a partir da década de 80, durante as décadas de 1980 e 1990, o governo estimulou e subsidiou a construção de novas hidrelétricas, com megaprojetos de barragens, apesar de duramente criticadas pelos riscos sócio-ambientais que representavam. O discurso oficial de justificativa da manutenção e incentivo a tais propostas era “a necessidade do ‘crescimento econômico’ e o problema de ‘disponibilidade de energia’” (loc. cit.).

Quando entrou na região para efetivamente implementar a construção da barragem da usina de Irapé, a Cemig encontrou um contexto de descrença de que, após tantos anos de ‘ouvir falar’, a construção viesse a acontecer e uma grande resistência, por parte das novas comunidades que viriam a ser atingidas, em alterar seu local de residência e seu modo de

vida. Na margem direita do rio, a construção da usina iria afetar radicalmente a vida dos municípios de Turmalina, Leme do Prado, José Gonçalves de Minas, Berilo e Virgem da Lapa; na margem esquerda a dos municípios de Botumirim, Cristália, Grão Mogol e Josenópolis, como pode se observar no mapa abaixo.



Mapa 2 – Municípios atingidos pela Construção da Usina de Irapé



Foto 1 – Vistas do Rio Jequitinhonha, Vale do Jequitinhonha.

Não que as nove cidades viessem a ser integralmente reassentadas, mas comunidades inteiras dessas nove cidades teriam de vivenciar esse doloroso processo por causa da construção e enchimento do reservatório. Adicionalmente, a construção da usina implicaria em recrutamento de mão-de-obra local para as obras; alocação, nas cidades da região, de mão-de-obra especializada, incremento do comércio local, etc.

Vendo a questão de ganhos, e não de perdas, a CEMIG sempre argumentou que a região em geral viria a ser beneficiada com a implementação do empreendimento da Usina, na medida em que ela gera novas oportunidades de desenvolvimento. Segundo o Superintendente de Comunicação Empresarial da empresa, a região, até então, vivia um impasse: “não tinha energia para crescer porque não tinha indústria para consumir e não tinha indústria instalada por que não tinha energia. A obra vai permitir a inclusão dessa região na cadeia de desenvolvimento do Estado” (MICHALICK, 2005:86).

Ao lado das comunidades atingidas e defendendo seu ponto de vista inclusive publicamente junto à imprensa, estavam ONGs ambientalistas e grupos de instituições acadêmicas sérias, como a UFMG. Do lado da Cemig, o governo e as políticas públicas vigentes.



Foto 2 - Área da lagoa do reservatório antes do enchimento. Novembro de 2005.



Foto 3 – Lagoa do reservatório em processo de enchimento. Julho 2006.

Na verdade, no Brasil, a construção de usinas do porte da de Irapé ainda é um grande negócio, se vista do ponto dos seus baixos custos construtivos, resultantes de uma política de subvenções, subsídios e financiamentos oferecidos pelo Estado, e não de um livre mercado concorrencial de energia. Essas políticas governamentais dispensam investimentos maiores por parte das empresas e tornam altamente lucrativos empreendimentos que seriam praticamente inviáveis pelo custo econômico da sua construção. Assim, a usina de Irapé que teve um custo de mais de um bilhão de reais, foi viabilizada a partir do aporte de R\$120 milhões do governo estadual (ZUCARELLI, 2006:24).

Independentemente das críticas que possam ser feitas, de fato, a construção da usina se justifica a partir de seu objetivo enunciado: a geração e distribuição de energia para atender ao norte de Minas e sul da Bahia, regiões carentes de energia elétrica e à potencial demanda de um setor industrial a ter o seu crescimento estimulado. Segundo estudos apresentados pela CEMIG, a usina será capaz de abastecer perto de um milhão de consumidores residenciais, razão pela qual está classificada pela ANEEL como um ‘produtor independente de energia’. “Neste caso, a energia representaria um insumo importante para alavancar o desenvolvimento,

pela atração de investimentos industriais e agroindustriais que dinamizariam a economia regional” (LEMOS, 1999:146; ZUCARELLI, 2006:68) ²¹.



Foto 4 – Vista panorâmica da Barragem de Irapé. Novembro, 2005.



Foto 5 – A Barragem de Irapé de 208 metros de altura. Julho 2006.

²¹ Com a auto-suficiência energética do Norte de Minas, haveria o desenvolvimento dos municípios mais próximos, como o caso de Grão Mogol, onde a Companhia Vale do Rio Doce teria interesse em instalar duas serrarias, aproveitando a existência de matéria prima oriunda do reflorestamento; o que, por sua vez, poderia incrementar a indústria moveleira. Além disso, a construção da usina propiciaria a melhoria das estradas e infraestrutura regional, o desenvolvimento da irrigação e a exploração turística do lado formado com a barragem. Outro ponto positivo seria a geração de empregos diretos e indiretos e o incremento do comércio pela formação de uma comunidade em torno da construção da barragem (LEMOS, 1999:152).

Segundo Cevallos (2006), o Brasil é um dos países de América Latina com maior quantidade de usinas elétricas do mundo, aproximadamente 600²² e, da mesma forma que outros países da região, não está livre de pressões e movimentos anti-barragem. Frente a uma realidade onde as usinas hidroelétricas são preferidas em relação a outras fontes de energia poluidoras, num momento crítico para o Brasil em que não está garantida a oferta elétrica a partir de 2008, o setor considera importante levar a sério os impactos sócio-ambientais, procurando equilíbrio entre as necessidades energéticas e os efeitos dos projetos, onde “escutar as populações atingidas” parece ser uma possível via de solução.

As populações diretamente afetadas com a construção das barragens perdem a base material de suas existências, e as condições ambientais apropriadas à sua forma de produção e subsistência, além das suas referências culturais e simbólicas, redes de parentesco, memória coletiva, etc.; ainda que, ao mesmo tempo, com o processo de reassentamento, ganharam melhores condições de vida, serviços básico como eletricidade, água encanada, controle de esgotos, melhoras nas vias de acesso, etc. Mas, como explicam ZHOURI & OLIVEIRA (2005:56), a construção da usina implicou na mudança não só do local de moradia das famílias afetadas por causa do enchimento do reservatório, mas mexeu com a base da segurança das pessoas: o lugar onde moram, sendo que os ganhos materiais nem sempre são vistos como tais.

Segundo as autoras, esse processo de incremento do aspecto negocial-lucrativo da empresa suportado por uma ideologia de desenvolvimento ‘redentor’, às custas da expropriação compulsória de comunidades locais inteiras sentindo atropeladas em seus direitos territoriais e de cidadania, dá visibilidade aos diferentes interesses daqueles que, para fins desta pesquisa, são os principais sujeitos interlocutores. ZHOURI & OLIVEIRA (2005)

²² As barragens, segundo contam ZHOURI & OLIVEIRA (2005:51), já desalojaram mais de 200 mil famílias no Brasil, equivalente a um milhão de pessoas de segmentos sociais vulneráveis, em sua maioria populações ribeirinhas, inundando 3,4 milhões de hectares de terras férteis e florestas.

explicam como este confronto de dois agentes sociais gera um conflito ou uma luta pelo direito ao espaço ambiental tradicionalmente ocupado, caracterizada por elas como uma “luta pela apropriação material e simbólica da natureza, pela definição e reconhecimento dos significados, atribuídos ao território em que se opõem imagens de pobreza e fartura” (Ibid.).

A partir do impacto sócio ambiental da obra na região de Irapé e pelo marco legal (contemporâneo) no qual se desenvolve a obra, a CEMIG vê-se obrigada a se preocupar com a sorte das comunidades envolvidas pelo seu projeto de construção de barragens e a investir na recomposição geográfica e desenvolvimento social dessas comunidades, uma prática que faz parte do histórico da empresa (consultar anexo 2), mas que no caso teve uma dimensão diferencial a partir da constituição da equipe de comunicação que entrou na região, que deu ao processo uma característica dialógica, de destaca em relação aos outros processo de reassentamento.

Como já foi dito boa parte da energia produzida pela CEMIG é de base hídrica e tem feito parte da história da empresa o investir na construção de barragens. Desalojar populações, talvez possa ser dito que, historicamente, era tratado pela CEMIG como uma tecnicidade a mais do processo de construção de barragens até a decisão de construção de Usina de Irapé.

O maior impacto do empreendimento de Irapé referia-se ao meio sócio-econômico, não apenas pelo deslocamento compulsório de cerca de 3.000 pessoas, mas também pelo acréscimo de 3.900 pessoas à região (cerca de 2.500 trabalhadores e famílias e mais 1.400 pessoas em busca de oportunidades de emprego). Este aumento populacional deveria pressionar os serviços básicos e a infra-estrutura urbana já precária dos povoados, deteriorando-os ainda mais (LEMOS, 1999:190).

Além dos impactos relativos à mudança da dinâmica social (a partir do deslocamento da população) e dos impactos ambientais na flora e fauna, a construção da Usina de Irapé altera o ritmo e modo de subsistência da população, ao inundar as áreas conhecidas como de

vazante, que são porções de terras que se encontram às margens dos rios. Como o Vale possui baixo índice pluviométrico, concentrado entre os meses de novembro e fevereiro, as *áreas de vazante* surgem no período da seca (março – outubro), quando o rio tem sua vazão diminuída. As variações do volume da água no leito do rio permitem que essas áreas sejam naturalmente fertilizadas, sem a necessidade da adição de adubos ou corretivos para o solo. Com isso, a apropriação dessas terras se torna de extrema importância para as comunidades ribeirinhas, pois são nelas que as famílias desempenham a agricultura de base familiar na época de escassez das chuvas. Com o represamento do rio, o fluxo normal de sedimentos orgânicos que fertilizam as margens do rio, também à jusante, perde esta característica natural. Assim, tanto à montante como à jusante, as áreas ribeirinhas são inviabilizadas para a agricultura. Na jusante, ocorre de forma mais drástica por um trecho de 24 km até o encontro do rio Jequitinhonha com o rio Vacaria, quando o rio retoma uma vazão razoável. Nesta extensão, 254 famílias são diretamente prejudicadas, uma vez que elas dependem do rio Jequitinhonha para diversos fins, inclusive para abastecimento de água (ZUCARELLI, 2006:70).

4.2. Duas das comunidades interlocutoras da Cemig: Peixe Crú e Santa Maria

Já foi dito que, para a realização da presente pesquisa, foram selecionadas para um estudo em profundidade de sua situação de sujeito interlocutor, duas das comunidades diretamente atingidas, uma em cada margem do rio. Na escolha das comunidades foram consideradas as condições de acesso, as suas características, além do grau de resistência dos moradores das comunidades durante o processo de negociação pela implementação do empreendimento. As comunidades escolhidas representam casos opostos; uma das comunidades -Peixe Cru-, tem características urbanas e é a que recebeu maior atenção por parte da empresa, devido às condições impostas por lei que obrigaram a empresa a realizar a sua relocação total respeitando integralmente os padrões urbanos vigentes. A outra

comunidade, Santa Maria, tem características rurais e é das que teve menos atenção por parte da empresa, seja por representar a tendência na maioria das comunidades que foram reassentadas, seja pelo fato de ser a comunidade que teve condições de ser reassentada o mais próximo possível de seu local original.

A comunidade reassentada de Santa Maria, situada na margem esquerda do rio e localizada no município de Botumirim, é vizinha da Vila Santa Cruz, onde originalmente morava a maioria das famílias reassentadas que foram atingidas nas suas terras de cultivo e produção. A dinâmica de cultivo familiar faz com que muitas das famílias, antes do reassentamento, tivessem moradias na Vila Santa Cruz e moradias na margem do rio que foi atingida pelo reservatório. Assim, na hora da negociação com a CEMIG, a maioria de suas famílias escolheu ficar no reassentamento a ser constituído na Fazenda Santa Maria, aproveitando a sua proximidade da vila de Santa Cruz.



Foto 6 – Vista da Vila Santa Cruz.



Foto 7 – Vista da Vila Santa Cruz

A comunidade de Santa Maria ocupa a segunda maior fazenda que a CEMIG adquiriu e, como já foi dito, é a mais próxima à comunidade de origem. São no total 34 lotes de 50 hectares para cada uma das 22 famílias reassentadas, num espaço total de 3474 hectares. As

famílias tiveram o processo de mudança para as novas residências no segundo semestre de 2005. Cada família obteve, além da terra, uma casa com abastecimento de água e eletricidade (coisa inexistente anteriormente); sementes e mudas para dar início a uma nova plantação (já que a antiga estava perdida); acesso à escola (antes não garantido) e ao posto de Saúde da Vila Santa Cruz (onde também foram instalados telefones públicos), além de ter obtido a viabilização de um acesso, pela estrada, ligando Santa Cruz a Boutimirim com linha de ônibus regular.



Foto 8 – Casa construída pela CEMIG na Fazenda de Santa Maria, reassentamento.

Adicionalmente, as famílias reassentadas foram atendidas e apoiadas por psicólogos, através de convênio específico realizado entre a CEMIG e a SEDESE (Secretaria de Desenvolvimento Social e Esporte de Minas Gerais), como parte do processo de mudança e reassentamento. Hoje as famílias reassentadas de Santa Maria contam com uma associação da comunidade constituída para dialogar com a Cemig durante o processo de negociação para

construção da Usina e que tem, entre outros, o objetivo de dar seguimento à assistência técnica que é prestada pela EMATER que vai ser mantida por oito anos na região como parte dos benefícios previstos no Termo de Acordo da Usina de Irapé.

A segunda comunidade escolhida para a realização da pesquisa está localizada na margem direita do rio Jequitinhonha, no município de Turmalina. A comunidade de Peixe Crú é a única comunidade totalmente deslocada e reassentada na sua estrutura de comunidade, por ser completamente atingida pelo reassentamento na localidade original. O Novo Peixe Crú, como é conhecida a comunidade reassentada, é o único reassentamento que teve planejamento urbanístico com calçamento, jardins, casas divididas por muros, pavimentação e lotes para extensão do povoado. Foram construídas 21 moradias em lotes com entrada de acesso, todas com água encanada e tratada; pistas de rolamento das vias públicas pavimentadas em pré-moldados de concreto; calçadas em concreto; sistema de captação e drenagem de águas pluviais; sistema de distribuição de água para os 40 lotes; sistema de esgoto sanitário; rede elétrica e iluminação pública; casa paroquial; escola; creche; centro comunitário; posto de saúde; posto telefônico; bar; mercearia; cemitério; campo de futebol; piscina; praça com coreto; arborização urbana e tratamento paisagístico. De especial destaque, a relocação da Igreja Bom Jesus, reconstruída mantendo características originais, com utilização parcial do material original e preservação de alguns elementos construtivos.



Foto 9 – Vista do reassentamento do Novo Peixe Cru, estrutura de povoado construído pela CEMIG.



Foto 10 – Vista do reassentamento do Novo Peixe Cru, estrutura de povoado construído pela CEMIG.

A composição de reassentamento diferenciada de Peixe Crú se dá para respeitar a estrutura comunitária na localidade de origem, na margem do rio Jequitinhonha, que atualmente está sendo cheia pelo reservatório. O processo de mudança aconteceu no primeiro semestre de 2005, sendo inaugurada em setembro do mesmo ano. Novo Peixe Crú contou com uma maior presença física da direção do projeto de Irapé da CEMIG em função do delicado processo de reassentamento que representou; no Termo de Acordo foram negociadas condições especiais para esta comunidade.



Foto 11- Moradia no Peixe Cru Velho.



Foto 12- Moradia construída pela CEMIG, de D. Luisa, Peixe Cru Novo.



Foto 13 – Igreja Bom Jesus, reconstruída no Novo Peixe Cru a partir no modelo original, com os mesmo materiais.



Foto 14 – Placa de inauguração da Comunidade Peixe Cru.

4.3. As regras do jogo: o marco legal normativo do relacionamento²³

A atuação sócio-ambiental da CEMIG na construção da usina de Irapé não só é determinada pela sua consciência de atuação responsável, que caracteriza o histórico da empresa, mas responde em grande parte, à regulação da legislação brasileira para a construção de uma hidrelétrica, baseada em decretos, leis e deliberações normativas estaduais. O processo é o seguinte: o Ministério de Minas e Energia (MME) detém os estudos de *estimativa do potencial hidrelétrico* dos rios brasileiros. A partir desse levantamento, é feita uma análise de toda a bacia hidrográfica referente à exploração do empreendimento almejado, culminando nos *estudos de inventário hidrelétrico* (que no caso de Irapé foram concluídos na década de 1960 fundamentando-se somente nos potenciais hidroenergéticos). Baseados nestas informações, os interessados em explorar o potencial hidroenergético de certas localidades

²³ Ainda que o objetivo da pesquisa não seja analisar o processo de licenciamento ambiental, considera-se importante a discursão do marco legal, para contextualizar ao leitor na complexidade do caso estudado.

precisam entrar com o requerimento de Licença Prévia para iniciar os estudos de viabilidade que, teoricamente, oferecerão suporte técnico para os processos de licitação da concessão. A outorga para concessão exploratória do ponto escolhido é deliberada por uma Portaria do Ministério de Minas e Energia, gerenciada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Esta Agência coordena todo o processo de licitação, desde o lançamento do edital até a assinatura do contrato de concessão - a outorga para a realização dos estudos da Usina de Irapé foi dada pelo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica através da Portaria no. 317 de 18/12/1991.

A partir dessas deliberações, o licenciamento ambiental segue as normas dos órgãos estaduais responsáveis pela concessão das licenças ambientais dentro do próprio estado, que em Minas Gerais é o Conselho de Política Ambiental (COPAM), que delibera a concessão ou não das licenças ambientais solicitadas pelos empreendedores. Para subsidiar essa deliberação, cabe à Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM) analisar os Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e o Relatório de Impacto Ambiental (RIMA), apresentados pelo empreendedor, e emitir pareceres técnicos que subsidiam as decisões políticas dos conselheiros membros da Câmara de Infra-Estrutura (CIF) da COPAM (responsável pelas deliberações referentes ao licenciamento ambiental das hidrelétricas).

Uma vez concedida a Licença Prévia (LP) pelo COPAM, o empreendedor, no caso, a CEMIG, deve elaborar um Plano de Controle Ambiental (PCA) com informações mais detalhadas sobre o projeto executivo e submetê-lo à apreciação da FEAM para a emissão de um novo parecer técnico que sustentará ou não a concessão da Licença de Instalação (LI), etapa subsequente. Com esta licença, o empreendedor pode dar início à construção do empreendimento mas, quando a obra estiver pronta, deve submetê-la novamente a avaliação da FEAM e da CIF para a concessão ou não da Licença de Operação (LO). Somente com esta

última licença ambiental obtida, pode-se dar início ao enchimento do reservatório e o conseqüente funcionamento da usina(LEMOS, 1999; ZUCARELLI, 2006).

4.3.1. O Termo de Acordo: o resultado formal da negociação de interesses

Como já pôde ser percebido, o processo de licenciamento ambiental de uma hidrelétrica está inserido em uma complexa estrutura de relações conflitantes, “na qual estão em disputa modos diferenciados de apropriação, uso e significação do ‘espaço ambiental’” (ACSELRAD, 2004; MARTÍNEZ-ALIER, 2002).

No caso de Irapé, esse cenário levou ao estabelecimento compulsório de um relacionamento com dimensões legais, sociais e comunicativas entre a empresa e as comunidades a serem atingidas visando um acordo de interesses que, quando obtido, veio a ser institucionalizado em um documento rotulado Termo de Acordo.

Como já foi dito, a idéia da construção da Usina de Irapé já existia desde a década de 1950, mas foi fortalecida em 2001 pela ocorrência da ‘crise energética’, que estimulou o racionamento de energia elétrica imposto pelo governo federal a partir das estimativas de crescimento econômico do país. Na época, os argumentos para maiores investimentos em infra-estrutura, em prol do chamado progresso, passaram a propor à sociedade o ‘abrandamento’ das normas ambientais vigentes em detrimento do efetivo cumprimento da legislação pertinente e de direitos constitucionais específicos (ZUCARELLI, 2006:19).

Há uma divisão entre os envolvidos no processo; de um lado, existe uma disputa por um espaço a ser ocupado; desta vez, para construção de uma usina hidrelétrica cujo objetivo final é fornecer insumos energéticos às indústrias, conforme a ‘demanda’ de crescimento econômico industrial do país. O espaço que é visto como possível ‘espaço vazio’, interessante aos anseios mercadológicos da empresa; mas que adquire significação social distinta para as comunidades, que vêm naquele mesmo espaço, atribuições ecológicas para manutenção de

seus modos de vida. “São [pessoas] que constroem socialmente diferentes concepções deste mesmo ‘espaço’” (ZUCARELLI, 2006:25).

O conflito se estabelece a partir dos diferentes sentidos dados para o uso desses espaços e os agentes em interação são levados a participar de uma luta política pela redistribuição do poder sobre os recursos territorializados, pela legitimação e deslegitimação das práticas de apropriação da base material das sociedades e/ou de suas localizações (ZUCARELLI, 2006:26).

Como forma de definir formalmente um ponto intermédio entre os interesses da empresa e as demandas das comunidades atingidas, cria-se um Termo de Ajustamento de Conduta -um termo de acordo, num processo de elaboração complexo, cuja assinatura trouxe para o processo de relacionamento duas importantes significações: a primeira, refere-se ao teor simbólico do documento, que reflete a existência de uma conduta transgressora daquele que descumpriu um direito fundamental da coletividade; e a segunda, é o reconhecimento das comunidades rurais do Vale de Jequitinhonha enquanto atingidas pelo projeto hidrelétrico e, como tal, portadoras do direito ao reassentamento para continuidade da reprodução social das famílias (ZUCARELLI, 2006:112).

O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) da instalação da Usina de Irapé foi instituído pela lei 7.347/85, com redação dada pela lei 8.078 de 11 de setembro de 1990, que confere aos órgãos públicos o poder de obter “um ‘compromisso de ajustamento de conduta às exigências legais’ daqueles que estejam atuando ou com possibilidade de atuar em descompasso com as regras de proteção dos direitos transindividuais” (ZUCARELLI, 2006:114). No caso de Irapé, o TAC acabou assumindo a forma de um ‘Termo de Acordo’, onde muitas das condicionantes foram impostas pela FEAM e outras a partir do processo de negociação com as comunidades. Segundo ZUCARELLI (2006:115), isto poderia representar

uma normatização procedimental do transgressor que assume o exercício de uma conduta fora dos parâmetros exigidos em um processo de licenciamento ambiental, transforma-se, num segundo momento, em um processo de 'conciliação' (ZUCARELLI, 2006:115).

A atuação ambiental e social da CEMIG na região, no empreendimento da Usina de Irapé, que caracterizou a relação empresa – comunidades atingidas, foi desenvolvida dentro das condicionantes do 'Termo de Acordo' que devia ser cumprido para obter o licenciamento da geração de energia na Usina. O Termo foi assinado o 5 de julho de 2002, entre a CEMIG, a Fundação Estadual do Meio Ambiente, com a intervenção da Fundação Cultural Palmares, a Associação Quilombo Boa Sorte e a Comissão de Atingidos pela Barragem de Irapé, sob o controle do Ministério Público Federal e a Procuradoria da República de Minas Gerais. Grosso modo, esse Termo de Acordo procura a adoção de medidas que visem à melhoria da qualidade do meio ambiente e a reconstituição de direitos das populações atingidas pela barragem de Irapé.

Segundo proposta da Cemig, as famílias atingidas tinham três modalidades de opção para reconstituição de seu direito de posse e uso da terra:

(1) Reassentamento, onde foram considerados os proprietários das áreas afetadas; os posseiros, junto com as suas entidades familiares; parceiros e agregados junto com entidades familiares que residam e/ou trabalhem no espaço impactado, e os membros de famílias ou grupos de parentes que não residam ou trabalhem no espaço impactado, mas que tenham mesmo grau de parentesco em relação a proprietários ou posseiros de terras havidas por herança e mantidas em comum, que residam e/ou trabalhem no espaço²⁴. No total foram 632 famílias que escolheram pela modalidade de reassentamento.

(2) Realocação na área remanescente da propriedade atingida, onde eram considerados os proprietários e posseiros de terras afetadas que optassem por permanecer na propriedade;

²⁴ Os reassentados tiveram direito a definir o tipo de casa em que pretenderam morar e puderam construir a sua moradia com esforço próprio ou a obra a terceiros.

os não proprietários na área afetada em acordo com o proprietário do imóvel. Esta modalidade consistia na realocação das benfeitorias não reprodutivas dentro da área remanescente da propriedade afetada e considerava a possibilidade da continuidade da produção nessa área e que as famílias residentes queiram permanecer na propriedade.

(3) Troca por outra terra (Permuta). Essa opção considerava a mudança para outra terra de valor socioeconômico equivalente àquela afetada pelo reservatório, que permitisse a viabilidade da agricultura familiar. Foram considerados os proprietários e posseiros de imóveis, e parceiros que desenvolviam suas atividades em terras localizadas no espaço diretamente impactado pela UHE Irapé.

O processo de negociação para se chegar aos termos que vieram a ser consolidados no Termo de Acordo exigiu a realização de reuniões da empresa com as comunidades e a Comissão de Atingidos e incluiu ações como de cadastro de terras em processos de discussão com as comunidades e a Comissão dos Atingidos mediante a apresentação do Projeto Executivo de negociação. Nesse projeto, foi estabelecido que o reassentamento deveria ser reconhecido como o mecanismo principal de reconstituição dos direitos dos atingidos e a CEMIG se comprometeu a constituir uma equipe multidisciplinar responsável pelos programas de remanejamento, garantido a presença permanente de representantes da empresa junto às comunidades, o que levou a empresa a instalação de dois escritórios no local, um em cada uma das duas margens do Rio, respectivamente, nos municípios de Turmalina e Cristália – Grão Mogol (MINAS GERAIS, 2002:8).

Entre as condições exigidas da CEMIG pelo Estado para a autorização de construção da Usina, estava a assinatura de um convênio com a Empresa de Assistência Técnica de Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – EMATER/MG para garantir a presença da organização na região por um período de oito anos, dando prosseguimento ao processo de

mudança sócio-econômico estimulado pela influência da Usina na região e nas comunidades reassentadas.

Dentro das condições negociadas para a reposição da terra a ser alagada pela represa da Usina, foi estabelecido que o tamanho a ser comprado pela CEMIG em reposição devia levar em consideração o reduzir ao máximo os impactos sociais e manter as relações sociais nas comunidades atingidas, com disponibilidade de água, acesso aos núcleos urbanos mais próximos e proximidade à rede de energia elétrica. No processo de negociação a CEMIG apresentou três opções de terra para cada família escolher aquela de sua preferência, seja por localização, laços familiares ou características da terra.

Quanto à indenização a ser recebida por cada família, além dos 50 hectares de terra, foram considerados: valor do imóvel possuído; dados de cadastro; benfeitorias reprodutivas e não reprodutivas; recursos extrativistas vegetais; características da terra; culturas perenes (aquisição de mudas, sementes, insumos, plantio e tratos culturais); pastagens, matas plantadas.

Além das condições negociadas, o Termo de Acordo considerou a definição de ações socioambientais a serem implementadas pela CEMIG como complemento do Plano de Controle Ambiental²⁵ da Usina de Irapé. Essas ações são relativas ao impacto da implementação da Usina no ambiente e na sociedade, tentando minimizar as ações que prejudiquem tanto a qualidade de vida da população da região, quanto às condições ambientais. As ações definidas foram:

- a) Ações de geomorfologia/geologia: relativas aos impactos, medidas de segurança e controle de eventuais 'sismos induzidos' e modificações geológicas na área de influencia da Usina de Irapé.

²⁵ O licenciamento ambiental da CEMIG é conduzido e orientado de forma a assegurar a análise adequada de todos os estudos e relatórios desenvolvidos, a observância de legislação ambiental e o pronto atendimento aos órgãos competentes pela questão ambiental. Os estudos e monitoramentos são desenvolvidos com a contratação de especialistas, que inclui empresas de consultoria, centros de pesquisa e universidades (Relatório, 2004).

- b) Saneamento e qualidade da água: que inclui ações de controle da qualidade da água, sistemas de esgoto, considerando o aumento no volume de pessoas por causa da obra e os possíveis impactos da UHE Irapé. Paralelamente, inclui ações de avaliação da relação população – rio, procurando evitar acidentes nas áreas de movimentação por causa da obra e pelas alterações do lençol freático.
- c) Flora/vegetação: avaliação dos impactos ambientais, incluindo ações de recuperação e proteção nos locais próximos ao empreendimento.
- d) Fauna terrestre e ictiofauna: ações de monitoramento, resgate de espécies de fauna, identificando o local adequado para a reabilitação dos animais resgatados. Elaboração do Plano de Manejo da Unidade de Conservação.
- e) Programa de recrutamento e qualificação de Mão-de-Obra.
- f) Programa de reestruturação socioeconômica: convênios que garantam linhas de financiamento, reinserção nos mercados produtivos e aproveitamento do potencial de integração do empreendimento à região.
- g) Melhoria da Infra-Estrutura Econômica e Social dos Núcleos Urbanos que receberam um volume maior de população por causa do empreendimento.
- h) Projeto de Vigilância Epidemiológica e Projeto de Adequação da Infra-estrutura de Saúde.
- i) Programa de Comunicação Social: A CEMIG propôs apresentar ao Conselho Estadual de Política Ambiental – COPAM, até 30 de novembro de 2002, a revisão completa do Programa de Comunicação Social inicialmente proposto, ampliando o seu escopo em termos de objetivo principal, atividades estruturais e cronograma, de maneira a contemplar todos os compromissos assumidos pela Companhia no documento intitulado “Respostas às Informações Complementares ao Plano de Controle Ambiental” (elaborado pela CEMIG) e relatório das ações até então realizadas.

- j) Projeto de Relocação da Infra-estrutura Econômica e Social Afetada pela Formação do Reservatório: relativo à capacidade e estado das estradas.
- k) População atraída: direta e indiretamente pelo empreendimento, reavaliação dos serviços de saneamento, habitação, saúde, segurança e educação.



Foto 15 e 16 – Antigas moradias dos reassentados no local de origem.



Foto 17 e 18 – Novas moradias construídas pela Cemig: Fazenda Santa Cruz e Comunidade Peixe Cru. Mesmo quando visto apenas em seus aspectos estruturais, como aqui, o Termo de

4.4. Os agentes do relacionamento: quem participou da interlocução

Como pôde ser visto até então, o processo de relacionamento deflagrado pelo desejo e necessidade da Cemig de construir e operar a Usina de Irapé teve várias dimensões, sendo uma delas, a comunicativa.

Essa dimensão foi a responsável pela produção e articulação de significados promovida pelas duas racionalidades em confronto, já explicitadas, seja quando em diálogo direto ou mediado²⁶.

a) O empreendedor: a CEMIG.

A CEMIG e o Estado de Minas Gerais se confundem neste processo, uma vez que a CEMIG, apesar de ser uma empresa de economia mista, tem como principal acionista o Governo de Minas, detentor de 50,96% das ações da Companhia. Apesar dessa aparente falta de distinção, o interlocutor das comunidades atingidas foi sempre a CEMIG, devido ao fato de ser ela o empreendedor oficial da UHE Irapé; portanto, a responsável por proposições e cumprimento de ações. Contudo, vale lembrar que o projeto sempre contou com o respaldo formal do governo estadual, que não só proporcionou o aporte de cento e vinte milhões de reais em dividendos da empresa, mas utilizou-se do empenho político e pessoal dos governantes que ocuparam o poder executivo de Minas Gerais nestes oito anos decisivos para o licenciamento ambiental de Irapé (ZUCARELLI, 2006:188).

Como o empreendedor e, sabedor do apoio que tinha junto ao governo estadual, a Cemig iniciou o processo de interlocução como se fosse um monólogo. Logo que foi organizada, a Comissão de Atingidos cuidou de esclarecê-la que ela não poderia simplesmente construir a barragem de acordo com sua vontade. A Comissão lembrou a empresa de que havia um processo a ser cumprido, não só de natureza legal, mas também social, já que haviam quatro licenças a serem concedidas para a construção da barragem: (1) Licença Prévia Ambiental; (2) Licença de Instalação; (3) Licença de Operação, e (4) Licença de Comercialização a ser concedida pelos próprios atingidos. Após a obtenção da Licença

²⁶ As comunidades atingidas, no princípio da interlocução formal, não tinham histórico de interlocução com a empresa e, talvez em função disso, tiveram muitas dificuldades de fazer a sua voz ser ouvida. Com o desenvolvimento da interlocução, foi criada a Associação dos moradores das comunidades atingidas pela construção da Usina de Irapé que passou ser a interlocutora formal das comunidades junto à empresa. Entidades de apoio, como as que também subscrevem o Termo de Acordo, auxiliaram nessa empreitada de a comunidade desenvolver a sua própria voz. Quando a Cemig abriu os escritórios regionais às margens do Jequitinhonha, os comunitários residentes também passaram a conversar avulsamente com os membros dessas comunidades, como representantes institucionais da Cemig.

Prévia Ambiental e antes da obtenção da Licença de Instalação (necessária ao início das obras) teria de ser elaborado um Projeto Básico Ambiental que, segundo a Comissão, não poderia implicar só na realização de pequenos ajustes para minimizar os impactos provocados pela obra

Ainda durante a década de 1980, a Cemig tinha estado na região através do fracassado programa ‘Novo Jequitinhonha’, que previa a construção das barragens de perenização e, já nessa época, tinha deixado amostras do seu padrão ‘técnico’ de relacionamento com as comunidades. O que, nos anos 2000, estava na memória dos moradores da região era o desgaste da imagem da empresa junto às famílias que foram deslocadas nos anos 80 e os escândalos divulgados pela mídia, à época, sobre corrupção, desvios de verbas, favorecimentos, além de prejuízos ambientais e sociais causados por essas barragens (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERIAS, 2006).

Esse desgaste, sabido pela empresa, levou-a, nesse retorno à região, a investir em *marketing* para divulgar as vantagens e a importância das usinas hidrelétricas para o desenvolvimento (LEMOS, 1999:147). Paralelamente a esse tipo de investimento em comunicação e, procurando desvincular das barragens as ações do empreendimento da Usina de Irapé, a empresa adota uma postura de diálogo como estratégia de atuação direta junto aos atingidos. Em correspondência enviada à Comissão de Atingidos em 1991, a empresa afirmou que pretendia

[...] levar às comunidades envolvidas [...] todas as informações referentes às etapas de planejamento, estudo e construção da [...] Usina, buscando estabelecer um processo de integração com as mesmas” (Of. MA/PE – 15.832/91 de 03/09/1991 *apud* LEMOS, 1999:147).

A decisão pela estratégia do diálogo com as comunidades envolvidas se dá na procura de demonstrar à sociedade como um todo, e não só aos atingidos, a disposição da empresa para a realização do empreendimento num processo transparente e democrático (LEMOS,

1999:147). Conforme relata RIBEIRO (1993) (*apud* LEMOS, 1999:147), a divulgação da notícia que uma empresa estatal causa prejuízos a lavradores pobres atinge tanto a CEMIG e o Governo do Estado do ponto de vista político interno, quanto junto a órgãos internacionais que muitas vezes financiam seus projetos. “Um sinal evidente disto foi a utilização de várias formas de propaganda da CEMIG visando difundir não só no Vale [do Jequitinhonha], como em todo o estado, através de jornal próprio, ou em campanha de publicidade nos veículos de comunicação, aspectos positivos da construção das barragens no Jequitinhonha” (*ibid.*).

Segundo relata LEMOS (1999), na sua primeira reunião com a Comissão de Atingidos, a CEMIG reafirma a intenção de contribuir para que o processo de licenciamento ambiental da Usina de Irapé se torne uma referência positiva nacional, “pela transparência na condução dos assuntos e pela ampla participação das populações afetadas pelo empreendimento” (LEMOS, 1999:148).

Visando a consecução desse objetivo, foram promovidas e realizadas cerca de 39 reuniões e encontros públicos durante os estudos de viabilidade, tanto em Belo Horizonte, quanto nos municípios afetados; sempre com a participação de lideranças das comunidades atingidas, entidades e associações de apoio aos movimentos populares, bem como lideranças políticas regionais e o poder local. “Tais reuniões foram consideradas pelos atingidos e técnicos da empresa fatos inéditos na história da CEMIG, no que concerne ao processo de planejamento de empreendimentos hidrelétricos, bem como um grande avanço em termos de relação com os atingidos” (*ibid.*). Mas vale dizer que essas reuniões e encontros públicos não foram iniciativas comunicacionais da Cemig. Muitas foram resultado de determinação legal do andamento do processo; outras pedidas por legisladores, avaliadores do processo, ou mediadores.

Apesar disso, os atingidos sentiram-se desfavorecidos nesse processo de diálogo e negociação devido a atrasos na implementação, por parte da empresa, do acordado a cada

reunião (por exemplo, procura e compra de fazendas para reassentamento), e devido à sua própria pouca organização.

Esse contexto de interlocução acabou concedendo uma grande vantagem à empresa,

Aparentemente, mais do que dialogar, negociar, a Cemig parecia estar interessada em não se atrasar no seu cronograma de realização da obra; criando um fato consumado, se necessário. Independentemente de estar conseguindo ou não concretizar, nos prazos negociados, o acertado, a Cemig avançava sem parar na construção da Usina, erguendo a barragem a um ritmo acelerado tal, com tanto empenho, que os atingidos começaram a se sentir ameaçados nos seus direitos. bastante empenho, ao tempo que o processo de reassentamento ia se complicando e sendo postergado. Desta forma, acabou ocorrendo um “descompasso entre a construção do ‘paredão’ e o reassentamento dos atingidos [o que] gerou uma série de incertezas e angústias à população local” (ZUCARELLI, 2006:145). A idéia da elevação do ‘paredão’ representava uma grave ameaça aos atingidos no sentido de que, a qualquer momento, poderia ocorrer o início do enchimento do lago de Irapé. Com a falta, por parte da empresa, de cumprimento dos prazos estabelecidos no Termo de Acordo e até dos novos prazos que iam sendo ‘negociados’ nas reuniões, os atingidos estavam dispostos a ocuparem o canteiro da obra da usina para impedir o fechamento das comportas e a perda de seus direitos reconhecidos no Termo de Acordo.

O resultado dessa dinâmica foi, em novembro de 2003, o Ministério Público federal receber um pedido da Associação dos atingidos, de execução do Termo de Acordo.

Assim, em 4 de novembro de 2003 foi solicitada pelos atingidos, pela primeira vez, a execução do Termos de Acordo no Ministério Público Federal, o que implicava na suspensão imediata das obras e o começo de um embate jurídico.

Aparentemente tendo ignorado tal fato e não tomando nenhuma atitude frente à ordem do Ministério Público de suspensão imediata das obras, três meses depois, teve a sua sede em Belo Horizonte ocupada por membros das comunidades atingidas.

Após três meses de espera, os atingidos não verificaram qualquer agilização de medidas por parte da CEMIG e então, resolveram realizar uma manifestação em Belo Horizonte para cobrar maior empenho da empresa e o cumprimento das medidas estabelecidas no Termo de Acordo, no dia 4 de fevereiro de 2004, os atingidos ocuparam a sede da CEMIG como forma de pressionar e garantir a plenitude de seus direitos transindividuais (ZUCARELLI, 2006:147).

Os atingidos entraram na CEMIG e ficaram dois dias fechados dentro da sede da empresa, negociando com os representantes da empresa; nos dois dias de negociação foram discutidos os atrasos e a falta de ações da CEMIG quanto à garantia, principalmente, do reassentamento das famílias atingidas, mas ainda assim a empresa não conseguiu repassar aos atingidos uma garantia dos prazos finais para entrega dos cadastros patrimoniais e para as visitas às terras de reassentamento daqueles grupos que ainda estavam sem opção de escolha. Sendo assim, a reunião foi suspensa e os atingidos desocuparam o auditório da empresa.

No final de dois dias e negociações infrutíferas a portas fechadas, em reunião com o Procurador da república no Ministério Público Federal, foi ‘negociada’ e deliberada, mais uma vez, a prorrogação dos prazos para apresentação final dos cadastros patrimoniais e das terras para o reassentamento das famílias atingidas (ZUCARELLI, 2006:152).

Uma das grandes dificuldades da CEMIG, que levou a empresa ao descumprimento nos prazos estabelecidos e negociados com as comunidades, foi a ‘composição final dos grupos de reassentamento’, onde o prazo era até o 20/09/2003 (ZUCARELLI, 2006:132). A dificuldade era encontrar terras com o tamanho suficiente para comportar todas as famílias de um grupo, o que levou a CEMIG à apresentação de terras fragmentadas, culminando num

processo de rompimento dos laços sociais das famílias atingidas. A dificuldade se dava pela qualidade e tamanho das terras em comparação com aquelas onde viviam as famílias atingidas. No final a CEMIG adquiriu 104 propriedades, em 17 municípios, num total de 60.000 hectares. Ainda em maio de 2005 faltava aquisição de 6.000 hectares para completar o total de terras necessárias. No final foram formados 101 grupos de reassentamento, cuja composição foi anunciada no dia 24/06/2005, com um ano e sete meses de atraso da data originalmente acordada (ibid.).

Além da defasagem entre o avanço na aquisição das terras para o reassentamento e o tempo de construção da barragem, apresentaram-se três problemas graves: (1) o agrário [perda de safras]; (2) o rompimento dos laços sociais pelo desmembramento dos núcleos familiares que, com as divisões dos grupos de reassentamento, perderam os laços de parentesco e sociais, e (3) a dúvida da sustentabilidade dos reassentamentos por causa da delimitação dos lotes e da qualidade de algumas terras escolhidas pelos atingidos. Esses problemas, junto ao atraso no processo de mudança por falta de terras, gerou nas comunidades uma posição de desconfiança complicando ainda mais o relacionamento entre elas e a empresa.

Sentindo o acirramento da pressão sobre a empresa, com o apoio da mídia, por parte das comunidades atingidas, ainda no final de 2003 a Cemig decide alterar o seu padrão de diálogo com as comunidades atingidas, responsabilizando o Departamento de Comunicação Social da empresa, a partir daí, pela coordenação institucional desse diálogo.

Com um longo histórico de diálogo com difíceis comunidades de periferia de zonas urbanas e com uma equipe bastante sênior, esse Departamento toma a decisão 1) de contratar dois profissionais de comunicação para ficarem em dedicação exclusiva à busca de estabelecimento de uma interlocução menos tensa com essas comunidades; 2) solicita e obtém que a empresa abra dois escritórios regionais na região atingida, um em cada uma das margens do rio Jequitinhonha, e aloca a cada um desses profissionais a responsabilidade por

um desses escritórios e 3) transfere esses dois profissionais para a região, onde permanecerão residindo até o fim das obras da Usina fazendo a facilitação da interação comunicativa com as famílias atingidas, lideranças comunitárias e opinião pública da região.

b) os Atingidos: as comunidades.

A população atingida, o outro sujeito proeminente na interlocução estudada, é composta por comunidades ribeirinhas com características e especificidades sócio-culturais no que se refere à forte identidade com o local em que habitam (que é onde habitaram seus pais, avós, bisavós...), às formas de apropriação e de uso do território e de seus recursos, mediados por códigos morais, relações de parentesco e proximidades, configurando uma organização social peculiar, essencialmente relacionada à história das comunidades e ao território (ZUCARELLI, 2006:71).

Segundo Vainer (1993) (*apud* ZUCARELLI, 2006:73) a noção de ‘atingido’ [...] vem sempre na voz passiva, a expressar sua objetivação num discurso globalmente fundado na naturalização da vida social: assim, temos *populações afetadas, atingidas, impactadas, deslocadas, remanejadas, preservadas, reassentadas*, sempre passivas, inexoravelmente condenadas a ser campo de ação de um outro, *meio ambiente* impactado pela intervenção do empreendedor/empreendimento hidrelétrico (Grifos originais). Em complemento, Acsegrad (*apud* *ibidem*), disse que além de desqualificar os grupos sociais atingidos enquanto sujeitos políticos, o planejamento autoritário até aqui prevalente nos grandes projetos hidrelétricos tende a equacionar enormes transformações socioambientais como se fossem redutíveis a simples operações patrimoniais com a propriedade jurídica. A área inundável é, assim, concebida como espaço de propriedade privada, e não de relações socioculturais diversificadas: desapropriam-se e indenizam-se os bens, mas não se considera o universo não-mercantil da natureza e dos modos da vida.

A própria noção de atingido condiciona uma posição passiva e reificada, distanciada da perspectiva de uma cidadania ativa (ZHOURI & OLIVEIRA, 2005:52). De fato, em parte, principalmente no início do processo interlocutivo, esse foi o comportamento dos atingidos frente à Cemig. O desenvolvimento de uma voz interlocutora foi um processo tornado possível a partir do reconhecimento legal de que os atingidos devem ser também ‘sujeitos do processo de licenciamento’.

A perspectiva de interlocução desejada pelos atingidos desde autorizada a realização do empreendimento de construção da Usina é a de um relacionamento não mais entre empreendedor e atingido, e sim entre cidadãos com direitos, e empresa cidadã.

Como já foi dito, para facilitar a organização e participação da população em todo o processo de licenciamento e construção da Usina, foi criada a Comissão de Atingidos da Usina de Irapé. Existem duas versões em relação a sua criação: do ponto de vista das comunidades, a comissão foi viabilizada a partir do contato com outras experiências fora do Vale, através do Movimento Nacional dos Trabalhadores Atingidos por Barragens. Já para a CEMIG, a comissão ter-se-ia organizado a partir do I encontro de Atingidos pela Usina de Irapé ocorrido por sugestão da empresa, uma declaração que “procura reduzir o caráter conflituoso do movimento, conformando-o à sua perspectiva de uma distribuição dos benefícios da construção da barragem e a viabilização conjunta do empreendimento” (LEMOS, 1999:155).

Na época de investimento em infra-estrutura por parte do governo na região, os pequenos proprietários perceberam o projeto de construção de hidrelétrica como uma ameaça de expropriação. Assim, a partir de várias reuniões foi incentivada a formação uma primeira caravana dos atingidos que se dirigiu à Belo Horizonte em dezembro 1987 com o objetivo de reivindicar, junto à CEMIG e ao governo do estado, que as negociações fossem coletivas e

que as indenizações de possíveis desapropriações fossem feitas a través da troca de ‘terra por outra terra’ (ZUCARELLI, 2006:52).



Foto 19 – Comissão de Atingidos da Usina de Irapé na sede da Cemig em Belo Horizonte.

Se, por um lado, os atingidos davam certa visibilidade às suas reivindicações, obtinham visibilidade para sua causa e respaldo jurídico para garantia de seus direitos, por outro lado, o contexto brasileiro ainda não é dos mais favoráveis à luta de resistência dos atingidos frente à construção de barragens da forma como é realizada. Segundo explica ZUCARELLI (2006),

[...] o histórico de recomposição dos direitos das famílias atingidas por barragens no Brasil revela falhas no processo, sobretudo, no que diz respeito à continuidade da reprodução social e econômica das comunidades. E o caso da usina de Irapé não é uma exceção. Apesar de apresentar um grande avanço quando ao reconhecimento dos modos de vida das populações atingidas por essa hidrelétrica, através da assinatura do Termo de Ajustamento de Conduta, esse documento acabou implicando em uma negociação de direitos sociais e, como tal, trouxe perdas significativas para as famílias dos atingidos (ZUCARELLI, 2006:113).

Apesar da dificuldade das comunidades na defesa de seus direitos e posição, além do grande impacto econômico, social e ambiental de um empreendimento do governo, através de

um esforço heróico, os atingidos conseguiram se tornar um dos ‘sujeitos do processo’. No momento em que os atingidos conseguiram se tornar sujeitos do processo, o empreendedor conferiu uma outra dimensão à questão e uma outra identidade ao relacionamento com as comunidades. Na visão dos moradores da região, a sua participação no processo foi chave, e foi o que definiu a mudança de atitude por parte da empresa na implementação do empreendimento. “Seja qual for o resultado, essa barragem não será construída conforme o empreendedor planejou nas planilhas e nos mapas. A força social se fez presente” (entrevista feita com Eduardo Antônio Arantes Nascimento, atingido de Irapé apud ZUCARELLI, 2006:112).

Ainda assim, os atingidos reconhecem que a sua força não se compara ao poder da empresa:

na hora do apuramento o que fala mais alto é o dinheiro mesmo. Para eles, o que decidiu a questão favoravelmente ao empreendimento foi a pressão política, já que além de uma forte presença de prefeitos da região, estavam também presentes no julgamento da licença vários deputados e o líder do governo e presidente da Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. A própria ocupação do espaço durante o julgamento da licença foi considerada desfavorável aos atingidos” (LEMOS, 1999:193).

Quer dizer, ainda com o seu reconhecimento enquanto ‘sujeitos’ no processo de relacionamento, as comunidades não se sentiram em igualdade de condições durante a interação com a empresa, justificando que ela tem mais poder político e econômico, facilitando a realização de sua vontade por cima dos desejos da população da região. Os atingidos ainda hoje consideram que a presença deles nos espaços deliberativos ficava restrita à simples ‘participação’ física no espaço de decisão, mas não representava qualquer tipo de influência nas deliberações finais. Esse ponto de vista fica claro no relato feito por ZUCARELLI (2006:65) da interação ocorrida nesses espaços: “quando tinham a oportunidade

de expressarem suas preocupações e seus questionamentos, por alguns minutos, essas eram classificadas como pronunciamentos ‘contra’ ou ‘favor’ do empreendimento”.

4.5. A interação comunicativa: estratégia de relacionamento

No processo de relacionamento de Irapé, num contexto conflitivo de normas a serem cumpridas e sujeitos diferentes (com diferentes interesses) em interação, a comunicação foi chave para viabilizar a relação interlocutiva empresa – comunidades. Apesar da existência de uma relação interlocutiva assimétrica, com visível controle do processo por parte da Cemig, o processo de comunicação centrou-se no esforço pelo diálogo e pela busca do contato face-a-face entre os sujeitos, procurando assim, através da negociação e da escuta atenta, alguma produção comum de significado que levasse ao entendimento das partes e à obtenção do objetivo principal da empresa: a construção da Usina.

A comunicação foi uma das condições estipuladas no Termo de Acordo, que previa a apresentação de um Programa de Comunicação Social por parte da CEMIG, indicando o objetivo principal, as atividades estruturais e cronograma de ação a ser desenvolvida pela empresa. A partir dessa previsão, a CEMIG estabelece um programa de comunicação social, ligado ao Plano de Controle Ambiental de Irapé, onde se especificava o público alvo, os objetivos e ações a ser desenvolvidas. Nesse primeiro momento, o Programa de Comunicação Social considerava a previsão de cinco anos de obra, desenvolvendo um trabalho de longo prazo, introduzindo atividades preparatórias, estruturais e de execução para dar apoio às atividades-suporte delimitadas no Plano de Controle Ambiental (DELPHI, 2001:7).

O Plano de Controle Ambiental, no seu programa de comunicação, reconhece três fases do trabalho: a) Atividades preparatórias, que são aquelas que visam desencadear a discussão do empreendimento e dos procedimentos executivos pertinentes à implantação da usina, procurando evitar a formação de um hiato, em termos de comunicação, no período

entre a análise e discussão do Plano de Controle Ambiental junto à FEAM e a obtenção da Licença de Instalação. A previsão é de que essa fase fosse desde a entrega do Plano de Controle Ambiental até a fase inicial da implantação da Usina de Irapé, após a obtenção da Licença de Instalação.

Na segunda fase, b) estavam previstas as atividades estruturais, compostas pela formação básica prevista para a condução do Programa de Comunicação, prevendo-se a composição da equipe técnica, instrumentos, mecanismos e ou recursos que serão utilizados no desenvolvimento do processo de comunicação. Finalmente, na última fase, c) atividades de suporte, constituindo-se de ações planejadas para atender às demandas apresentadas no escopo do Plano de Controle Ambiental. Implica a atuação sistemática da comunicação nos programas e projetos ambientais.

Desde o início das ações de comunicação na região, segundo o estipulado pelo Programa de Comunicação Social do Plano de Controle Ambiental, a comunicação direta com as comunidades foi sempre privilegiada, na crença da empresa de que essas atividades – reuniões separadas por margem do rio, promoção de discussões com a população das comunidades, condução de contatos com instituições e órgãos públicos em cada município – mostraria com uma maior seriedade e transparência o trabalho desenvolvido para a elaboração do Plano de Controle Ambiental. Na visão da empresa, essas práticas são

contatos que demonstram respeito à população local e constituem um marco referencial para o desencadeamento do processo de interação entre a sociedade e os representantes da Cemig, envolvidos na implantação do empreendimento (DELPHI, 2001:11)

Quer dizer, a realização de reuniões com as comunidades atingidas, como prática de comunicação, visava contribuir para a interação entre a empresa e as pessoas atingidas, além de trabalhar na aceitação do projeto por parte da população, esperando que, a partir da apresentação de relatos, fatos, a sociedade passasse a trabalhar com a hipótese da inserção do

empreendimento na região, organizando-se quanto às perspectivas futuras da área. Neste sentido, a Cemig considerava de extrema importância o repasse de informações oficiais sobre questões consideradas relevantes quanto ao futuro da região de influência da Usina de Irapé e das famílias diretamente afetadas. A empresa previa que

as discussões sobre o encaminhamento ou procedimentos a serem adotados no tratamento de algumas questões poder[iam] ocorrer, antes do início das obras, durante a fase do licenciamento ambiental, ou caso não seja viável, logo no início das obras (DELPHI, 2001:11).

Desde o início, no caso da usina de Irapé, todas as atividades que envolviam as populações diretamente afetadas foram responsabilidade direta da Comunicação. Por exemplo, no caso das ações referentes ao remanejamento das famílias, onde as ações de comunicação deram o suporte, em parceria com a Gerência Ambiental e a equipe de negociação, ao desenvolvimento do Programa, sendo responsável pelas questões pertinentes à remoção e à divulgação das etapas concluídas em cada fase do processo.

A Comunicação, na visão da empresa, tem tido um papel estratégico no desenvolvimento e consecução do empreendimento. A empresa acreditava que a correta e oportuna utilização dos meios de comunicação disponíveis iria evitar o desencadeamento de problemas ou conflitos indesejáveis, possibilitando ao mesmo tempo, a criação de canais para o contato e manifestação entre a Cemig e os grupos sociais que habitam e atuam na área de influência de construção da hidrelétrica.

Mas é no ano de 2004 que a CEMIG sente a necessidade de prestar mais atenção às ações de comunicação em Irapé, sendo que, como o próprio Superintendente de Comunicação da empresa, em entrevista, reconhece, mesmo com os benefícios negociados e as condições pautadas no Termo de Acordo, a CEMIG enfrentou uma série de problemas para a realização da obra, pelo que tiveram que instalar na região um ‘aparato de comunicação’ nunca visto em outro empreendimento. Numa outra entrevista realizada em abril de 2006, ele descreve como

a partir da mudança de gestão na Diretoria do projeto de Irapé, a entrada de comunicação mudou de perspectiva, de um papel passivo de apenas suporte, passou a ser protagonista, no sentido de fomentadora e articuladora do processo de relacionamento entre a empresa e as comunidades afetadas:

na gestão anterior [a direção do projeto] não levava em conta a comunidade; levava, mas era uma coisa muito incipiente. E quando mudou a gestão, a primeira coisa que o novo gestor fez, além de outras grandes medidas que foram tomadas, foi a entrada da comunicação. Ele chegou aqui e falou "carta branca para vocês, vocês que têm que tocar isso", e a partir daí a coisa foi se estabilizando [...] A obra não andava, não andava. Tinha demandas e demandas e demandas. Por que aí você criou uma, por mais que você quiser, era pouco por que tinha pouca visibilidade, por que tinha um grupo atuando em contra. Quer dizer não era nenhum problema, nós tínhamos problemas, determinados problemas de demora, de reassentamento das pessoas (Entrevista, Belo Horizonte, em 17-4-2006).

É a partir desse momento que se dá a entrada da comunicação, numa perspectiva mais participativa e integrada às outras áreas de trabalho envolvidas na gestão da obra. No momento em que se dá a mudança interna na gestão do projeto de Irapé e fica clara a demanda de um papel mais ativo da comunicação na região - setembro de 2003 - a CEMIG toma a decisão de contratar dois jornalistas especificamente para trabalharem sediados na região de Irapé, sendo coordenados pela Superintendência de Comunicação da CEMIG em Belo Horizonte, em diálogo e coordenação operacional com a Diretoria de Irapé.

Cada um desses novos jornalistas contratados torna-se responsável pelos contatos e ações em uma das margens do rio Jequitinhonha, tendo sido garantida a presença de cada um deles em um dos escritórios locais que, segundo o Termo de Acordo, a CEMIG deveria providenciar para o atendimento na região – um no município de Turmalina e outro no município de Cristália (que depois foi transferido para o município de Grão Mogol).

Segundo o superintendente de comunicação da Cemig, em entrevista, foi necessária a entrada da comunicação em função de grupos interessados em paralisar a obra usarem a

comunicação formal e informal para colocarem em risco a boa imagem da CEMIG. Ele assegura que

Nunca a empresa tinha enfrentado situação desse tipo, provocada por notícias inverídicas com o objetivo de criar um clima de inquietação entre as famílias que [iam] ser recolocadas. Nesse caso, o desafio enfrentado foi o de fazer chegar as informações verdadeiras a uma população dispersa e, em sua maioria, sem acesso a veículos de comunicação, pois grande parte das moradias não conta[va] com o serviço de energia elétrica. (MICHALICK 2005: 87).

Ante esse panorama, a CEMIG toma a decisão de enfrentar as informações contrárias à obra a partir de respostas com fatos, sem a pretensão de configurar uma resposta formal e frontal. A estratégia utilizada era mostrar o que estava sendo feito com fotos, depoimentos, filmes e levando as informações face-a-face diretamente aos atingidos na região, num momento no qual a empresa, segundo relato do jornalista da margem esquerda,

[...] sentiu a necessidade de se aproximar com os públicos que ela tinha interesse de estar divulgando o projeto, em trabalhar para fazer com que o projeto, as etapas fossem cumpridas com mais agilidade, com mais objetividade, respeitando as culturas, as comunidades locais, interagindo com esses públicos, fazendo com que eles entendessem o processo que estavam vivenciando (Entrevista, Grão Mogol, 10-7-2006).

As ações de comunicação de Irapé formam parte do objetivo geral da CEMIG como empresa no mercado de geração e comercialização de energia elétrica, de fornecer um bem fundamental para o homem, essencial na sua vida diária. Segundo explica o Superintendente de Comunicação Social e Representação, as concessionárias de energia elétrica procuram cumprir a meta da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL – que é a universalização dos serviços a 100% dos brasileiros. Na área de concessão da CEMIG no estado de Minas Gerais essa cobertura está em quase 100% na área urbana, e 90% na área rural (MICHALICK, 2005:83).

Nessa grande meta se insere a procura do êxito de geração da Usina de Irapé, num contexto de públicos distintos e interesses divergentes onde as ações de comunicação seguem a lógica da política da empresa que entende que cabe à Superintendência de Comunicação Social e Representação o gerenciamento estratégico e operacional da comunicação da CEMIG.

Assim, as ações de comunicação de Irapé se desenvolvem em um contexto que mescla a existência de um público urbano ávido por iniciativas de investimento que estimulem o desenvolvimento da região, uma população atingida que sente seu modo de vida ameaçado pelo empreendimento, desestruturando a base da segurança social que é o lugar onde se mora e a atividade de grupos ambientalistas pró e contra o projeto.

Levando em consideração esse contexto, o trabalho em Irapé foi estruturado em torno da equipe de Comunicação Social presente na região (os dois jornalistas, um em cada margem do rio), com atuação em várias frentes, com iniciativas tanto de comunicação face-a-face diretamente com os moradores das comunidades atingidas, como atividades de comunicação por meios massivos e tradicionais, a partir de estratégias que, segundo o Manual de Comunicação da CEMIG, segue os conceitos da ‘comunicação integrada’.

No quadro a seguir, apresenta-se os três momentos-chave que diferenciam a ação comunicacional da empresa durante o desenvolvimento da obra. O primeiro momento, responde ao Programa de Comunicação Social desenhado seguindo o cumprimento das obrigações do Plano de Controle Ambiental, concebido em 2001, num momento onde ainda não existia participação da equipe de Comunicação na região afetada.

O segundo momento, responde à revisão do Programa de Comunicação do Plano de Controle Ambiental, segundo mandato da FEAM e traz a assinatura do Termo de Acordo. As mudanças entre o programa de 2001 e o programa de 2002, são pouco significativas,

centradas mais no aumento das atividades de suporte, ainda mantendo uma visão da comunicação como mero 'suporte'; participativa do processo de relacionamento, mas dependente das ações definidas pela Coordenação da Usina de Irapé.

Já o terceiro e último momento, se dá a partir da mudança de na coordenação do projeto de Irapé a imediata entrada direta da Superintendência de Comunicação Social da empresa no projeto, a contratação dos dois comunicadores e o desenvolvimento de uma ação de mobilização social na região coordenada por eles.

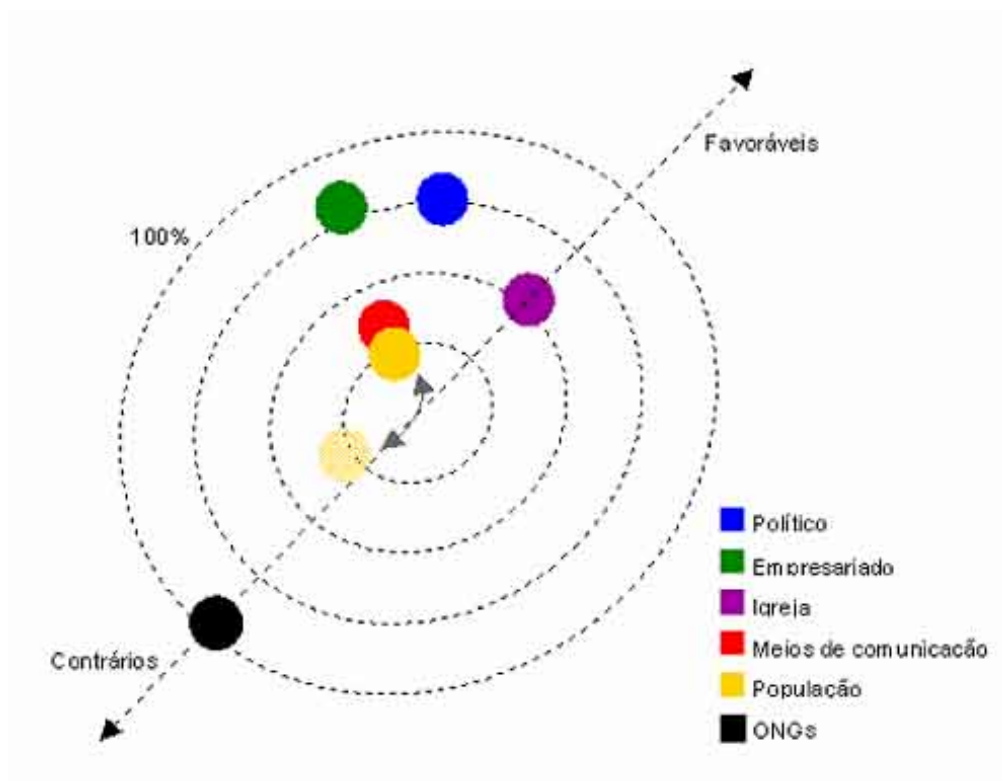
Nesta terceira etapa, observa-se uma mudança significativa nas ações de comunicação, e na comunicação como processo, estando esta não mais dependente da Coordenação operacional de Irapé, ganhando autonomia para construir diálogo e buscar sintonia com o resto das áreas de trabalho do Projeto de Irapé. Essa fase é marcada pela independência e autonomia na gestão do processo de comunicação, com maiores investimentos em ações de natureza comunicativa, mantendo-se sempre uma linha de ações de suporte, mas indo além disso na construção de um relacionamento direto com as comunidades e seus membros.

Nesta terceira fase, a CEMIG, sob a responsabilidade da Superintendência de Comunicação, contrata uma Auditoria da Opinião para redirecionar as ações de comunicação, realizada por EMC2 (empresa de consultoria em comunicação) que realizou entrevistas nas comunidades na região para identificar focos problemáticos e de conflito²⁷. Segundo a auditoria as ONGs ligadas a grupos políticas da região, demonstraram insatisfação, e pressionaram à empresa a realizar obras que não estavam previstas no Termo de Acordo assinado com o Ministério Público. A partir dos resultados da Auditoria, foram apresentados dados concretos para a complementação efetiva e direta do Plano de Comunicação definido nesta última etapa. O diagrama a seguir ilustra como estava o mapa de sujeitos no momento em que a Auditoria foi realizada, onde se observa como os grupos contrários estavam mais

²⁷ Dados facilitados pela Superintendência de Comunicação e Relacionamento da CEMIG em maio de 2007, ainda que não se teve acesso ao estudo completo.

afastados da Cemig em relação a outros grupos, e as comunidades no meio do mapa, nem a favor, nem em contra.

Imagem – 1. Mapa de sujeitos no relacionamento com a Cemig no projeto da Usina de Irapé



Fonte: EMC, Auditoria de Opinião para CEMIG.

O presente quadro foi construído pela autora da dissertação como resultado do levantamento das informações contidas em documentos internos da CEMIG e a partir das entrevistas realizadas aos responsáveis pelas ações de comunicação no Projeto de Irapé.

Quadro 1 - Quadro comparativo dos três momentos do processo de comunicação no relacionamento CEMIG – comunidades atingidas pela Usina de Irapé²⁸.

Os três momentos do Processo de Comunicação			
Componentes do processo	Programa de Comunicação Social do Plano Controle Ambiental – PCA (2001)	Revisão Programa de Comunicação Social (2002)	Campanha de comunicação Integrada Usina de Irapé (2006)
Responsáveis pelo desenho do plano	Contratação externa	Contratação Externa	Equipe interna de comunicação, responsabilidade da Superintendência de Comunicação Social e Representação. Não existe um plano estratégico formalizado de comunicação a partir da contratação dos dois comunicadores para ficarem na região do Irapé a partir de 2004. Os dados apresentados foram obtidos a partir de entrevistas, e do documento que a Cemig encaminhou para o Júri do Prêmio ABERJE 2006, de apresentação da campanha integrada de comunicação que reflete como a empresa entende hoje o processo de comunicação no relacionamento com as comunidades atingidas em Irapé.

²⁸ Os nomes das três etapas identificadas, respondem aos nomes dos documentos da Empresa, considerando que, na última fase, não existe um plano de comunicação com a delimitação do processo e as ações desenvolvidas, mas a informação está baseada na coleta de dados a partir de entrevistas e no documento apresentado para o Premio Aberje 2006.

Justificativa	Frente às expectativas, considera-se indispensável a incorporação de um adequado trabalho de comunicação social e uma sistemática transparente de contatos buscando melhor convivência entre o empreendedor e os diversos grupos de interesse, direto ou indiretamente envolvidos com o empreendimento. É importante que todos estejam cientes dos procedimentos e, ao mesmo tempo, consigam vislumbrar a realidade possível de ser alcançada com a implantação dos programas e projetos apresentados no Plano de Controle Ambiental (PCA).	Documento de atualização e revisão das atividades do Programa de Comunicação Social do PCA, a partir da solicitação de da FEAM traz a firma do Termo de Acordo em julho do 2005. Frente às expectativas, considera-se indispensável a incorporação de um adequado trabalho de comunicação social e uma sistemática transparente de contatos buscando melhor convivência entre o empreendedor e os diversos grupos de interesse, direto ou indiretamente envolvidos com o empreendimento. É importante que todos estejam cientes dos procedimentos e, ao mesmo tempo, consigam vislumbrar a realidade possível de ser alcançada com a implantação dos programas e projetos apresentados no Plano de Controle Ambiental (PCA).	Sem um eficiente programa de comunicação integrada seria impossível alcançar e atender a públicos tão diversos com interesses tão distintos. Em um mesmo contexto, apresentam-se públicos: urbano – ávido por ações desenvolvimentistas; ribeirinhos – com um modo de vida único no qual se sentiam ameaçados e ambientalistas a favor e contra o projeto.
Objetivos	Promover a integração da Cemig, enquanto empreendedora, com a sociedade local e regional. Os dois eixos destacados para se atingir esta integração são a difusão de informações sobre o projeto e a criação de canais para o contato e manifestação dos diferentes grupos sociais. Reduzir as especulações e demonstrar que as alterações associadas ao empreendimento e que, em alguma medida, poderão desencadear impactos.	Promover a integração da Cemig, enquanto empreendedora, com a sociedade local e regional. Os dois eixos destacados para se atingir esta integração são a difusão de informações sobre o projeto e a criação de canais para o contato e manifestação dos diferentes grupos sociais.	Promover a integração entre a empreendedora e a sociedade local e regional.

Premissa básica	O plano de comunicação neste momento, pressupõe o estabelecimento de contatos contínuos para encaminhar discussões, divulgar propostas e decisões e, da mesma forma, demonstrar o compromisso da Cemig, enquanto empreendedora, com a busca de soluções para as possíveis alterações decorrentes da implantação do empreendimento, ação que inspira confiança e contribui para evitar o desencadeamento de problemas ou mesmo conflitos não desejáveis entre os envolvidos.	Conduzir de forma planejada o complexo processo de implantação da Usina de Irapé.	Aplicando os conceitos de comunicação integrada, utilizar iniciativas e produtos que mantenham abertos os canais de informação e relacionamento que se estabeleceram na região.
Diretrizes básicas	Incentivar a participação dos diversos grupos sociais envolvidos. Organizar e manter um sistema de informação eficiente. Apoiar a execução dos programas e projetos ambientais propostos. Promover o intercâmbio de informações entre as equipes dos demais programas e projetos do PCA, procurando o planejamento integrado dos contatos e dos temas a serem abordados.	Incentivar a participação dos diversos grupos sociais envolvidos. Organizar e manter um sistema de informação eficiente. Apoiar a execução dos programas e projetos ambientais propostos. Promover e estreitar os contatos com os grupos sociais envolvidos, contudo, sendo interativo o processo é passível de ser alterado, sempre que houver indicação da necessidade de mudança nos rumos.	Muito diálogo, muita informação, e sobretudo, um trabalho de comunicação estruturado, cooperativo e muito bem orquestrado entre a Superintendência de Comunicação Social no edifício sede da Cemig, e os escritórios regionais, os diversos empreiteiros, a imprensa estadual, regional e local.
Interlocutores	População urbana e rural, direta e indiretamente afetada pelo empreendimento. Instancias administrativas municipais. Comissão e Associação de Atingidos. Organizações civis e religiosas. Instituições públicas e privadas atuantes na área de influência.	População urbana e rural, direta e indiretamente afetada pelo empreendimento. Instancias administrativas municipais. Comissão e Associação de Atingidos. Organizações civis e religiosas. Instituições públicas e privadas atuantes na área de influência.	População urbana e rural, direta e indiretamente afetada pelo empreendimento. Instancias administrativas municipais. Comissão e Associação de Atingidos. Organizações civis e religiosas. Instituições públicas e privadas atuantes na área de influência.

<p>Estrutura organizacional</p>	<p>Previa-se o encaminhamento das ações em duas formas: na região sob responsabilidade da Gerência Ambiental, e a coordenação geral sob responsabilidade da equipe técnica da Cemig em Belo Horizonte, responsável pela Coordenação Executiva e Ambiental do Projeto da Usina de Irapé. Não é prevista a contratação de profissional(is) da comunicação em função da noção da demanda.</p>	<p>A coordenação geral dos trabalhos fica sob responsabilidade da Superintendência de Comunicação Social e Representação, em Belo Horizonte, da Gerência de Avaliação e Licenciamento Ambiental e pela Coordenação Executiva da Usina de Irapé, além de contar com a participação dos consultores das áreas diversas da obra.</p>	<p>Responsabilidade da Superintendência de Comunicação Social e Representação da desde a sede da Cemig em Belo Horizonte, com dois comunicadores contratados desde 2004, para ficar na região permanentemente até o final do processo de relacionamento, após o início da operação da Usina (2006), um em cada margem do rio Jequitinhonha. A equipe auxilia e trabalha em coordenação com as outras equipes da Obra sob a responsabilidade da Coordenação Executiva da Usina de Irapé.</p>
<p>Plano Operacional – ações específicas</p>	<p>Definição de três fases: A) Atividades preparatórias: que visavam desencadear a discussão do empreendimento e dos procedimentos executivos pertinentes à implantação da usina, procurando evitar a formação de um hiato, em termos de comunicação, no período entre a análise e discussão do PCA junto à FEAM e a obtenção da LI. Boletins; reuniões com lideranças e comunidades (segundo a estrutura das reuniões, deviam ser expostos os aspectos gerais do projeto, focado do assunto de maior interesse do público presente, procurando afunilar os temas para uma abordagem mais exclusiva e menos generalista); Talheres de Educação Ambiental. B) Atividades estruturais: composta pela formação básica prevista para a condução</p>	<p>Definição de duas fases: A) Atividades estruturais: Apresentação do Termo de Acordo, reconhecida como a primeira atividade de comunicação desenvolvida. Primeiro foi apresentado às prefeituras, Câmaras Municipais e outras lideranças; posteriormente às comunidades atingidas. Foram elaboradas cartilhas, banners, e vídeo. Reuniões no processo de negociação. Informativo de Irapé. Meios de comunicação regionais. B) Atividades de Suporte: as mesmas definidas no Programa de Comunicação Social da PCA, mais: Ações referentes ao recrutamento e qualificação da mão de obra; ações referentes à adequação e acompanhamento dos núcleos urbanos:</p>	<p>Ações Permanentes: As ações foram definidas a partir da realização da Auditoria de Opinião, por parte da EMC2, que achou como ONGs ligadas a grupos políticos da região demonstraram insatisfação e pressionaram a Cemig para realizar obras que não estavam previstas no Termo de Acordo. Com base nos dados da auditoria, foi proposto: - ampliar os canais de relacionamento com lideranças da região. - dar credibilidade às informações da Cemig com lideranças. - mapear distorções/boatos. - potencializar as manifestações de apoio e neutralizar oposições. Informativo Irapé de TV: a partir da pareceria regional com TV Araçuaí, em</p>

	<p>do Programa de Comunicação, prevendo-se a composição da equipe técnica, instrumentos, mecanismos e ou recursos que serão utilizados no desenvolvimento do processo de comunicação.</p> <p>Informativo de Irapé: considerado o instrumento de referencia da Usina de Irapé. Pensado para criar uma alternativa oficial no contexto do processo de implementação do empreendimento em nove municípios.</p> <p>Uso dos meios de comunicação: uso da mídia local para divulgação do processo de andamento da obra.</p> <p>C) Atividades de suporte: compõe-se de ações planejadas para atender às demandas apresentadas no escopo do PCA. Implica a atuação sistemática da comunicação nos programas e projetos ambientais.</p> <p>Este Programa de Comunicação Social tem uma previsão de 5 anos de obra, e diz em relação às ações futuras, além das três fases delimitadas: somente a evolução do processo de negociação e das discussões públicas sobre o empreendimento irão definir as futuras atividades de comunicação a serem implementadas.</p> <p>Ações referentes à Educação Ambiental: com apoio da comunicação na realização de todo o trabalho – elaboração de matérias sobre os temas a tratar, cartazes, panfletos ou alternativas de divulgação.</p> <p>Ações referentes à Limpeza da Bacia de</p>	<p>cabe à comunicação o esclarecimento das medidas adotadas no que diz respeito da educação, saneamento básico e segurança pública.</p> <p>Ações referentes à preservação do patrimônio cultural: discussões sobre a Preservação do Patrimônio Cultural e difusão e valorização da cultura local.</p> <p>Ações referentes à reestruturação socioeconômica: trabalhando em parceria com diversas instituições atuantes na região, o que exige o suporte intenso da comunicação, primeiro para repasse de informações e posteriormente a divulgação dos resultados alcançados para dar visibilidade aos avanços do programa.</p> <p>Ações referentes ao plano diretor do reservatório: procurando maior consolidação do planejamento a partir da ampliação das discussões e envolvimento visando a conscientização das comunidades com relação à importância do planejamento do empreendimento e a ocupação da área do entorno.</p>	<p>formato jornalístico, foi concebido para levar informação para a região, divulgando as principais etapas da obra, além do andamento e abrangência de seus inúmeros programas sócio-ambientais, em especial aos eventos relacionados ao reassentamento das famílias, um dos principais pontos de questionamento do empreendimento. Programa quinzenal de 15 minutos de duração.</p> <p>Informativo de Irapé Impresso: concebido para atender um público diversificado – famílias ribeirinhas, autoridades, comerciantes, pessoas comuns, lideranças formais e não formais. Jornal bimestral em quatro cores, 8 páginas e uma tiragem de 7 mil exemplares por mês, divulgado nos sete municípios, distribuído de casa em casa e entregue por funcionários da Cemig às lideranças locais e formadores de opinião.</p> <p>Informativo Irapé de Radio: sabendo que a rádio é o veículo de comunicação mais difundido na região, se fez um mapeamento das emissoras da área de influência da usina e dos municípios, para a realização de negociações, definindo a forma de distribuição e veiculação dos programas de rádio. Atualmente o programa vá ao ar em 16 emissoras em 14 municípios, sendo um programa semanal de 30 minutos de duração.</p>
--	--	---	---

	<p>Acumulação: reuniões com comunidades envolvidas, divulgação no boletim Irapé, folheto.</p> <p>Ações referentes ao remanejamento da população rural: reuniões com a população envolvida, agendamento dos contatos, produção de material de divulgação do local, data, etc., organização das atividades propostas que envolvem as populações afetadas.</p> <p>Ações referentes aos povoados de Peixe Cru e Mandassaia: reuniões bimestrais, utilização do Informativo de Irapé, contato direto com os moradores.</p> <p>Ações referentes à saúde pública e vigilância sanitária: encaminhamento de ações preventivas, repasse de informações sobre temas específicos, desenvolvimento de campanhas educativas abordando temas pertinentes às questões em pauta, a través do Informativo de Irapé e cartilhas nos casos especiais.</p> <p>Ações referentes à fase de enchimento do reservatório: cartazes, envio de ofício a instituições, placas informativas, mídia regional, contanto direto com os proprietários do entorno.</p>		<p>Site de Irapé: oferece informações para o público formador de opinião, contendo dados sobre a construção, área de abrangência, histórico dos municípios, programas de relocação das famílias, programas ambientais, além da galeria de fotos e vídeos informativos e institucionais, e informativos impressos e de rádio.</p> <p>Programa de visitas e exposições: tendo como fim aproximar o projeto ao público envolvido pela obra, através de visitas semanais à obra, exposições itinerantes abordando aspectos da obra e do acervo sócio-cultural local. Foram realizadas exposições ambientais e arqueológicas no Centro de Referencia e Memória n comunidade de Porto Coris.</p> <p>Outras ações de impacto: como oficinas de educação patrimonial sócio-cultural; oficinas de educação ambiental; campanhas preventivas de saúde; apoio ao artesanato local.</p> <p>Folhetaria: material didático e informativo, abordando temas como: patrimônio Cultura da Usina de Irapé; preservação de Patrimônio Cultura; programa de Salvamento Arqueológico; programa de Educação Ambiental de Irapé; entre outros. Guias, vídeos, CD's.</p>
--	--	--	---

<p>Temáticas abordadas</p>	<p>Atividades preparatórias: Seleção das novas áreas de reassentamento. Padrão das unidades habitacionais: apresentação e discussão. Projeto de reassentamento: características e garantias. Processo de negociação. Contato da população local com outros grupos de remanejados.</p> <p>Atividades estruturais: O conceito do empreendimento. Obras pertinentes ao barramento, e atividades relacionadas aos meios físico, biológico, socioeconômico, e cultura.</p> <p>Atividades de suporte: divulgação do local, data e público convidado para as reuniões; registro e repasse dos resultados alcançados; divulgação da continuidade do trabalho e próximas metas. Ações referentes ao remanejamento da população rural: critérios de negociação; formação dos grupos optantes pelo reassentamento; projeto executivo; discussão e estruturação das novas relações de vizinhança e outras questões; implantação do projeto de assistência técnica; planejamento da transferência das famílias para as novas áreas. Ações referentes aos povoados de Peixe Cru e Mandassaia: evolução das negociações; seleção da área para implantar o novo núcleo; apresentação e</p>	<p>O conceito do empreendimento. Obras pertinentes ao barramento, e atividades relacionadas aos meios físico, biológico, socioeconômico, e cultura. Divulgação das atividades de suporte.</p>	
-----------------------------------	--	---	--

	<p>definições quanto aos projetos executivos; formação dos grupos de vizinhança; cronograma para transferência das famílias; inauguração do novo núcleo.</p> <p>Ações referentes à saúde pública e vigilância sanitária: importação de doenças endêmicas em outras regiões; aumento de enfermidades prevalentes na região pela chegada de indivíduos susceptíveis; aumento de acidentes ocupacionais e outros acidentes incluindo animais também; necessidade de ações preventivas; problemas sociais; medidas de controle ambiental e individual.</p> <p>Ações referentes à fase de enchimento do reservatório: características do enchimento; efeitos da redução da vazão no trecho de jusante; características do enchimento, aspectos referentes à possível exploração garimpeira no trecho; alternativas a ser adotadas para mitigar os impactos; pessoas referencia e forma de contato aos responsáveis pelo empreendimento.</p>		
--	--	--	--

Fonte: Construção própria da pesquisadora.

Quadro 2 - Linha temporal do processo de comunicação: produtos e ações específicas:
Desde a apresentação do PCA até a obtenção da Licença de Operação
2000 – 2006

Processo de Comunicação: ações específicas	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Atividades preparatórias							
Informativo de Irapé							
Mídia regional							
Ações de Educação Ambiental							
Ações referentes ao remanejamento							
Ações referentes aos povoados de Peixe Cru e Mandassaia							
Ações referentes à saúde pública e vigilância sanitária							
Ações referentes à fase de enchimento do reservatório							
Apresentação do Termo de Acordo							
Reuniões no processo de negociação							
Ações referentes ao recrutamento e qualificação da mão de obra							
Ações referentes à adequação e acompanhamento dos núcleos urbanos							
Ações referentes à preservação do patrimônio cultural							
Ações referentes à reestruturação socioeconômica							
Ações referentes ao plano diretor do reservatório							
Irapé TV*							
Irapé Radio							
Site de Irapé*							
Visitas e exposições							
Outras ações de impacto							
Folhetaria							

Fonte: Construção Própria da pesquisadora, segundo os dados analisados.

* Ações descontinuadas pelo período pré-eleitoral 2006

CAPÍTULO 5. ANÁLISE DE DADOS

5.1. A interação comunicativa no caso de Irapé

O caso de Irapé, o estudo das interações que tiveram lugar no desenvolvimento do projeto, é um fenômeno complexo de se estudar. Diversos sujeitos participam de uma trama de negociação e relacionamento num contexto complexo, intermediado por vozes externas e situações sociais e ambientais incontroláveis pela empresa. Nesse sentido, a pesquisa teve o desafio do olhar comunicativo do fenômeno com o devido cuidado de não se perder no mar de informações e dados que o caso oferece para serem estudados.

Seguindo a Grounded Theory como método de pesquisa, o estudo foi da teoria ao empírico, para voltar a teoria em procura de categorias que ajudassem a entender, e posteriormente, tentar explicar, o que o fenômeno ofereceu ao olhar comunicacional adotado. O desafio não foi fácil, e pode ser que a escolha não seja assertiva aos olhos de outros leitores, mais acredita-se que as categorias utilizadas ajudam sim a recriar o processo de interação comunicativa, e assim, analisar alguns dos aspectos considerados relevantes, mas é claro que escapa à pesquisa outras angulações possíveis que dariam como resultado, leitura por demais interessantes.

Sendo assim, segundo o objetivo de pesquisa, a partir dos dados coletados, foram definidas quatro grandes categorias de análise com suas respectivas subcategorias. Para chegar às quatro categorias aqui apresentadas foram experimentadas várias variações; algumas chegaram até uma fase inicial de análises, mas acreditando que podiam desviar a atenção do olhar comunicacional, foram reformuladas e repensadas, a partir inclusive da revisão bibliográfica – Grunig e Grunig (1992) e Quéré (1991).

Dessa forma chegou-se às seguintes categorias: (1) a primeira se refere ao ‘Contexto comunicativo’ (ao *onde* e *quando* da interação), que procura entender onde acontece a interação, sob quais circunstâncias, com que objetivo(s), e identificar a existência de conflito

e como ele é entendido pelos sujeitos principais. (2) A segunda categoria, nomeada ‘Os sujeitos’ (*quem*), procura identificar quem está envolvido no processo, quem são os interlocutores principais, as vozes mediadoras e o papel do comunicador no processo de interação comunicativa. (3) Já a terceira categoria, ‘Processo de comunicação’ (*como*), diz respeito a como acontece o processo de interação comunicativa, identificando as principais estratégias ou ações, o fluxo da comunicação com suas limitações e desafios. Finalmente, a última categoria (4), do ‘Conteúdo da Comunicação’ (*que*), diz respeito ao conteúdo da comunicação, identificando as intenções e interesses das partes envolvidas.

As quatro categorias, além de ajudar a reconstruir o processo de interação, ajudaram a identificar o tipo de comunicação que teve lugar, se foi de caráter simétrico ou assimétrico, utilizando como referencia a proposta teórica de GRUNIG e GRUNIG (1992), já apresentada no capítulo dois. E a partir desse momento, é que a comunicação poderá ser identificada como uma ação socialmente responsável, a partir das características da interação comunicativa.

A análise é acompanhada de depoimentos, desenhos, quadros e gráficos, resultado da coleta de dados realizada, sendo que os depoimentos tanto da empresa quanto dos moradores das comunidades foram chave na reconstrução da interação e para entender o processo de comunicação. Cabe também lembrar, os processos não se limitam às categorias aqui apresentadas, e que os atos de interação se entrecruzam, são dependentes, coincidem e fazem interseção em mais de uma categoria. Quer disser, as categorias são meras guias a partir de uma leitura da pesquisa, mas o fenômeno escapa à possibilidade de um enquadre teórico.

5.1.1. O Contexto comunicativo

No projeto de Irapé utiliza-se pela primeira vez uma estratégia de comunicação integrada no relacionamento com as comunidades, constituindo-se em um diferencial em relação aos outros projetos de Usinas desenvolvidos pela empresa. Segundo os profissionais

envolvidos no processo de comunicação de Irapé da Cemig, normalmente a Cemig utilizava-se de ações de relações públicas ligadas aos projetos de construção de usinas. A decisão de investir num processo de comunicação diferenciado, deve-se à grau de resistência por parte das comunidades da região, apoiadas ou estimuladas por diferentes organizações contrárias às barragens, o que estava dificultando o avanço da obra segundo o cronograma da empresa e que caracterizou o contexto comunicativo.

Neste sentido, a interação comunicativa acontece no marco do estipulado pela lei, de como deve ser a atuação da empresa em relação às comunidades atingidas, mas responde ao interesse da empresa, à visão da diretoria do projeto de Irapé, que vê na comunicação uma atuação estratégica para viabilizar a obra além do cumprimento do Termo de Acordo em relação às indenizações e ações sócio-ambientais e frente o impacto da construção da usina na região.

a.. Contexto comunicativo: Sob quais circunstancias acontece a interação.

Segundo justifica um dos membros da equipe responsável pelas ações de comunicação do projeto de Irapé da Cemig, a comunicação entrou com maior força a partir de 2003,

Por que ela [Cemig] sentiu a necessidade de se aproximar com os públicos que ela tinha interesse de estar divulgando o projeto, em trabalhar para fazer com que o projeto, as etapas fossem cumpridas com mais agilidade, com mais objetividade, respeitando as culturas, as comunidades locais, interagindo com esses públicos também, fazendo com que eles entendessem o processo que estavam vivenciando.

[a comunicação] foi considerada em função do Plano de Controle Ambiental (PCA) do empreendimento, que exigia que existisse uma equipe de comunicação voltada especificamente para esse projeto.

Justamente para isso a empresa precisava de uma equipe que estivesse próxima às comunidades na região, daí que foram contatados dois comunicadores que estiveram nos escritórios localizados no município de Turmalina – margem direita do rio – e no município

de Cristália – margem esquerda do rio. Os comunicadores, e as ações de comunicação no geral, tiveram que lidar com uma série de programas e projetos – sócio ambientais - específicos da obra da usina, ligados à construção da obra e/ou ao cumprimento do Plano de Controle Ambiental e o Termo de Acordo, marcos de ação da empresa na região.

Essas ações delimitam o contexto da interação comunicativa entre a empresa e as comunidades e caracterizaram a atuação da empresa na região, através de ações como o traslado das famílias aos reassentamentos (incluindo o processo de cadastramento e escolha das terras); a formação de associações, a divisão das fazendas, o processo de mudança em si, a implantação da infra-estrutura. Segundo explica um membro da equipe de Irapé, “tudo isso são etapas que vão sendo cumpridas a partir do momento que vão sendo concluídas, [onde] uma etapa é seqüencial à outra”, fases nas quais a comunicação devia se adaptar e procurar o cumprimento dos objetivos em cada uma delas, da melhor forma, facilitando o entendimento entre as partes envolvidas, especialmente a empresa e as famílias das comunidades atingidas.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a forma de trabalho da Cemig na região, esteve definida a partir do Termo de Acordo, discutido com o público da região. Segundo a equipe de comunicação, o Termo de Acordo é chave por que a partir dele, a empresa tinha

um instrumento, uma maneira de estar negociando, de estar chegando a um ponto comum em cima do que já tinha sido acordado. [Pode-se negociar] individualmente, mas você não negocia com critérios diferenciados, você pode negociar situações diferenciadas, mas você tem o Termo de Acordo. A base da discussão para determinar o trabalho da CEMIG na região que trouxe também uma segurança para [a equipe] foi o Termo de Acordo (Comunicador da equipe de Irapé, entrevista realizada em julho de 2006).

É questionável a interação comunicativa como uma ação socialmente responsável, mas analisando a base estipulada no Termo de Acordo, versus as ações realizadas, percebe-se como a empresa vai além do cumprimento do Acordo e procura um relacionamento face-a-face com os atingidos, para viabilizar os objetivos corporativos da construção da usina, mas

no intento de ter o menor impacto negativo sobre a população. Nesse sentido, entende-se que a interação comunicativa é uma ação socialmente responsável, pela postura da empresa que reconhece o impacto da obra – social e ambiental – e procura garantir o menor impacto possível na população e o ambiente da região. Na visão da equipe de Irapé,

Efetivamente quando você realiza uma obra, por que você não tem como você falar que uma obra não impacta, uma obra impacta. Então você tem que trabalhar, você tem que negociar com a sociedade em termos de que, se é bom pra empresa tem que ser bom pra quem está sendo afetado também, tem que ter alternativas pra isso.

Quer disser, a Cemig reconhece ter benefício e interesse na construção da Usina, até por que é parte de sua razão social e responsabilidade como empresa geradora de energia elétrica – respondendo aos modelos de consumo energético atual -, mas procura beneficiar a quem está sendo prejudicado, especialmente as famílias reassentadas. Esta postura pode ser reconhecida como uma visão de responsabilidade social, que é viabilizada só a partir da interação empresa – comunidade, nos espaços de negociação formais, mas também no dia a dia, onde é a comunicação que viabiliza o processo de interação.

b. Contexto comunicativo: o objetivo da interação comunicativa.

No processo de relacionamento, cada um dos agentes envolvidos tinha um objetivo de interação que estimulava a relação com o outro, sendo a construção da Usina a razão da existência da interação. A Cemig vê no processo de comunicação, a partir da entrada no projeto em 2003, a

forma de estar aproximando este público [comunidades atingidas], a CEMIG tinha interesse de estar dialogando, como vinha fazendo mais não de forma tão estreita, em forma tão direta com aconteceu nestes últimos três anos (Membro da equipe de comunicação de Irapé, entrevista realizada em maio 2006).

Nesse sentido, a interação comunicativa, segundo a visão da Cemig, procura aproximar a empresa das comunidades, na procura do diálogo, em função das limitações que a empresa estava tendo e consequência das ações contrárias à construção da barragem. Então, a partir dessas limitações, a empresa coloca como objetivo de comunicação ‘trabalhar com informação sobre o andamento da obra, mostrando o que realmente estava sendo feito, tentando contrapor as informações contrárias à usina dentro e fora da região’, segundo eles mesmos descreveram:

Então você saber trabalhar essa informação, foi um de nossos objetivos. E estar viabilizando a promoção da cultura, valorização dos costumes locais, estar abrindo esse canal de comunicação para as comunidades, e para você abrir esse canal de comunicação parece simples, mas para públicos e pessoas que nunca tiveram costume, apesar de ter trabalhado nesse conceito de mídia aqui na região, esse espaço midiático que tem aqui (sempre tiveram rádio, sempre ouviram se informaram) então você sabia entender a forma de expressão, de entendimento das pessoas, como é que elas se manifestam, juntam essas informações que são passadas, e trabalhar encima disso é um fator diferencial, importantíssimo (Membro da equipe de comunicação de Irapé, entrevista realizada em maio 2006).

O descrito no depoimento anterior, em relação ao desafio no cumprimento do objetivo de relacionamento por parte da Cemig, ajuda a ter uma idéia de como o processo de comunicação se desenvolve e é uma peça chave na interação entre sujeitos tão diferentes como são a empresa e as comunidades atingidas. Daí que a empresa investe na equipe de comunicação, justificando a sua existência na procura de entender e viabilizar a troca de informações com o fim de chegar ao entendimento das partes, que permitissem o andamento da obra. A equipe descreve como isto acontece uma vez que os comunicadores entram na região:

Então esse plano de comunicação existe a partir do momento em que a gente buscava entender esse processo [de interação empresa - comunidades] e trocava as informações quando possível, e da maneira que era possível, para tentar atingir esse objetivo, que é estar viabilizando as etapas que a CEMIG queria cumprir desde o processo de obtenção da Licença de Operação, o início do enchimento do reservatório, para isso o cumprimento das

condicionantes do Termo de Acordo, todos os programas socioambientais e a partir de então o fechamento desses programas até a última etapa que é o processo de geração (Membro da equipe de comunicação de Irapé, entrevista realizada em maio 2006).

Quando a gente fala de uma meta principal, a gente fala da "obtenção da Licença de Operação para o início do enchimento do reservatório". A gente tinha uma série de etapas a serem cumpridas, e uma série de etapas incluíam uma série de programas socioambientais, não só programas socioambientais dentro da Usina, no processo de construção da Usina, enfim, tudo isso dependia também dos movimentos desses sujeitos dentro do processo (Membro da equipe de comunicação de Irapé, entrevista realizada em maio 2006).

Já para as comunidades, o relacionamento com a empresa procurava o respeito de seus direitos, na luta pela utilização do espaço ambiental. Poder interagir de perto com a empresa, foi uma forma de garantir ser escutados e considerados no processo da obra, sendo o Termo de Acordo um dos objetivos mais importantes para as comunidades, especialmente da ótica dos grupos organizados. O que se percebe nas falas dos moradores das comunidades é que a interação com empresa no dia a dia, gerou confiança e aproximou a empresa das comunidades ao longo de todo o processo de negociação e reassentamento e, quanto mais constante a presença da empresa na região, maior a confiança gerada nos moradores das comunidades.

Observa-se, por parte das comunidades, uma falta de clareza do 'porquê da relação' com a empresa, quer dizer; os moradores atingidos não tinham claro por que, nem para que precisavam estar em contato com a empresa, o que faz pensar no controle por parte da Cemig do processo de interação comunicativo, numa relação desigual, onde a empresa tem claro o seu objetivo corporativo e estimula, a partir dele, o relacionamento com as comunidades, como medida para viabilizar o seu cumprimento. Mas a partir deste objetivo, as comunidades conseguem entender o processo no qual são envolvidas sem querer, e gera confiança e credibilidade no trabalho e atuação da Cemig na região; isso segundo as falas dos moradores de comunidades reassentadas que contam como perceberam a relação com a empresa:

E logo no começo do negocio da barragem eu vi muita proposta. Falava 'que o dia que esse povo chegar aqui põe quem chegar pra correr e seja a força'. Então falava, 'fazer o que de todo jeito essa barragem vai ter que sair mesmo', abaixo de Deus só Deus e mais nada. Mas o homem também tem força, né, mais com a força de Deus (morador de comunidade reassentada. Grupo focal realizado em julho 2006).

Aí pegou e falou pra mim [representante da empresa], 'pois é, vamos acatar vocês e pôr vocês onde vocês quiserem. Vamos fazer de tudo de bem para vocês. Aí aconteceu que foi na hora que saiu o projeto da barragem, aí foi lá conversar com nos outra vez, aí 'olha nós vamos acertar com vocês e vamos dar terra que vai dar para tudo quanto é vaca, mesmo as galinhas'. Aí acertou com todo mundo, aí todo mundo acertou, todo mundo veio pra cá ([morador de comunidade reassentada. Grupo focal realizado em julho 2006).

Isso aí eles tinham respeito de chegar e de sentar e conversar com a gente. Isso eles tinham respeito. Acho que aí era vantagem deles, né. Quem tava precisando era eles, então se ele chegasse na casa da gente e maltratava a gente, eles não tinham jeito de chegar e falar assim, né, então eles chegavam com muito respeito chamava a gente com educação, tratava a gente tudo certinho, chegava lá na sua casa e já gritava de lá pedindo licença. Eu não tenho nada de queixar não, que sobre isso, o respeito deles, eles sempre foram honestos. Eu fui, pelo menos eu fui bem tratado, pelo menos eu sou amigo de todos eles - CEMIG - oficial aí todo de beneficio, todos são meus conhecidos, todos é gente da gente, no somente aqui no município aqui (morador de comunidade reassentada. Grupo focal realizado em julho 2006).

Mas quando eles chegavam lá no outro Peixe Cru, todo mundo entendia bem, chegava lá, ia para uma casa lá, e ficava na casa de um, ficava na casa de outro, não era assim mesmo, mãe? Comia, bebia, acertava tudo direitinho com o povo e tratava nós muito certo, aí a gente não tinha nada para reclamar deles. Só tinha que falar bem, né. Os projetos da cadastração eles cumprem tudo direitinho, não tem nada a queixar é só alegria (morador de comunidade reassentada. Grupo focal realizado em julho 2006).

Percebe-se na fala dos moradores como o contacto com a empresa deixou claro a intenção da Cemig em relação à construção da Usina; quer dizer, o objetivo da interação estava delimitado para os agentes envolvidos, e ainda que o objetivo não tenha sido o mesmo para as comunidades, elas souberam aproveitar e ter a atenção da empresa para levar a suas demandas no dia a dia, estreitar a relação com ela, do jeito que se faz com uma nova amizade. Esta diferença é compreensível quando se pensa na diferença dos sujeitos envolvidos: por um lado a Cemig, na sua dimensão empresarial, com demandas corporativas, tempos delimitados, orçamentos, e a complexidade de uma obra da dimensão da Usina de Irapé. Por outro lado as comunidades atingidas, conformadas por moradores de uma região com baixo índice de

desenvolvimento, com costumes e modo de vida ribeirinha. O entendimento entre esses agentes diferentes só é viabilizado a partir da entrada da comunicação, que se esforça por manter uma relação cara- a –cara, entrar no cotidiano das comunidades e colocar as informações de modo que sejam compreensíveis para as duas partes. Isto será analisado com mais detalhe na categoria dois dos “Sujeitos da comunicação”.

c. Contexto comunicativo: a presença de conflito.

Em relação ao conflito, se existe e o que é conflito para cada um dos agentes, chama atenção como, o que é conflito para as comunidades, nem sempre é conflitante aos olhos da empresa. Então por exemplo, a Cemig reconhece a existência de diferenças que geram problemas no relacionamento e tenta o tempo todo de minimizar os impactos negativos das situações conflitantes através da comunicação direta com as comunidades. Segundo eles,

Problemas sempre existem, nessa etapa de negociação em qualquer empreendimento, e a comunicação ela entra nesse processo com um desses objetivos: de minimizar esses conflitos, diminuir a tensão que existe essas comunidades que são diretamente atingidas (Membro da equipe de comunicação de Irapé, entrevista realizada em maio 2006).

Um dos desafios é que quando a gente entrou, a obra tinha começado e existia muita resistência e ainda existia muitas dúvidas por parte das comunidades reassentadas com relação à mudança que teria a vida delas a partir da construção da Usina, e existiam muitos grupos anti barragem. E o que aconteceu em relação ao trabalho de comunicação, é que o trabalho de comunicação se aproximou das comunidades, para entender quais eram essa demandas, o problemas que eles tinham, quais são as dúvidas que eram exploradas pelas lideranças - das ONG's - para estar tentando mobilizar os grupos [grupos contrários à obra] (Membro da equipe de comunicação de Irapé, entrevista realizada em maio 2006).

A presença na região de grupos contrários à barragem acionou o sistema de resposta da empresa em busca da geração de contra-informação e ações de esclarecimento do processo de construção da Usina, tentando minimizar com o ambiente conflitante, em procura de

viabilizar o cumprimento do objetivo e das etapas de licenciamento. Segundo relata um dos membros da equipe de comunicação de Irapé,

Existe nas comunidades a propensão de ver as coisas negativas, por que foram sempre maltratados, muito isolados, muito mal assistidos em todos os aspetos, então existia um clima de desconfiança, então para eles era mais fácil acreditar nas coisas negativas. É uma dificuldade com que a gente teve que lidar e trabalhar em comunicação (Membro da equipe de comunicação de Irapé, entrevista realizada em maio 2006).

Segundo o observado no convívio com os moradores, além da falta de clareza em relação ao processo de negociação, construção da Usina e reassentamento, que foi aproveitado pelos grupos contrários para gerar desconfiança em relação à atuação da empresa na região, as questões problemáticas vêm do cotidiano, dessa mudança do estilo de vida que acontece com o processo de reassentamento. Para eles o mais importante, além do cumprimento do Termo de Acordo por parte da Cemig, é a assistência no dia a dia para lidar com as novas condições de vida alheias a seus costumes e vivências anteriores, já conhecidas. A sua base de subsistência, a sua forma de vida, foi totalmente alterada a partir da entrada da empresa na região e da realização dos reassentamentos, gerando situações conflitantes (da perspectiva das comunidades), que demandam respostas e ações concretas por parte da empresa, que nem sempre são atendidas. Um dos moradores descreve claramente no seu depoimento, como gera-se o conflito entre a empresa e as expectativas das comunidades

Eu vejo que é uma situação cheia de altos e baixos. Eu vejo que tem pessoas aí que estão dizendo que estão 100% bem, e têm outras que estão 100% sem um caminho para a solução dos problemas. Tem pessoas que às vezes continuam aqui, mas tem família lá, a 200 km daqui, e não consegue assim um convívio com sua terra de destino. E a tendência é também é que ficou algumas coisas, pendências que podiam ter sido atendidas de forma mais correta, por exemplo, nos tivemos atrás [referencia a tempo passado] um preparo da terra, e foi inadequado, foi atrasado e não foi bem feito. As 5 hectares de desmate. Pagaram o que acharam justo. Eu não acho que foi justo. O melhor, não foi justo. Por que eu tinha uma terra desmatada, mecanizada com preparo suficiente, calcário, enfim uma terra preparada conforme foi dito que ia ser [ele quer dizer que não recebeu uma terra nas mesmas condições] e eles passam determinado valor, então ficou uma terra com preparo inadequado. Uma boa parte das famílias também não recebeu as

mudas que estavam determinadas no Termo de Acordo. Pendência da cerca, luz, o valor da conta de energia...

E uma coisa que eu vejo que vai ser um sério problema nestes reassentamentos todos é o problema de água, né, que a CEMIG colocou um sistema de água totalmente caríssimo, e o povo não tem como assumir esses compromissos, e chegou uma conta agora de [alguém no fundo fala que antes a água era grátis, do rio] e chega uma conta de 2000 o 3000 reais, e as pessoas que moram aqui não têm renda, vai pagar com o quê; praticamente o pessoal está aí vivendo.

A questão da água, que está difícil e vai ser um problema, por que o sistema parece que não vai para frente, dá problemas e as pessoas não sabem tomar conta direito, e a água é a base de tudo.

Só que a CEMIG não cumpriu em todos os acordos que ela tinha com a comunidade. Nós hoje estamos pagando uma água aí de quase 800 e tanto reais por mês – bombas da CEMIG, e lá nós tínhamos era água por gravidade, então não pagávamos nada de água e tínhamos uma cerca também que era para fechar o terreno que a CEMIG devia ter feito. Numa parte ela colaborava muito, e tem outra parte ela falhou, e não pode também assim...

A empresa é consciente do descontento das comunidades, a insatisfação com a falta de cumprimento de benefícios ou pela demandas que não satisfizeram as expectativas dos moradores. A isto a empresa responde que “há sempre algumas reclamações normais, pelo processo de adaptação, por coisas até que eles nunca lidaram, como os sistemas de água”, e utiliza a comunicação para chegar a um ponto de comum acordo. A partir do contato face-a-face do comunicador com os moradores, ele recolhe as demandas e as leva à direção da obra, na procura de uma resposta para os moradores. Quando for o caso, o comunicador leva informações pertinentes (através de comunicados ou cartilhas) para esclarecimento dos processos em andamento, que pode ser percebido como falta de cumprimento do Termo de Acordo.

5.1.2. Os sujeitos

A relação Cemig – comunidades esteve permeada pela diferença dos sujeitos enquanto sujeitos sociais, além da presença de vozes mediadoras, quer dizer, outros sujeitos com

interesses particulares no desenvolvimento – ou não – da usina de Irapé. Nesse mapa de sujeitos e vozes, tanto a empresa quanto as comunidades, tenta se entender em procura do melhor para as duas partes. É aqui que a comunicação é novamente chave para viabilizar este entendimento, a partir da identificação das vozes mediadoras, das mensagens contrárias à barragem que criaram barulho entre a empresa e as comunidades, dificultando a negociação. Posteriormente com a entrada da comunicação como processo estratégico de relacionamento, os sujeitos conseguem se acercar, reconhecer um ao outro, e tentar dialogar para acertar os interesses das partes.

No depoimento de um dos membros da equipe de comunicação, descreve-se um pouco a constituição do mapa de sujeitos envolvidos no projeto de Irapé, e a dificuldade de distinguir a atuação de cada um no projeto, que interferiu de forma negativa no reconhecimento e entendimento dos dois sujeitos principais: Cemig – comunidades. Ele fala do desafio que isto implicou para a empresa, que precisou tentar

saber diferenciar para as pessoas o que é da CEMIG o que era responsabilidade da CEMIG realmente, e o quê que não era, o quê que era do papel das próprias associações dos reassentamentos, o quê era papel das organizações municipal, que quê era papel de outros órgãos competentes, por que a CEMIG assumiu diversos papéis nesse processo de construção.

a. Os sujeitos: interlocutores principais.

Segundo o relatado dos membros da equipe de comunicação de Irapé, como dos moradores das comunidades estudadas, fato que foi confirmado no processo de observação na região, a comunicação face-a-face foi a estratégia utilizada com maior êxito, e foi a partir desse envolvimento que os sujeitos principais conseguiram se entender e reconhecer no processo de interação, identificando o seu papel (rol) no processo de comunicação. Ainda assim, percebe-se um pouco de confusão na função dos papéis sociais de cada um no processo.

Por um lado a empresa se confunde no seu papel de empreendedora, investidora, estado, vizinha, protetora e viabilizadora de uma melhora na qualidade de vida da população. Quer dizer; para os moradores, a Cemig passou de ser a inimiga que quer acabar com a região, ameaçando suas vidas e pertences e a ser a amiga que deu casa, terras (50 hectares ressaltadas nas falas dos moradores o tempo todo), e passou a formar parte do cotidiano das comunidades, num relacionamento que foi se estreitando conforme as comunidades foram tendo mais confiança na empresa, e particularmente na relação com os comunicadores presentes na região, que visitavam as famílias, num processo que é descrito pelos moradores nos seguintes depoimentos:

Eles vinham aqui e faziam uma reunião para explicar as coisas. Por que a CEMIG ela não fez ruim negociação, ela fez boa negociação, teve muita coisa que nós não tinha, e agora nós temos. Nós ganhamos, a casa nós já tinha, a casa era troce né, uma troca pela outra né, mas nós só tinha a casa, nós não tinha terra, não tinha nada, então nós ganhamos a casa boa, por que uma casa é boa, então nós ganhou a casa, ganhou a mais 40 hectares de terra, o povoado bem limpinho, as ruas bem feitas. Eu não acho que foi ruim a negociação, e muitos acham que a negociação foi errada. E não foi errada, foi boa demais, por que quem não tinha, tem, e quem tinha, ficou tendo a mesma coisa.

Iam [representantes da Cemig] e explicavam onde que iam mudar, chegavam para negociar, para convocar para uma reunião, etc. E ela achava que explicavam direto, que ela conseguia entender, que eles chagavam conversando para eles 'e aí a gente ficava pensando que eles estivessem fazendo o bem para a gente'.

Eles [representantes da Cemig] vinham e orientavam, muitas vezes, lembro que tinha uma parte dela, quem está acompanhando nós, a EMATER, então às vezes sempre ela falava, falava é a verdade e até que fui confiando nela.

Como eles tratavam nós? Era muito bom. Tratavam muito bem. Isso aí eles tinham respeito de chegar e de sentar e conversar com a gente. Isso eles tinham respeito. Acho que aí era vantagem deles, né. Quem tava precisando era eles, então se ele chegasse na casa da gente e maltratava a gente, eles não tinham jeito de chegar e falar assim, né, então eles chegavam com muito respeito chamava a gente com educação, tratava a gente tudo certinho, chegava lá na sua casa e já gritava de lá pedindo licença. Eu não tenho nada de queixar não, que sobre isso, o respeito deles, eles sempre foram honestos.

Como foi explicado no capítulo 3 da metodologia de pesquisa, na coleta de dados com as comunidades, na realização dos grupos focais, foi utilizado o ‘Diagrama de Venn’ que ajudou a identificar como era percebida a relação empresa – comunidades, com as diferentes vozes mediadoras e o papel do comunicador. A partir dos diagramas, percebe-se como os agentes principais se posicionaram no processo de interação: por um lado a Cemig como empresa empreendedora, e por outro, as famílias atingidas.

Chama a atenção como as famílias são colocadas enquanto unidades isoladas, e em nenhum dos casos, foi colada a comunidade como agente de relacionamento. Quer disser, não se deu visibilidade à ‘comunidade como sujeito de interação’ no processo, mas percebe-se que o relacionamento com as comunidades atingidas, foi realizado de família em família, sendo que em todos os desenhos, é colocada a Cemig em interação com a família, não com a comunidade. Pelo menos no imaginário dos membros das comunidades, não existe o sentido de unidade comunitária. Esta percepção se justifica com frases como “família”; “minha família”, e a colocação do nome ou sobrenome do dono da casa ao lado dos desenhos realizados. Só num caso se deu visibilidade à comunidade, mas como beneficiária das ações da Cemig; não como sujeito de interação.

A Cemig é colocada como uma empresa grande, com muito poder econômico, capaz de cumprir seus objetivos comerciais, sem importar o custo, por que ‘tem o poder de conseguir o que quer’, aos olhos dos membros das comunidades. Os moradores colocam a empresa afastada das famílias, o que dificulta o entendimento entre eles. Colocam aos representantes da empresa, como executivos, de cara fechada, engratados, de modo sério, muito diferente do trato das pessoas das comunidades, que são mais amistosas e receptivas, em comparação aos representantes da empresa.

Para eles, a empresa está transformando a região, as comunidades e as famílias, ‘a vida de todo mundo’. Há uma frase de um dos participantes que chama a atenção: “A Cemig,

juntando forças”. Ainda assim existe um sentimento de impotência frente à empresa, que é vista como um agente de muito poder, ‘grande’, distante da realidade dos moradores, capaz de avançar com a obra, mesmo com a oposição das comunidades da região. A relação pessoal da Cemig com as comunidades gerou uma imagem positiva da empresa, da ‘bondade’ da empresa, mas ainda existiu receio pelo trato com as pessoas que representavam à empresa, que são vistas como de trato grosso, ‘sem dor’ do povo, e são até responsabilizadas pelas dificuldades no processo de mudança.

Detecta-se um duplo discurso nos depoimentos das comunidades; por um lado a empresa é colocada como a ‘salvadora’, ‘benfeitora’ que ajudou no desenvolvimento das comunidades e na melhoria na qualidade de vida das pessoas; mas ao mesmo tempo, existe a contradição da raiva de ter que sair das terras de origem por causa da barragem, o incômodo das dificuldades no processo de relacionamento, assumidas como sendo culpa das pessoas representantes da Cemig, e não da empresa como um todo, como agente individual no processo de interação.

Então é isso que eu falo com você, a CEMIG é bom, mas nada facilita com o povo da CEMIG não, eles não têm dor de ninguém não, tem não - ela chora (Morador do Reassentamento Santa Maria).

Isto pode ser explicado pela diferença cultural e as características diferenciais dos agentes envolvidos na interação. Para os membros das comunidades, resulta complicado entender o que é a empresa. A noção de empresa, como organização, não é clara na mente dos moradores, que a percebem como distante e de tamanho monstruoso em comparação a eles. Já a interação cara-a-cara com os representantes da empresa, é muito mais familiar às formas de interação cotidianas as quais estão acostumados. É mais fácil aludir à responsabilidade de uma situação determinada a uma pessoa tangível que fica na frente de eles, que fala com eles, do que responsabilizar a um ‘ente’ – a empresa – com quem não podem ter contato direto,

pela distancia física e de tamanho, e que se configura no imaginário da população a partir das ações desenvolvidas na região. A materialização da Cemig enquanto sujeito de interação, como interlocutor direto, é confusa para os moradores, que avaliam e configuração a sua interação a partir da sua posição de atingidos ou afetados pela Usina de Irapé, sem ter clareza sobre o objetivo da empresa que motivou o empreendimento: a geração de energia.

A interação entre Cemig e comunidades, se dá num encontro entre culturas; a interseção de dois mundos diferentes. Por um lado, uma população rural, caracterizada como pobre, em condições de miséria, e por outro, a realidade da empresa, com reconhecimento internacional, com o poder econômico e comercial que a coloca nos primeiros lugares de empresas energéticas em América Latina. Esta referência pouco importa à população afetada, que não tem uma noção clara de cidadania e, para quem, serviços básicos – desde o modelo ocidental de desenvolvimento humano – de água e eletricidade, acabam sendo um problema, e não uma condição da melhoria na qualidade de vida. Muitos dos moradores não sabem o que fazer com as novas moradias modernas e com condições de infra-estrutura alheias à sua forma de vida. Neste cenário, o que se observa é o choque de duas culturas, cada uma com interesses e visões de mundo diferentes, onde predomina o objetivo comercial, viabilizado só a partir da construção da usina e posterior geração de energia.

O contato cara-a-cara por parte da empresa, não só ajudou a melhorar o entendimento das partes, mas a gerar um sentimento de confiança na comunidade, que pouco a pouco foi abrindo-se à Cemig, permitindo o cumprimento do objetivo da empresa na região.

Aí pegou e falou pra mim, 'pois é, vamos acatar vocês e pôr vocês onde vocês quiserem. Vamos fazer de tudo de bem para vocês. Aconteceu que foi na hora que saiu o projeto da barragem, aí foi lá conversar com nos outra vez, aí 'olha nós vamos acertar com vocês e vamos dar terra que vai dar para tudo quanto é vaca, mesmo as galinhas. Aí acertou com todo mundo, aí todo mundo acertou, todo mundo veio pra cá. Hoje eu estou no céu. Hoje eu estou no céu, eu sai de inferno e vim para o céu (Morador Novo Peixe Cru).

Através desse contato direto, da interação cara-a-cara, a empresa consegue se colocar como benfeitora, 'salvadora' dos moradores, a disposição das escolhas deles, sendo que em realidade as ações da empresa estavam demarcadas pelo Termo de Acordo assinado, que exigia da empresa cumprir com ele para a obtenção das receptivas licenças de geração, operação e comercialização da energia da Usina de Irapé. Ainda assim, o contato cotidiano e de forma direta com as comunidades, facilitou o processo de relacionamento e negociação, uma ação que pode ser considerada ou caracterizada como socialmente responsável.

Percebe-se uma diferença na percepção da relação com a Cemig nas duas comunidades estudadas. No caso dos participantes de Peixe Cru, existe maior consciência ou visão de comunidade, no entanto que em Santa Maria, os moradores se identificam como família e não existe uma visão clara de comunidade.

Outra diferença entre ambas comunidades, é em relação à distancia entre eles e a empresa. No caso do Peixe Crú, a Cemig é colocada menos distante do que no caso de Santa Maria, onde se percebe à empresa está longe, grande e poderosa. Em contraposição, a visão dos moradores de Peixe Crú caracteriza o relacionamento como amistoso, onde os participantes colocam em muitos casos, a Cemig dentro de suas casas, e até reconhecem os nomes dos representantes da empresa. Isto responde ao nível de atenção maior que teve a comunidade de Peixe Cru por ser um caso crítico, onde a antiga comunidade foi totalmente alagada, e todos os moradores tiveram que ser reassentados, mantendo a estrutura de comunidade que já se tinha. Todos os participantes de Peixe Crú colocaram a empresa ao lado das casas, e os membros da Cemig, até na sala da casa. Já no caso de Santa Maria, as imagens ilustram a empresa de tamanho maior em comparação às moradias dos participantes, e em muitos casos, os representantes da empresa são colocados em alto, 'descendo' até os moradores, mas sempre de cara fechada, bocas tristes ou sérias, de paletó e gravata.

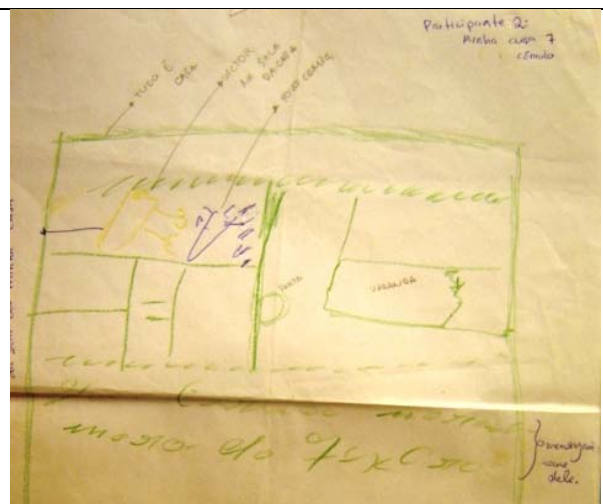
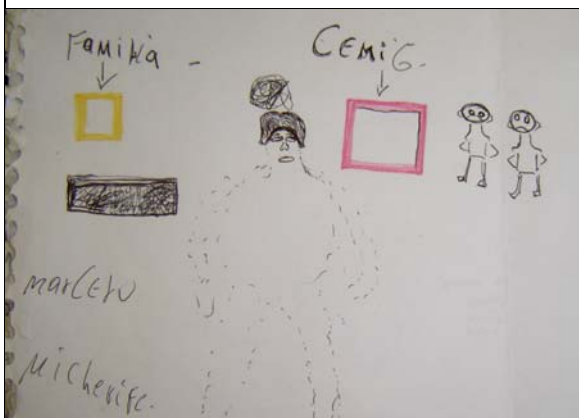
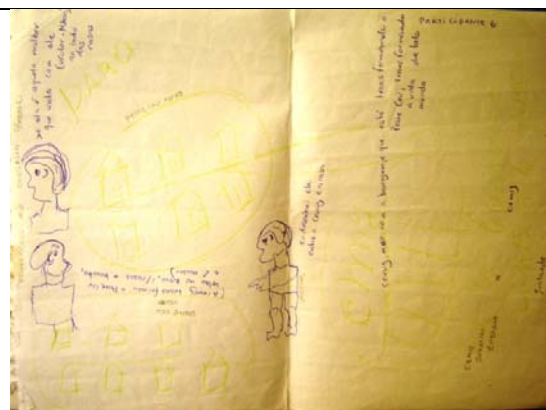
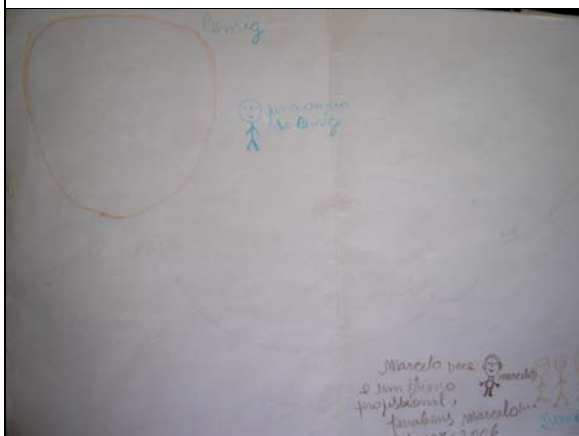
Alguns depoimentos dos moradores complementam a leitura feita dos diagramas em relação ao sentimento da comunidade de Santa Maria em relação ao Peixe Crú, onde os membros das famílias disseram se sentir descontentes com o relacionamento, gerando desgosto para com a presença da empresa na região, em contraposição com a comunidade de Peixe Crú, onde os moradores descrevem a empresa como amiga deles, e são muito mais receptivos à Cemig. Eles descrevem que

Quadro 3 - Depoimentos sobre satisfação do relacionamento Cemig – Comunidades: Santa Maria vs. Novo Peixe Cru.

Depoimentos de moradores de Santa Maria que se sentem num relacionamento assimétrico com a empresa	Depoimentos de moradores de Peixe Cru, que se sentem num relacionamento simétrico com a empresa
Eu até agora, sinceramente não tenho nada que agradecer à CEMIG, sinceramente. Se eu quero água, tenho que pagar, está difícil, a CEMIG só deixou prejuízo até agora.	Eu fui, pelo menos eu fui bem tratado, pelo menos eu sou amigo de todos eles - CEMIG - oficial aí todo de benefício, todos são meus conhecidos, todos é gente da gente, no somente aqui no município aqui, mas no município lá de Capelinha, que é água boa, lá tem uma mulher que eu convivo com ela, ganhou terra lá em Idálias, talvez já tenha até escutado falar, o reassentamento de Idálias, lá perto de São João, eu mexo tempo por lá. Nós já fez encontro lá, lá é a mesma coisa daqui, né, a mesma coisa. Os projetos da cadastração eles cumprem tudo direitinho, não tem nada a queixar é só alegria.
O que eu sinto aqui, na minha imaginação, é que a Cemig enorme e eu estou me sentindo pequenininho embaixo, eu sozinho aqui não tenho como lutar contra a Cemig, entendeu. Em grupo tem, mas individual não agora.	Faziam reuniões, e passavam um desenho pelo telão, a gente sabia mais ou menos o que estava em andamento. Só que ele não passavam tudo para gente, de boca própria, mas o que eles não passavam para a gente de boca própria sempre estava escrito, ficava tudo certinho.
Eu sinto que ela é uma empresa forte, muito grande que tem muito dinheiro, entendeu? Ela pode construir uma barragem assim enorme, muitas barragens, então tem dinheiro então que, nós estamos embaixo.	Agora mesmo no dia 4 do mês passado, abriram as comportas [da barragem], fizeram uma reunião, viram aqui, eles ligaram aqui pediram 3 pessoas da comunidade de mais entendimento, para ouvir lá o andamento e passar para o pessoal aqui, tudo bem explicadinho, assistiram lá, abriram a comporta, paralisaram a água pela qualidade da terra, a água estava, tudo o que ela enchia chupava. Então isso tudo é entendimento para a gente se entender.
Eu me sinto da mesma forma deles. Principalmente de um tempo para cá, eu tinha uma outra imagem, anteriormente, até então	Cheguei e assinou os papeis, e ainda falou pra mim, 'olha, nós não esquecemos ainda de vocês não, nós estamos aqui para que na hora que

<p>tinha lá o escritório, o atendimento telefônico, mas agora nem tem encontrado mais como eles, foi fechada aquela porta.</p>	<p>precisar, nós vamos estar aqui um tempo ainda, nós temos ainda mais de dois anos para ficar aqui, e se tem que resolver um problema é aqui, quando precisar a porta está aberta, vocês podem vir que nós vamos resolver.</p>
<p>Então para mim, eu estou me sentindo assim pequena, e eles cada vez estão ai cada vez mais grande, subindo.</p>	<p>Eu falava para eles, olha isso que você está falando, não estou entendendo, não estou entendendo essa explicação que está fazendo para mim, então eu quero que explique mais direito para nós, para nós entender melhor. Aí eles achavam um jeito de explicar para nós como é que era.</p>
<p>Normalmente eles só vinham... No nosso caso aqui, nós corremos muito foi nós, não é gente. Nós temos associação e muita gente tinha medo, sabe, meu marido foi no inicio, ele ia e fez amizade com alguns da CEMIG e no início resolveu muito coisa, a gente indo lá, nós [referencia a ir ao escritório da CEMIG em Cristália], entendeu, no início, a gente ligava, faziam ofícios, e eu acho que foi mais sacrifício nosso que deles.</p>	<p>Eles sempre vinham. Eles estão meio afastados, né. Estão meio afastados aqui agora. Eles vêm só de avião. Acho que é por que o que tinham pra fazer já fez, né, então agora não estão vindo mais.</p>
<p>A gente ia lá. A CEMIG só vinha até a gente por que tinha pendência. Ai sim, eles vinham aqui, olhavam resolviam. A CEMIG ainda está levando trabalho ainda. Se tiver alguma atividade a CEMIG, e ela está para ver se tem alguma pendência, então esse trabalho ainda está acontecendo. Alguma divulgação, informação importante, ainda está acontecendo. Ai o Juan [comunicador da empresa, nome foi mudado para proteger a identidade] que é da CEMIG, veio para fazer uma entrevista, vem pessoa da rádio, da televisão. Ele veio para que eu deu uma entrevista, então eu di a entrevista na rádio, e depois eles viram me procurar me questionando, filmavam, tiveram uma confirmação. Esse trabalho ainda está realizando onde o pessoal está desenrolando alguma coisa, produzindo algo.</p>	<p>Então eles falavam que chegavam em outras comunidades pra fazer eles tinham que sair corrido, né, se não apanhava e tinham que chegar e ficar encolhido num eles. E eles também tinham, falavam que tinham um carinho pelo Peixe Crú, inclusive a gente observou que tinha mesmo e a gente via que eles tinham um carinho muito especial. E eles falavam pra todas as comunidades a onde eles chegavam e tinham oportunidade de conversar com todo mundo, era no Peixe Crú. Também conversava com pessoal até terminar e em outras comunidades as vezes eles faziam corrido. Eles não tinham pavor de chegar no Peixe Crú. Por que quando eles chegavam no Peixe Crú eles eram bem recebidos. Mas quando eles chagavam lá no outro Peixe Crú, todo mundo entendia bem, chegava lá, ia para uma casa lá, e ficava na casa de um, ficava na casa de outro, não era assim mesmo, mãe? Comia, bebia, acertava tudo direitinho com o povo e tratava nós muito certo, aí a gente não tinha nada para reclamar deles. Só tinha que falar bem, né.</p>

‘Diagramas de Venn’



Fonte: Construção própria.

A diferença nos depoimentos e desenhos dos moradores de ambas as comunidades, foram confirmados pelos membros da equipe de comunicação na região, que reconhecem que a comunidade de Peixe Cru teve maior atenção do que outras comunidades, como o caso de Santa Maria, que os membros do projeto de Irapé visitaram com menos frequência, até pela distância e acesso. Além disso, como já foi descrito ao longo do trabalho, Peixe Crú teve uma maior atenção e até nos benefícios em termos de estrutura como comunidade, pelo fato de ter sido alagada no 100% no local de origem e tentando respeitar a estrutura original da comunidade, o que não aconteceu nos outros reassentamentos (fora o caso de Quilombo que não é de interesse na presente pesquisa) onde os moradores que os integram não moravam numa estrutura comunitária, pelo qual cada um obteve uma fazenda de 50 hectares onde foram construídas as casas, com um centro comunitário de referência perto das moradias.

No caso do reassentamento de Santa Maria, a comunidade de Santa Cruz, que já existia e a sua composição e dinâmica comunitária nada tem a ver com a presença da Cemig na região.

A diferença entre uma comunidade e outra, entre uma margem e outra foi um dos desafios da comunicação segundo os comunicadores presentes na região. Apesar das famílias serem identificadas como os sujeitos-chaves com quem a empresa devia se relacionar, as diferenças entre um grupo de reassentados e outro implicava um esforço maior por parte da empresa e da equipe de comunicação, para definir as ações a ser desenvolvidas, a partir das demandas particulares.

O caso estudado faz pensar nas comunidades como grupo de interesse da empresa, diferenciado de outros grupos de relacionamento ou stakeholders – consumidores, investidores, mídia, etc. Trabalhar com as comunidades implica se envolver com a cotidianidade, com a individualidade das pessoas, exigindo ações de comunicação não massivas segundo as características de cada grupo. Por isso o que se apresentou como mais

efetivo para a empresa, para viabilizar o entendimento e a comunicação com os moradores reassentados, foi a comunicação face-a-face que permite justamente identificar as diferenças e singularidades de cada família afetada. Um desafio, que segundo os depoimentos e o observado, foi aproveitado para aprender a dialogar [ou pelo menos tentar] com os membros das comunidades em procura da viabilização do objetivo da empresa, segundo explica um dos comunicadores na região

Outro desafio é o entendimento das divergências desses grupos, inclusive das duas margens, os grupos da margem direita e da margem esquerda, tinham uma série de diferenças, tinham posturas diferentes, mobilizações, formas de interlocução, de formatação organizacional diferente; entender essas diferenças foi outro desafio, saber que você não estava lidando com um grupo homogêneo e sim com pessoas diferentes, grupos que se apresentavam diferente de acordo com o próprio município, entender essas diferenças, saber lidar com elas, saber traduzir elas na melhor forma de se comunicar com esses grupos, foi um outro desafio.

Mas você vai ter grupos mais dinâmicos, mais empreendedores, e outros não tanto, que mesmo tendo recebido novas coisas não vão produzir muita coisa para sair daquela situação.

A troca de experiência da empresa com o público que a gente estava tratando, para estar chegando a um objetivo comum o mais rápido possível. Foi você estar criando esse conceito de responsabilidade, de co-responsabilidade de envolvimento dos dois lados, de compromisso da empresa com o projeto que estava sendo implementado na região, de entendimento do impacto que trouxe para os municípios e os moradores desses municípios da área diretamente afetada, foi um processo que permitiu que as empreiteiras que trabalhavam junto a CEMIG e que os outros prestadores, as próprias autoridades municipais, aproveitassem dessa interlocução que foi criada, desse diálogo que foi criado para estar desenvolvendo melhor suas atividades.

Percebe-se que o grau de envolvimento da Cemig com as comunidades da região gerou nos moradores das comunidades um sentimento de dependência paternalista, achando que a empresa é responsável por todos os aspectos relativos a suas novas moradias e comunidades, cobrando dela coisas que vão além do delimitado no Termo de Acordo como sendo responsabilidade da empresa. Observa-se, como em alguns casos, que a empresa deu anuência a ajudar e responder as exigências dos moradores da região, mas isto ajudou a

fortalecer a dependência das comunidades para com a empresa, e gerou confusão em relação à função social da empresa na região, que atuou às vezes em âmbitos das prefeituras, empreiteiras, associações comunitárias, etc. na expectativa de evitar novos conflitos que gerassem limitações no andamento da obra. Mostra desta tendência na definição dos papéis dos sujeitos está nos depoimentos tanto dos membros da equipe da Cemig, quanto dos moradores das comunidades que cobram coisas da empresa além do acordado no processo de negociação, com frases como

A gente [Cemig] está sentindo que esse desligamento vai acontecendo de forma gradativa, as pessoas vão entendendo os desligamentos da CEMIG dos processos, a finalização, conclusão das etapas que foram sendo viabilizadas pela CEMIG e vão assumindo vários projetos que vão ser tocados, viabilizados agora pela associação. Muitos achavam: a CEMIG vai sair, as pessoas vão ficar órfãs de uma entidade que foi, que ela era responsável por tudo o que acontecia na região (Comunicador de Irapé).

[...] a CEMIG poderia ter, tipo um trator, para a gente poder fazer a labor [de arado da terra nas novas fazendas] (Morador Reassentamento Santa Maria).

Ela diz que ela prometeu que ia dar muito apoio para eles e 'a gente achou que ia ser para toda a vida, mas a gente que não pensou que era só em quanto eles estivessem por ai. Nós que achou que ia ser toda a vida, que ela ia a estar sempre dando apoio e não é, por que depois que eles foram embora, por que já foram embora (Morador Reassentamento Novo Peixe Cru).

Percebe-se, nas falas dos moradores, como a presença permanente e individualizada da Cemig, gerou o sentimento de paternalismo nos membros das comunidades, que começam a sentir a falta da empresa a partir da inauguração da barragem, onde a empresa começa a ter menos presença na região, pelo menos no contato diário com as comunidades já reassentadas, seguindo o estipulado no Termo de Acordo e PCA, onde a EMATER é responsável pela organização e desenvolvimento das comunidades reassentadas nos próximos oito anos.

Os laços criados entre a empresa e os moradores, geraram relações de amizade, que confundem as famílias uma vez que a Cemig deixa de estar tão presente na região. Cria-se neles um sentimento de abandono, de que agora serão esquecidos, e que não teriam mais

ninguém para resolver os seus problemas. O objetivo da Cemig desde o início não é criar laços paternalistas com as comunidades, mas dar resposta, da melhor forma possível ao processo de negociação e de reassentamento, evitando limitações no desenvolvimento da obra. Por isso, a relação paternalista que foi criada, é mais uma consequência indesejada, do que uma meta esperada.

Um último aspecto importante a ressaltar em relação ao papel dos agentes envolvidos na interação comunicativa, é o reconhecimento da empresa no seu papel de cidadão na interação com os membros das comunidades, cidadãos com direitos. Segundo a versão da empresa é ela que motiva e estimula a participação dos moradores em espaços públicos de discussão permitindo o reconhecimento de seus próprios direitos. Já para as comunidades, é a partir das associações comunitárias, da Comissão de Atingidos que eles conseguem ter um espaço de cidadania, participação e discussão de seus interesses com a empresa, ainda que não da forma que eles queriam, segundo seus próprios relatos. Como não se acompanhou o processo de negociação desde o início da obra, é difícil afirmar na presente pesquisa qual dos dois agentes estimulou a participação em primeiro lugar, mas o que se observa, é uma dinâmica de interação entre sujeitos cidadãos, com características do que seria um diálogo entre dois sujeitos: um fala, o outro responde, cada um tenta persuadir ao outro no processo de negociação velando pelos seus interesses. Os depoimentos a seguir descrevem este processo observado, do ponto de vista da empresa e dos moradores:

[...] a gente [Cemig] possibilitou às pessoas, uma coisa que foi importante, no dia a dia deles. De aqui para frente, eles vão poder vivenciar outros processos de discussão e de interação maior. Eles entenderem o papel deles no processo, a importância deles participar, de se mobilizarem, de criar ferramentas e aproveitarem canais de comunicação, e as oportunidades que estão sendo dadas, e criticar e agregar informação. Saberem o momento de intervir, procurar a empresa, ou os diversos órgãos quando necessário, quando se sentirem prejudicados, ou não, ou até mesmo para estar somando, para estar trabalhando juntos. Acho que essa idéia, essa iniciativa, de estar entendendo o papel deles dentro desse processo, inclusive como associação ou como grupo, acho que o conceito de associativismo é um conceito relativamente novo aqui na região, porque trabalharam até juntos entre eles, e

trabalhar e conviver com objetivos do grupo, isso tudo conceitos novos, que a comunicação trouxe mais solidez para eles questionassem e participassem desse processo de maneira mais crítica, mais participativa.

E na verdade o que é muito válido no processo de negociação é que as comunidades atuem, questionem, indiquem para a empresa qual que é a melhor forma das ações se desenvolverem, é válido também que o terceiro setor também tenha espaço nesse processo para estar tentando reivindicar e representar seus interesses. Acho que o que dificulta é quando esse canal de comunicação fica inviabilizado pela falta de diálogo, pela indisponibilidade de uma das partes de estar negociando, de estar entendendo o processo, de querer realmente que as coisas aconteçam da melhor forma, em vez de simplesmente fazer valer seus interesses, suas ideais.

Entende-se então, que é a partir desse reconhecimento dos sujeitos enquanto cidadãos num espaço de discussão e diálogo, delimitado pelo Termo de Acordo, que é ao mesmo tempo causa e consequência, que aparecem em cena as vozes principais da interação comunicativa: a empresa e a comunidade, com um interlocutor chave que faz a ‘ponte’ entre eles: o comunicador, sujeito que será descrito na frente. É o comunicador e as ações de comunicação, que tenta abrir caminho para poder escutar e falar num mar de outras vozes chamadas aqui como vozes mediadoras, que criaram barulho e dispersão no processo de relacionamento.

b. Os sujeitos: As vozes que falam no meio.

Essas vozes mediadoras reconhecidas no processo de interação estimulam ao mesmo tempo em que atrapalham a interação comunicativa entre a empresa e as comunidades. A forte presença de vozes contrárias à construção da barragem é eminente quando da entrada da comunicação na região como ação estratégica para viabilizar o relacionamento com as comunidades.

A Cemig reconhece essas vozes e tenta identificá-las construindo assim um mapa de relacionamento, onde construiu as suas estratégias de relacionamento na procura da viabilização do objetivo corporativo. A equipe de comunicação conta como a Cemig “tinha vários públicos para trabalho e alguns objetivos [...] diversos públicos como autoridades, as

próprias comunidades diretamente afetadas do entorno do reservatório”. A partir do reconhecimento dos públicos, a trabalho dos comunicadores concentrou-se justamente na construção do mapa de relacionamento, segundo os relatos dos comunicadores da região

[...] quando cheguei aqui em Cristália, alguns grupos estavam se desenvolvendo, algumas lideranças apontavam. E a primeira coisa que eu fiz foi tentar conversar, dialogar com as pessoas e entender.

[...] também lidamos com o público das sedes municipais, formado pelas autoridades constituídas (prefeitos, vereadores, secretários municipais) público em geral, lideranças não formais, lideranças sindicais e de classe (como dos sindicatos rurais), setores da igreja (que são muito influentes na região), agentes culturais, organizações não governamentais, setores de comunicação locais e regionais.

O mapa de vozes mediadoras está constituído não só pelos sujeitos sociais externos como as prefeituras, o estado, ONGs²⁹, mas existem também as vozes internas, quer dizer aqueles sujeitos ligados à construção da barragem que sem ser parte da Cemig, fazem trabalho de contratação externa da empresa, que se confunde com a ação própria da empresa. Aliás, o mapa de sujeitos é claro da perspectiva da empresa, mas não para as comunidades. Para elas existe a Cemig, só, e umas ‘pessoas’ que falavam contra a barragem. Poucos reconhecem ou se identificam com o trabalho da Comissão de Atingidos, mas se identificam claramente com a suas associações comunitárias – conformadas por eles mesmos e que foi um requisito da Cemig para liberar parte do dinheiro da indenização pela mudança – e com a EMATER³⁰, pela forte presença que tem a partir da saída da Cemig na região com a inauguração da Usina (Julho 2006).

Um dos comunicadores de Irapé explica como lidaram com as vozes mediadoras internas, quer dizer, aquelas empresas contratadas pela Cemig que faziam trabalho de

²⁹ Pela dimensão e complexidade do estudo de caso, e ainda a falta de conhecimento do contexto social por parte do pesquisador, não foi possível levantar/identificar claramente as ONGs que participaram no processo, sendo que durante o levantamento empírico na região, estas não aparecem nas falas dos moradores das comunidades.

³⁰ Segundo a Cemig a EMATER é um dos sujeitos que pode facilitar essa saída da CEMIG, por isso pensada essa estratégia da EMATER até o 2011, trabalhar esses conceitos de associativismo, para que a associação se torne sustentável e estar minimizando esse desligamento em campo da CEMIG no projeto Irapé (Comunicador de Irapé, entrevista realizada em julho 2006).

representação da empresa, que muitas vezes atrapalhavam o relacionamento com as comunidades, pelas ações desenvolvidas na região. Ele conta que a Cemig

[...] trabalha com diversos setores multidisciplinares, mas com um objetivo em comum que é o projeto [da Usina de Irapé], agora cada um na sua área e a comunicação dando suporte a todas essas áreas, estando atenta à participação desses agentes junto à comunidade e no desenvolvimento de suas atividades para dar cobertura e estar registrando esse processo, a evolução de cada um desses setores, tanto de Obras Cíveis, o próprio de Obras, junto a questão social, ambiental, arqueológica, aos problemas voltados para as comunidades, problemas específicos, em fim, de uma maneira geral a comunicação perpassa todos esses setores, e trabalha em separado e de maneira global com o projeto.

O mapa de vozes mediadoras se complementa com a presença de grupos contrários à barragem que tentam, a partir de um esforço de mobilização na região, evitar a viabilização da barragem, ou no caso, exigir as melhores condições de negociação com as comunidades. A empresa reconhece a existência dessas vozes e tenta lidar com elas, achando que é a comunicação a melhor estratégia para enfrentar as contra-informações em torno à construção da barragem em Irapé. Como se relacionar com estas vozes mediadoras e tentar controlar a influencia na população da região se converteu não só num objetivo de comunicação, mas também num desafio dos comunicadores na região segundo o que eles mesmos relatam.

Então criar essa versão da empresa, né, oficial do que tinha que ser passado, da maneira que a empresa tratasse com os públicos e evitar contra informação de alguns grupos que aproveitaram desse perfil da região, trabalhando nesse sentido. Então você sabia de onde vinha essa contra - informação para estar evitando e até combatendo essa informação negativa, errônea, foi um dos desafios do processo de comunicação.

Como a comunicação entra no relacionamento com os grupos contrários à construção da barragem de Irapé. O trabalho de comunicação, a maneira como ele estava sendo feito, estava sendo um obstáculo para as metas do trabalho que se proponham essas ONG's: mobilizar as comunidades com informações contrárias, questionando, mas com um conceito ideológico que determinava suas ações, num momento que ficou negociar, discutir com a empresa, estava seu determinismo em relação a suas idéias, querendo impor o que achavam do processo, e dessa forma, aproximada às lideranças das comunidades e através dessas lideranças, também estava tentando ganhar com a CEMIG novos direitos que inclusive não estavam contemplados no

Termo de Acordo, para que as coisas ocorressem da maneira que eles achassem mais adequada.

A partir dos relatos tanto dos comunicadores na região, quanto dos moradores das comunidades, percebe-se o papel chave da comunicação no processo de relacionamento entre a empresa e os moradores atingidos e o papel das vozes mediadoras. A comunicação abriu o caminho para 'limpar' o barulho e interferência produzido pelas vozes mediadoras, que se transformaram em interlocutores da empresa e das comunidades, com interesses específicos, na tentativa de manipular o processo de negociação para alcançar seus objetivos. A entrada da comunicação debilitou o papel das vozes mediadoras contrárias à barragem e fortaleceu a relação com as vozes mediadoras a favor, levando a balança ao cumprimento dos interesses da Cemig. O depoimento de um dos comunicadores de Irapé descreve bem como o processo aconteceu e o lugar chave da comunicação na interação.

E o que aconteceu em relação ao trabalho de comunicação, é que o trabalho de comunicação se aproximou das comunidades, para entender quais eram essa demandas, ou problemas que eles tinham, quais são as dúvidas que eram exploradas pelas lideranças - das ONG's - para estar tentando mobilizar os grupos.

Quando cheguei aqui na região, a primeira coisa que identifiquei foi uma mobilização grande dentro dessas lideranças, tentando com que eles buscassem os direitos deles a través de uma carreta de ônibus e uma manifestação em Belo Horizonte, com orientação de uma ONG específica, que não é só uma especulação, que a representante da ONG quer acomodar esse processo lá em Belo Horizonte também. Essa é a ONG "Campo Vale" de Minas Novas, em 2004, se mal não lembro em março de 2004, acho que não chegou a março, foi até fevereiro. E aí o que eu identifiquei e passei para a empresa, é como a mobilização estava ocorrendo, como as pessoas estavam se mobilizando para seguir até Belo Horizonte por orientação dela, dessas lideranças e dessa ONG.

O que estava acontecendo é que como as ONG's não tinham acesso a esses grupos, não conheciam a realidade, muito de perto das comunidades, pela dificuldade de acesso, pela dificuldade até de localização das distâncias [...] estão eles se aproximaram dessas lideranças que constituam da Comissão de Atingidos, e essas lideranças trabalharam a mobilização dos grupos, e foram até Belo Horizonte e esse processo de discussão que aconteceu lá, a CEMIG reafirmou aquelas obrigações que ela tinha previsto no Termo de Acordo mais uma vez confirmando que ela só ia fazer o pedido da licença de operação e iniciar o enchimento do reservatório depois de cumprir as etapas

previstas no Termo de Acordo, depois que as famílias mudassem para o reassentamento com as condições necessárias, com a infra-estrutura concluída.

E as ações da CEMIG agilizaram muito esse processo também, depois de que o processo andou de maneira mais ágil por que a própria comunicação dava essa resposta do que que estava acontecendo, das demandas que eles tinham, a CEMIG se mobilizou para estar resolvendo essas questões o mais rápido possível, e essa ONG continuava atuando junto a essas comunidades.

Quando falo a questão da comunicação, por que o trabalho de comunicação criou fontes de informação oficiais, aproximou das comunidades, passou a explicar de perto, entender, explicar de perto aquelas dúvidas que eles tinham evitando assim a contra informação e tentando evitar também que ações contrárias, acontecessem sem uma negociação anterior [...] aconteceu uma proximidade maior da empresa com as comunidades, com a credibilidade, um trabalho de parceria cada vez maior, e o enfraquecimento de atuação das ONG's, que ficou centrada nas antigas lideranças que não tinham mais poder de mobilização. No final facilitou bastante esse relacionamento da empresa com as comunidades, buscando seus objetivos, os objetivos comuns com o grupo.

Seja a favor ou contraria a barragem observa-se no caso estudado, como a comunicação é chave nos espaços de negociação para colocar os interesses das partes e tentar manipular a situação a favor de um ou de outro.

c. Os sujeitos: esse sujeito que chamam 'comunicador':

A figura do comunicador é relevante nos desenhos realizados pelos moradores das comunidades participantes dos grupos focais, a partir da técnica do 'Diagrama de Venn'. Em todos os casos o comunicador foi colocado como intermediário entre a empresa e as famílias, tendo sido o comunicador quem mantinha contato constante com cada uma das famílias. Isto ilustra-se nos relatos dos moradores na hora de descrever seus desenhos: 'eu desenhei ele [o comunicador] entre a Cemig e a minha casa'; 'ele [o comunicador] ficou meio em cima da casa, mas eu quero ele bem próximo da minha casa'; 'Eu pus ele [o comunicador] na sala da minha casa, dentro da sala da minha casa'; 'o meu [desenho] aqui está dentro da casa, porque

é boa pessoa, amigo da gente'; 'eu desenhei ele [o comunicador] na Cemig, mas está sempre ao lado da minha casa'.

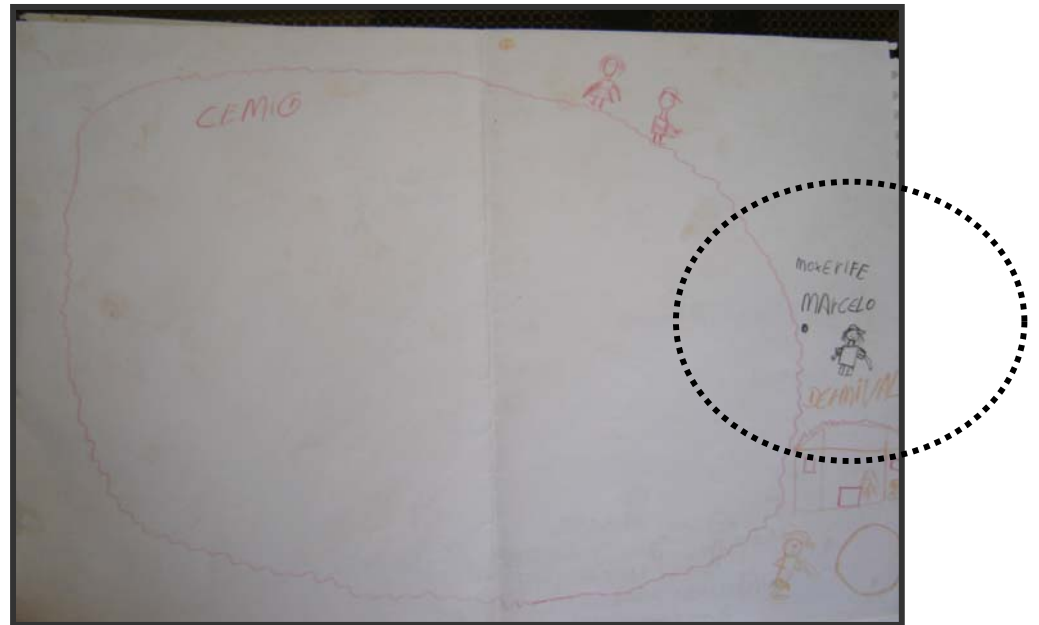


Imagem No. 2 e 3 Observa-se a relação do comunicador com o membro da comunidade e em relação à Cemig – dentro na linha de pontos o comunicador.



Como ilustram os depoimentos e os desenhos, o comunicador é colocado dentro ou ao lado das casas das famílias, acompanhando o processo, sendo ele a voz da empresa, e das comunidades para a empresa. A diferença dos desenhos dos representantes da empresa, os comunicadores são colocados com cara de amigos, sorrindo, ressaltando em cada caso (lembra-se que foram dois comunicadores, um em cada margem, cada grupo focal foi realizado em uma das comunidades sob responsabilidade de cada um dos comunicadores, então a opinião é válida para os dois profissionais envolvidos) a característica física mais chamativa dos profissionais (o cabelo, o jeito de vestir as calças), como mostra da maior atenção que mereceram os comunicadores por parte dos participantes dos grupos focais na hora de localizá-los no diagrama.

A simpatia e amizade gerada entre os comunicadores e as famílias, demonstram o papel chave deste sujeito no processo de relacionamento com a empresa, sendo que o comunicador parece ter facilitado a relação e o entendimento entre os dois sujeitos principais: a Cemig e as comunidades atingidas.

As informações que ele passava eram iguais aos outros - outras pessoas da CEMIG. E era mais fácil conversar como ele, pelo jeito dele, tinha mais intimidade. Por que ele foi quem mexeu mais com a gente, a gente sempre teve mais intimidade foi como ele, estava mais perto. Agora os outros tinham pouca intimidade por que também não passavam como ele. Quando a gente mudou pra cá, todo o dia que estava aqui, todo o dia, então ele ia na casa da gente, brincava, ria, mexia pra dentro de nosso quintal tudo, mexia dentro da casa tudo, tomava café lá cedo, mexer, então o cara era sempre ligado, sempre ligado.

Ele acompanhou mais. Tem mais costume.

Ele [o comunicador] vinha fazia perguntas, participava das reuniões, explicava, no começo era o negócio de mudança, sempre passava informação, lá no escritório sempre nos atendeu bem. Eu acho que explicava com mais clareza as coisas para a gente. Foi ótimo.

O papo dele era mais fácil. Você chegava lá no escritório e recebia bem.

Não desacreditando as outras pessoas, mas o [comunicador] era uma pessoa que tinha mais intimidade, ele chegava "ô moço, quero falar com você", e ele explicava com mais clareza para a gente, talvez uma coisa que a gente não entendia, e não era a área dele e as vezes ele atendia. É por isso, entendeu, aquelas brincadeiras que ele tinha, a educação, fala com a gente, atende, a gente fala (...), ele é preocupado pela gente, para ir visitar lá, a preocupação e este do início ao fim, então tem aquela coisa, entendeu.

O papel diferenciado do comunicador enquanto interlocutor no processo de relação com a Cemig, considera-se chave como viabilizador da comunicação e a negociação das partes. Essa visão responde em grande parte à política da empresa, que reconhece no profissional de comunicação a competência técnica para auxiliar a empresa a se relacionar melhor com públicos não técnicos da empresa, ainda que segundo o histórico da empresa, Irapé seja o primeiro caso de uma equipe envolvida na região no projeto de construção da Usina, segundo membros da Superintendência da Comunicação, ainda que tenha sido uma prática comum nos projetos de construção da Usina se considerar a comunicação como chave no desenvolvimento das ações da empresa, como se observa nos depoimentos a seguir.

Acredito que os profissionais em comunicação sabem ouvir, tem um jeito que não encontra no pessoal técnico.

Então para a comunidade as vezes não ficava tão claro nesse aspecto, o papel do comunicador, que depois foi se definindo. Então o que eu posso ver é que para a comunidade esse canal que foi construído entre a empresa e os grupos, ele foi viabilizado com a participação da comunicação social, foi estreitado com a participação dos personagens de comunicação, acho que essa possibilidade de se manifestarem, de ser atendidos com maior rapidez, de apresentar essas demandas, acho que o pessoal de comunicação trouxe essa possibilidade para eles.

A forma como você desenvolveu o trabalho de comunicação aqui, o meu entendimento desse processo, que é tem vários sujeitos novos para a própria empresa: as formas de comunicação dentro de uma realidade diferente, e meu entendimento sobre esse processo, sobre o lugar que eu estava, a forma de agir encima disso, eu acho que é uma característica de meu trabalho.

5.1.3. O Processo de comunicação

a. Principais Estratégias de atuação.

Segundo o relato dos comunicadores ligados ao projeto de Irapé a principal estratégia adotada foi a divulgação do Projeto da Usina aos diversos públicos de interesse envolvidos (autoridades na região, as comunidades diretamente afetadas, a mídia da região). Eles explicam que a principal estratégia desenvolvida pela Cemig procurou assim, estar registrando o processo evolutivo do projeto

inclusive para os órgãos ambientais, estar atento a todos os interessados e envolvidos no projeto, não necessariamente que estivessem na área afetada, e estar tentando a través da comunicação social, aproximar esses profissionais da empresa aos públicos, tentar dar agilidade ao processo, minimizando os conflitos, as dúvidas, que pudessem existir, viabilizando esse entendimento maior, agilizando os trabalhos que eram feitos em campo, dos diversos empreiteiros, que um projeto desse tamanho envolve muitas empresas, trabalhar nas várias frentes de trabalhos.

Como foi descrito no capítulo 4 do caso de Irapé, a comunicação contou com uma série de diretrizes com objetivos específicos, mas o plano de comunicação foi se desenvolvendo, foi ‘se construindo a partir como o projeto foi acontecendo também’, segundo lembra um dos comunicadores na região. Ele explica que apesar da adaptação das ações de comunicação ao longo do processo de desenvolvimento do projeto, os objetivos corporativos permaneceram na procura de manter com êxito o relacionamento com os públicos envolvidos.

apesar de que as etapas [iam] passando e as informações também [foram] evoluindo, mas objetivo é que as pessoas se mantenham envolvidas e que o público consiga absorver aquela informação que a gente está passando.

A estratégia esteve caracterizada pela abertura por parte da empresa em procura de estreitar o relacionamento com as comunidades de forma tal que as duas partes se entenderam e chegaram ao ponto em comum. Os comunicadores de Irapé descrevem este processo a seguir

A gente veio, conversou, entendeu, foi até eles e pesquisou através de reuniões de comunicação, através de trabalhos que eram desenvolvidos, projetos de comunicação que eram desenvolvidos para divulgação do projeto, que tinham respostas deles em cima disso. E foi na conversa do dia a dia, sentindo o trabalho que era desenvolvido nos escritórios, os trabalhos de acompanhamento às outras empreiteiras, nessa aproximação com as comunidades que foi feito de maneira muito intensa, o trabalho de comunicação foi se mostrando presente, foi encontrando espaço onde podia estar trabalhando, onde podia estar atuando.

Nesse sentido, a ação principal, foi o contato cara a cara, no cotidiano das comunidades, entrando no espaço deles, na sintonia deles, mas com objetivo da empresa e o Termo de Acordo de pano de fundo determinando as 'regras' ou 'normas' a serem cumpridas e respeitadas pelos interlocutores. Um comunicador de Irapé explica como foi definida a estratégia de ação da comunicação na interação com as comunidades

Olha, acho que a principal estratégia foi aquela que se mostrou mais viável. Que foi o contato corpo-a-corpo, a resposta direta do que você estava passando, por que no local onde as distâncias são muito grandes, a dificuldade ao acesso é muito grande, a mobilização estava-se construindo, as formações de grupos estavam se construindo, então você ir até eles, e fazer justamente com que eles buscassem, não só a comunicação com a própria empresa de maneira geral para obter essa resposta, é a maneira mais eficiente de você ter o termômetro do que estava acontecendo, para onde os grupos estavam se movimentando, o que eles estavam querendo na realidade, se estavam aceitando o que estava sendo proposto, e isso pode acontecer com aproximação, com contato direto corpo-a-corpo, foi o que se mostrou mais eficiente, mais efetivo, com certeza, foi o trabalho que a gente viu assim de maneira estratégica, foi o trabalho que trouxe mais benefícios para ambos os lados.

Segundo os relatos da equipe de comunicação de Irapé, a estratégia de comunicação (emergente) do corpo-a-corpo foi a principal, sem ser a única, e esteve diretamente relacionada ao processo de negociação com os moradores atingidos. Neste sentido percebe-se a ligação entre a atuação da comunicação no processo de interação como forma de viabilizar o cumprimento dos objetivos de Irapé através da negociação do Termo de Acordo. O texto a seguir é exemplo de como aconteceu o corpo-a-corpo

O trabalho corpo-a-corpo foi o mais constante. O trabalho corpo-a-corpo aconteceu principalmente naquele momento onde o processo de negociação e o contato direto com as comunidades estava-se dando, esse trabalho, no final de 2003, principalmente no 2004, quando o processo de negociação aconteceu, e em 2005, e já no 2006 veio acontecer de maneira intensa, no 2006 menos que nos outros anos, por que todo esse trabalho de negociação que tinha sido feito até o início do enchimento do reservatório e o cumprimento dessas etapas, ele foi feito com maior intensidade que nos dois anos anteriores.

Para a CEMIG foi importantíssimo no sentido que as etapas e metas que ela tinha, foram viabilizadas com o envolvimento das comunidades, os públicos que ela estava tentando atingir, do trabalho que era feito de interação entre as próprias equipes, na resposta que ela tinha do trabalho que era feito em campo principalmente por que, mais uma vez eu vou voltar na questão das distâncias, a dificuldade de comunicação que existia na região e que nem todos os profissionais tem a sensibilidade para essa dificuldade, a importância de estar, do que é importante de ser registrado, o que é importante de ser discutido, do que é importante estar comunicando, estar trocando informações, para chegar a um objetivo comum e evitar perda de tempo, gastos desnecessários, evitar informações negativas e mal apuradas.

Então quer dizer que esse trabalho de comunicação não é um trabalho que começou do nada, ele começou de um ponto e depois foi se transformando, foi tomando rumos mais objetivos, até por que o projeto exigia isso, exigia mais agilidade, mais resposta, agilidade no entendimento dessa resposta, até pelo entendimento do próprio público que estava vivenciando isso.

Ainda que o contato corpo-a-corpo foi a base da estratégia de comunicação que teve lugar na interação da empresa com as comunidades atingidas, não foi a única ação desenvolvida em procura da realização com êxito do objetivo da Usina. Segundo a equipe de comunicação, o projeto teve vários projetos, que tinham seu objetivo como se mostra nos relatos a seguir

A entrada da comunicação, ela foi entrando, primeiro de você disseminar a informação, então nos criamos uma série de canais de comunicação. O informativo foi uma fonte de informação importantíssima, indiretamente criava uma fonte, um veículo de credibilidade que era disponibilizado para todas as comunidades e era uma fonte oficial, impressa, no qual se podiam acompanhar a evolução do projeto, não só as comunidades, como as sedes municipais, inclusive os órgãos ambientais.

O programa de rádio é muito importante, e a comunicação pelo rádio [...] se mostrou de maior acessibilidade, por que era o veículo no qual eles mais conheciam e estavam acostumados a usar, em quase todas as famílias tem acesso ao rádio.

O programa de televisão teve sua importância também, no sentido de ser mais um veículo para realizar o registro das etapas que estavam acontecendo. O site quando entrou no ar também trouxe para as pessoas de fora, principalmente de outras áreas que queriam ter informação sobre o projeto, queriam ter um histórico do projeto, em fim, informações iniciais de como é que isso aconteceu, depois essas outras formas eram atualizadas com mais constância, segundo como a gente conseguia colocar o site no ar.

Segundo os dados coletados e os depoimentos das pessoas entrevistadas, pode-se dizer que a estratégia de comunicação estava pensada para a efetividade no relacionamento com os sujeitos envolvidos no projeto de Irapé, onde a empresa reconhecia a importância de garantir processo de interação de uma perspectiva simétrica, estimulando o diálogo – até onde fosse possível e sob controle da empresa – o entendimento com e dos públicos, para viabilizar a negociação e a solução de conflitos ou limitações que limitassem o êxito do projeto de Irapé (alias a viabilidade). Eles explicam que

Temos uma linha grande de atuação: a equipe de comunicação aqui trabalha desde realizar reuniões com as comunidades. A gente tinha um programa que foi traçado junto com a coordenação de comunicação social de Irapé lá em BH, que traçou uma diretriz e implicava o trabalho desde com as comunidades atingidas até com as lideranças, com as autoridades, com todo o espectro de públicos envolvidos e com que a gente estaria lidando, isto pela importância da usina para a região.

Os próprios comunicadores descrevem algumas das ações mais importantes de relacionamento direto com os moradores das comunidades, ações que fizeram diferença entre a continuação do conflito e a possibilidade da negociação e da procura de um ponto em comum para viabilizar o projeto.

Especificamente com as comunidades, a gente trabalhou muito em reuniões levando material impresso, trabalhando muito a questão de estar ao lado delas, comunicando o que a gente entendia importante para elas, por que o trabalho a mostrar era muito complexo e novo para eles, assim o que a gente achou mais apropriado era ir nas casas das famílias, por que lá tem pessoas que não sabem ler, moravam em locais difíceis de acesso, então se acho que o trabalho mais importante era fazer essas reuniões para informar o que estava sendo feito, amenizando um trabalho que estava sendo feito contrário a bagagem, a usina. Existia uma atuação negativa, ou contrário à Usina por parte de ONG's ambientais. Assim a gente levava informação clara do que

era esse projeto, as ações que implicava, a intenção da Cemig, o tamanho do projeto, as propostas para as comunidades, o máximo possível, de forma básica.

[...] as visitas à obra, que é uma coisa muito distante das comunidades, mas com as visitas que permitia as pessoas conhecer, ver o trabalho, falar com os engenheiros, etc., assim elas podiam sentir, ver de perto, e se aproximar, evitando falsas expectativas até negativas que se espalhavam de boca em boca de forma muito rápida.

[...] criamos uma unidade móvel da CEMIG, que era toda decorada com motivos da região e da cultura do Vale de Jequitinhonha, a gente tinha um filme que a gente fez, e a gente levava para as comunidades, para que os atingidos pudessem ver isso. Isso também surtiu um efeito muito positivo.

Considerando-se o tipo de estratégia e ações desenvolvidas, questionou-se a equipe de comunicação de Irapé sobre a visão da empresa e sobre o tipo de comunicação que teve lugar no projeto. Eles respondem que co-existiram diferentes visões, permeadas mais pela experiência profissional individual de cada um e pelo seu grau de envolvimento com o projeto. Mas um dos depoimentos resume muito bem a maioria das visões dos envolvidos que descreve o processo de comunicação de Irapé como sendo

[...] comunicação integral: por que em Irapé foi relações públicas, foi comunicação de imprensa, foi tudo em certa forma, uma coisa mais integrada. Varias linhas de comunicação foram integradas e a equipe era pequena, mas a gente utilizou muito a comunicação social com a educação ambiental que é a área de licenciamento, também ajudou no aspecto de comunicação social.

Na visão das comunidades, a estratégia de comunicação que teve lugar na interação com a empresa, foi importante por que facilitou o entendimento do processo de negociação e o andamento do projeto da Usina. A partir dos depoimentos deles percebe-se como o contato face-a-face foi chave para aproximar a Cemig das comunidades e gerar um ambiente de confiança que facilitou o processo de negociação e interação.

Nós ficávamos sabendo através do Gato aqui é o presidente [da associação da comunidade], que tinha reunião, era ele quem recebia as informações, então

ele passava para nós. Aí ia todo mundo [às reuniões de comunicação organizadas pela Cemig] onde ia receber um bilhete ou papel de como iam ser as negociações, aí ajudou a compreender um pouco.

Faziam [a equipe de comunicação de Irapé] reuniões, e passavam um desenho pelo telão, a gente sabia mais ou menos o que estava em andamento.

Isso ajudava muito, uma parte disso ajudava bastante.

Só que ele não passava tudo para gente, de boca própria, mas o que eles não passavam para a gente de boca própria sempre estava escrito, ficava tudo certinho.

Eles iam falar com a gente com delicadeza, eles falavam assim, 'escuta e nos aguarda para depois não houver reclamos'. O que eles falavam estava tudo escrito aí, né. Então você fazia todo mais ou menos, quantos anos que a barragem estava em andamento, até quando ia fechar as comportas. Agora mesmo no dia 4 do mês passado, abriram as comportas, fizeram uma reunião, viram aqui, eles ligaram aqui pediram 3 pessoas da comunidade de mais entendimento, para ouvir lá o andamento e passar para o pessoal aqui, todo bem explicadinho, assistiram lá, abriram a comporta, paralisaram a água pela qualidade da terra, a água estava, tudo o que ela enchia chupava. Então isso tudo é entendimento para a gente se entender.

Eles davam para nós eram os livrinhos - informativo - era o único que davam para nós, quem tinha leitura, lia e já estava sabendo da informação, quem não tinha passava para outro, para outro ler.

O livrinho que eles passavam pra gente estudava, a gente pegava e outros escutavam de quem tem mais leitura - quem sabia ler -, escutava e tudo explicava para a gente também. Eles não faziam discriminação igual eu falei, né, primeiramente chegava a mensagem confiante com os caras e a gente puxava pela intimidade deles e passavam para a gente, de boca própria, como era, como não era, umas a gente guardava, outras a gente esquecia, mas sempre no caminho certo, né. Então é assim.

Então, é a estratégia do contato face-a-face, de levar as informações diretamente às comunidades foi a que se apresentou mais eficiente para combater as contra-informações contra a construção da barragem e para estreitar o relacionamento empresa - comunidades. Segundo o observado e a análise dos dados coletados, a relação em termos de confiança e cercania fez diminuir as dúvidas em relação ao andamento do projeto de Irapé, criou um clima

de amizade entre a empresa e as comunidades, que trouxe também o sentimento de dependência paternalista por parte dos atingidos.

Ainda assim percebe-se como o processo é mais claro para a empresa do que para as comunidades, em relação à participação dos sujeitos envolvidos, as vozes mediadoras, o objetivo principal, a identificação de conflitos e as ações estratégicas a serem desenvolvidas para viabilização do projeto – objetivo principal da empresa.

Aparentemente, as comunidades, ficaram sempre dependentes das ações da empresa, ainda que com a possibilidade de um espaço de participação, mas sempre sob controle da empresa. Isto pode ter acontecido em consequência do hábito da empresa de lidar com interlocutores de índole comercial, ainda que segundo o histórico da empresa e os depoimentos dos entrevistados, a empresa tenha uma tradição de relacionamento com a população especialmente atingida pelas obras e ações da empresa³¹, em consequência do que tem desenvolvido uma certa habilidade/capacidade para interagir com a população, ainda que sem todo o conhecimento de causa, que permita desenvolver uma estratégia de comunicação centrada numa interação simétrica, justamente por que não é uma prática aprendida na academia nem no geral do mercado, favorecido por práticas comerciais de domínio e controle econômico e social por parte das empresas.

Por sua parte a população, pela falta de oportunidades e atenção por parte do estado, tem um histórico de caracterizado pela pobreza, falta de oportunidades, e falta de respeito de seus direitos cidadãos. Sendo assim, é uma população que não está acostumada a trabalhar de forma conjunta, em associativismo, procurando espaços de participação e exigência de seus próprios direitos. Ainda assim, a necessidade de luta pelo espaço ambiental ameaçado com a entrada da empresa na região, e estimulados pela presença de ONGs ambientais, fez como que

³¹ E nesse sentido a história da CEMIG da relação entre a empresa com os atingidos pela construção de Usina, sempre foi muito boa, a CEMIG nunca deixou um histórico muito complicado dessa relação, ela sempre pagou bem as indenizações. Um retrospecto da história de CEMIG ajudou muito também, eles foram ganhando confiança, a gente foi mostrando que era empresa nesse sentido (Comunicador de Irapé, Entrevista realizada em Julho 2006).

a população procurasse esse espaço de participação ou de luta pelos seus próprios direitos, o que foi uma conquista importante que teve como produtos e ações específicas a constituição da Comissão de Atingidos de Irapé e a assinatura do Termo de Acordo, após discussão e negociação com a empresa e mediadores.

Observa-se como no dia a dia nem todos os moradores conseguiam exigir o que eles achavam que era justo ter, até por que em muitos casos, se sentiam intimidados pela empresa; pelo tamanho e capacidade de ação dela. São menos os moradores que se sentem ameaçados, já que a comunicação face-a-face no geral ajudou a estreitar a relação com a empresa, e criar espaços de diálogo, ainda que fosse só com o comunicador, onde os moradores conseguiam colocar a suas dúvidas, queixas, comentários e até recomendações.

b. Processo de comunicação: Desafios e limitações.

A procura pelo entendimento e compreensão das partes envolvidas no processo de relacionamento, foi um objetivo de comunicação e um desafio da interação. Cada um dos interlocutores sentados frente a frente com realidades, visões de mundo e interesses diferentes, tinha a limitação do entendimento, de falar ‘a mesma língua’ tentando se apresentar ao outro, persuadindo-o segundo as suas próprias intenções. Este desafio de interação foi chave no processo de comunicação, onde cada ação desenvolvida ajudava ou atrapalhava no entendimento do outro, como acontece nas interações face-a-face onde cada um dos sujeitos tenta criar uma percepção do outro e assim poder definir a sua própria atuação e discurso em função da atuação e discurso do outro.

A partir do entendimento das partes, da identificação de cada uma como interlocutor com as suas dinâmicas e características sociais identificadas, facilitou a comunicação entre a empresa e as comunidades, de forma vantajosa para a Cemig, já que a empresa conseguia ter muito mais claro o mapa dos sujeitos envolvidos do que as comunidades, pela facilidade de

acesso a todos os envolvidos, daí que a empresa tinha o poder e o controle no processo de comunicação, ainda que mantendo uma postura de abertura ao diálogo com as comunidades.

A dificuldade de transmissão de informação, de entendimento, entre as partes, por que a CEMIG vinha entrando em contato com essas comunidades, com o público da região, há bastante tempo, desde o levantamento dos programas sócio-culturais, na produção do Plano de Controle Ambiental, o PCA, né?

Então você entende, diferenciar cada grupo, o perfil de cada grupo, e você entrar nesse processo de maneira diferenciada, tratando cada público da maneira que ele devia ser tratado, essa foi uma primeira forma de abordagem. Uma primeira forma, além de saber qual linguagem, como chegar até eles. Isso não partiu de um processo de acima para abaixo.

Outra limitação que dificultou o processo de comunicação foi a distância entre a empresa e as comunidades, e entre cada uma das comunidades atingidas. A presença dos comunicadores na região ajudou a diminuir a distância entre a empresa e os atingidos, garantindo a presença da voz da Cemig na região e viabilizando o contato face-a-face de forma mais constante e controlada pela empresa. Já para as comunidades, a distância até os pontos de atenção da empresa em cada uma da margem do rio – um escritório em um município em cada margem – dificultou o contato com a empresa, ficando dependentes da possibilidade de o profissional da comunicação visitar as comunidades.

A distância foi um fator a ser superado, por que a origem deles, o local onde eles viviam, são locais sem estrutura e locais de muito difícil acesso, o que exigia esforço, exigia formas de mobilização adequadas para o local e diferenciados de qualquer outros lugares que a CEMIG, inclusive, tenha trabalhado. A experiência nova de um empreendimento com o acesso às comunidades com tantas dificuldades como aconteceu mais que foi superado, com infra-estrutura, a logística que foi disponibilizada pela empresa, neste trabalho de comunicação.

Tivemos muitos desafios, as distancias, a dificuldade de acesso aos locais dos atingidos, a dificuldade de comunicação, por falta de Comunicação; até de telefone, até a gente encontrar esse caminhos de comunicação deles, entendê-los e utilizá-los.

Finalmente, uma das dificuldades no processo de interação foi encontrar as formas comuns de comunicação, espaços e veículos que fossem viáveis tanto para a empresa quanto para as comunidades, considerando as características de uso e preferência de mídia na região, o alto nível de analfabetismo, acesso limitado à mídia massiva, num ambiente onde a forma de comunicação mais efetiva é o face-a-face. Assim, a empresa teve o desafio de se acercar à população, uma vez que os profissionais entraram na região, e aí identificar as formas mais viáveis de comunicação.

E outro desafio é estar criando formas de comunicação, definindo esses veículos, definindo essas maneiras de estar interagindo com a comunidade que gerassem informações de credibilidade, aceitação do público sobre o que estava sendo passado, entendimento rápido, entendimento mesmo que com questionamento, a gente pudesse dar essa resposta e trocar idéia e tentar trazer uma alternativa mais consistente o mais rápido possível para estar evitando uma coisa que era muito comum na informação onde não existia essa informação oficial que era informação dispersa, versão díspares, versões distintas sobre um mesmo assunto. Então criar essa versão da empresa, né; oficial do que tinha que ser passado, da maneira que a empresa tratasse com os públicos e evitar contra informação de alguns grupos que aproveitaram desse perfil da região, trabalhando nesse sentido. Então você sabia de onde vinha essa contra - informação para estar evitando e até combatendo essa informação negativa, errônea, foi um dos desafios do processo de comunicação.

A identificação da limitação é importante para entender o rumo tomado pelo processo de comunicação, por que é nas dificuldades que as ações são redefinidas, onde os sujeitos experimentam novas formas para se entender e comunicar. Sem a existência da contra-informação negativa contra a barragem, a empresa nunca teria tomado a decisão de colocar a comunicação como processo-chave de relacionamento, com uma estratégia clara de atuação, e não mais como ações isoladas dependentes de outras ações do projeto. Então é na limitação e dificuldade que a comunicação se configura, vai se construindo, tomando forma; é a partir da dificuldade de se entender com o outro que os sujeitos vão procurando estratégias e ações para conseguir o cumprimento de seus objetivos e interesses. É nas dificuldades que se viabiliza a negociação na procura de uma missão compartilhada que viabilize a obra.

c. Processo de comunicação: o fluxo da comunicação.

Segundo os dados coletados, o fluxo da comunicação se deu da empresa para as comunidades e das comunidades à empresa, sendo que o acesso foi desigual entre ambos interlocutores. O controle esteve basicamente em mãos da empresa, mas precisando da interlocução com as comunidades para a definição das suas ações estratégicas no projeto de Irapé. As comunidades tiveram acesso à empresa em dois momentos, num primeiro a partir da mobilização dos grupos contrários à barragem, que ao organizar a comissão de atingidos, conseguiram que a Cemig abrisse as portas – um pouco à força pela presença ameaçadora por parte dos grupos contrários na sede em Belo Horizonte – às comunidades para ser escutadas; e um segundo momento a partir da entrada da comunicação no projeto, especificamente com a presença dos comunicadores na região. Ainda assim, percebe-se como o processo é controlado pela empresa, e os moradores atingidos dependeram da presença do profissional de comunicação na região para poder ter voz na interação com a Cemig.

A própria falta de experiência de como poder se comunicar com as comunidades por parte da empresa, fez com que o fluxo da comunicação fosse um desafio no cotidiano da interação, obrigando aos comunicadores a procurar os canais ou espaços que viabilizaram a melhor forma de se relacionar com os moradores da região, segundo os relatos dos próprios profissionais envolvidos no projeto.

E chegar aqui e verificar isso, entender quais eram esses canais, quais canais podiam ser produzidos em cima da experiência da vida que eles levavam, da estrutura que eles escolhem, isso foi um dos diferenciais. Então o papel deles é entender qual é a melhor forma de chegar até eles, de como eles desenvolviam, processavam essa informação, isso foi um desafio e foi um processo que foi gradual, por que você trabalhar o público para que eles entendam esses canais de comunicação que foram criados, que eles entendam, participem por que, senão, a comunicação fica prejudicada. A partir do momento que você tem; sabe que aquele canal existe, tem confiança nele, é outra questão de visibilidade que você confia, que você conquista ao longo do trabalho que você vai desenvolvendo, a informação que você passa e a outra pessoa te dá uma resposta positiva, sabendo que o trabalho vem sendo desenvolvido dessa forma, com base na confiança e nas etapas que vão sendo compridas, então você cria um canal de comunicação muito mais sólido do que eles tinham antes, até que não existiam, os canais que queriam

desenvolver. Então descobrir isso, entender por onde a gente queria caminhar até poder transmitir nossa mensagem e receber deles essa resposta, quais canais você podia abrir para que eles se desenvolvessem, pudessem fazer com a gente essas respostas, que pudessem trazer suas demandas também, para que a gente pudesse dar respostas mais pro ativas possível, e estar atendendo mais rapidamente, para agilizar mesmo as etapas e evitar que os problemas crescessem, desenvolvessem outros problemas.

Chama a atenção no caso estudado como a empresa tinha sim a intenção de fomentar uma dinâmica de diálogo, de comunicação simétrica com as comunidades, mas a dificuldade das condições de acesso à população, as diferenças culturais, até o grau de educação dos moradores, fizeram com que o processo fosse um desafio que foi adquirindo forma a partir da ação – reação dos interlocutores. Uma comunicação de dimensão simétrica foi considerada chave no caso de Irapé, reconhecendo os benefícios para ambos os sujeitos envolvidos. Isto a partir do momento que a empresa percebe que não adianta impor a sua vontade no projeto da Usina, mas sim tentar negociar – e persuadir é claro – com os moradores – que por sua vez tentaram persuadir à empresa – em procura do desenvolvimento do projeto. Segundo lembra um dos comunicadores de Irapé, o processo de comunicação que teve lugar

[...] trouxe mais benefícios para ambos os lados, por que eles [moradores das comunidades] se sentiram mais seguros com a empresa presente e respondemos às dúvidas que eles tinham, resolvemos problemas que apareceram durante o projeto, e nós também entendemos que é a melhor forma de agir, minimizar esses problemas e essas dúvidas que estavam acontecendo, é estar próximo deles, próximo no sentido de ouvir essas manifestações e dar uma resposta mais direta possível.

A vantagem foi estar trazendo essas dúvidas e estar diminuindo o tempo necessário para estar respondendo, estar trazendo a informação e até estar tomando atitude necessária para estar resolvendo o problema, ou dando uma solução, ou encaminhamento para qualquer atividade ou dúvida.

Para a empresa foi chave poder interagir com as comunidades, para poder assim, delimitar a suas ações na região evitando um impacto maior no ambiente social dos moradores. Segundo os comunicadores, para eles a voz das comunidades era importante para

definir o processo de comunicação, para definir os veículos a utilizar, as ações e estratégias que permitissem um grau maior de entendimento e em consequência de sucesso.

E outro desafio é estar criando formas de comunicação, definindo esses veículos, definindo essas maneiras de **estar interagindo com a comunidade** que gerassem informações de credibilidade, aceitação do público sobre o que estava sendo passado, entendimento rápido, **entendimento mesmo que com questionamento, a gente pudesse dar essa resposta e trocar idéia e tentar trazer uma alternativa mais consistente o mais rápido possível** para estar evitando uma coisa que era muito comum na informação onde não existia essa informação oficial que era informação dispersa, versão disparas, versões distintas sobre um mesmo assunto.

Porque a forma como você processa a informação, como distribui para os agentes, que você determina a agilidade nos processos, e você gerencia toda essa informação que é agregada ao longo do desenrolar do projeto, então você distribuir isso, saber como e quando utilizar acho que é determinante no sucesso do projeto, e como o projeto vai acontecer durante o seu desenvolvimento. No caso de Irapé, a comunicação interna, até pelas distâncias, pelas diferenças regionais, pelas diferenças de estrutura, de um município para outro, de condições que foram criadas, elas foram mais difíceis; tiveram um obstáculo maior a ser vencido, e o que aconteceu em alguns momentos a forma de ser constituída a comunicação dentro da CEMIG, ela não trazia a fotografia real - fotografia na verdade você nunca tem a fotografia exata de todo o processo - por mais que, por mais que seja o mais específico possível, você sempre tem algum outro fator que foge de seu controle que precisa ser buscado, que precisa ser apurado, só que essas dificuldades de distância, as diferenças, elas acabaram sendo um obstáculo maior ainda para você ter um retrato real de todo o processo, dos detalhes, de como a coisa acontecia, do desenvolvimento das diversas etapas, e isso acontecia, chegava até a empresa, mas em momentos que as vezes que às vezes podiam ser evitados, ou antecédidos.

Todo esse trabalho, de trazer uma confiança da empresa com que ia apresentar no campo, inclusive **a resposta dos públicos** externos e dos próprios empregados, isso **trouxe uma segurança** para a empresa, que tinha uma coordenação executiva atuando em Belo Horizonte, e dois escritórios na locação com quem mantinham contato constante, mas que ela estava, de qualquer maneira atuando de outro município, comunicando com outras realidades de outros municípios, e tinha que dar resposta mais confiável do que estava se passando, da maneira de como as coisas estavam-se desenrolando, inclusive as possibilidades que eles tinham de estar modificando um determinado panorama, ou estar intervindo quando necessário. Não que isso tenha acontecido da maneira mais adequada sempre, mas era uma possibilidade que a comunicação social trouxe para a empresa.

E na verdade o que é muito válido no processo de negociação é que as comunidades atuem, questionem, indiquem para a empresa qual que é a melhor forma das ações se desenvolverem, é válido também que o terceiro setor também tenha espaço nesse processo para estar tentando reivindicar e representar seus interesses. Acho que o que dificulta é quando esse canal de comunicação fica inviabilizado pela falta de diálogo, pela indisponibilidade

de uma das partes de estar negociando, de estar entendendo o processo, de querer realmente que as coisas aconteçam da melhor forma, em vez de simplesmente fazer valer seus interesses, seus ideais.

Então a comunicação foi atuando no processo e a gente foi vindo isso, a medida que a gente se apresentava e se aproximava a essa população, a gente ia diminuindo as ações anti-barragem, justamente por que a gente ia levando informação onde a gente ia criando uma relação de confiança, e eles também na medida em que os direitos que eles foram tendo no processo de negociação, eram para eles muito interessantes, eram muito bons. Na medida em que as coisas iam acontecendo que eles viram que era verdade, foi se criando essa relação de confiança, foi se aprimorando, e quando a gente fez a mudança a maioria deles estava tão a fim por mudar, por mudar a uma vida nova, que foi muito fácil tirar eles de lá.

Segundo o observado no acompanhamento do trabalho de comunicação na região, mais na análise dos dados coletados, percebe-se como o processo não foi assertivo em todo momento. Na verdade em grande parte dependeu da vontade e iniciativa dos comunicadores na região; por outro lado também da dinâmica de socialização dos moradores das comunidades que estão acostumados com o contato cara-a-cara mais do que com o consumo da mídia massiva; então eles mesmos provocavam esses espaços de diálogo no cotidiano com o comunicador representante da empresa, os moradores exigiam ser escutados, fazendo que o comunicador entrasse na sua casa, tomasse café com eles, e aí ele aproveitava para levar a voz dos moradores em relação ao processo da usina de Irapé, o que eles gostavam, o que eles não gostavam, queixas, dúvidas, exigências, em fim, desenrolar uma conversa. Então os comunicadores souberam identificar esses espaços de interação, e convertê-los em uma estratégia de ação da comunicação, viabilizando a interação comunicativa face-a-face entre a empresa e as comunidades. Em outros momentos, era o comunicador que aproveitava o café na sala do morador para levar as informações referentes ao avanço da usina e pedia ainda para ser repassada ao resto dos moradores, numa ação de valorização da ‘fofoca’ como forma efetiva de comunicação, por cima dos meios tradicionais de comunicação corporativa.

Esta dinâmica, de fluxo de comunicação direta, de caráter simétrico, foi enriquecedor no projeto estudado, e deu viabilidade e agilidade ao cumprimento do objetivo corporativo da

empresa. Essa ação de tomar o tempo e entender os espaços de comunicação existentes no outro – no caso nas comunidades – faz do processo de comunicação de Irapé uma ação de responsabilidade social, onde a empresa deixa de lado as dinâmicas assimétricas de comunicação de controle e persuasão por cima de tudo, e tenta por praticar uma comunicação simétrica, ainda que com falhas e de forma pouco consciente por parte da empresa. Na memória dos comunicadores o processo é entendido da seguinte maneira

Então, imagino, entendo esse fluxo de comunicação dentro da empresa para as comunidades, utilizando as diversas ferramentas, da empresa e os representantes no campo, a gente fala CEMIG a gente pensa numa coisa só, mas que está envolvida com diversos parceiros principalmente no projeto que tem a participação de diversos órgãos inclusive do nível estadual, do Projeto Especial de Irapé, e esse programa, o que a gente pretende é passar informações sobre benefício a o andamento do projeto.

Eu falo que **o processo foi pontilhado**, por que o processo foi construído e foi se aprimorando dos dois lados, e a forma da comunidade entender o processo e entender que ela podia utilizar as ferramentas que foram disponibilizadas, disponibilizar os canais de comunicação, inclusive nos escritórios de relocação e reassentamento de Irapé em Cristália e Turmalina, então podiam utilizar esses dois canais de comunicação e os demais que foram propostos até que isso acontecesse você tinha que evitar os ruídos de informação, você tinha que encaminhar a essas pessoas para a forma correta de se comunicarem, à forma mais viável, mais produtiva, não que eles não tivessem a iniciativa de definir a forma de comunicação, mas essa forma de comunicação ela tem que ser entendida pelas duas partes. Então nesse tentar construir junto com os reassentados, com atingidos, essa forma de comunicação, até isso acontecer, você teve sempre essas dificuldades, mais depois, até pelo resultado do projeto e como as coisas andaram, a maior parte do processo foi contínuo, **uma linha** continua.

Quando o comunicador fala que o processo foi pontilhado, faz referência à diferença no fluxo da comunicação da empresa para as comunidades e das comunidades para a empresa. Por que acontece que os moradores abriram as portas das suas casas para os membros da Cemig, então os comunicadores entravam, sentavam, bebiam café e dialogavam com os moradores numa interação comunicativa que pode ser caracterizada como simétrica. Já no caso dos moradores, eles não tinham o espaço de chegar à empresa – ou no caso aos escritórios da Cemig – entrar, sentar, tomar um café e dialogar como eles. Para isso, a empresa tinha sistemas burocráticos a cumprir para levar uma queixa ou inquietude. Neste

sentido a figura do comunicador fez a grande diferença. Se ele estava no escritório no momento que um morador chegasse lá, ele abria-se o espaço para o diálogo – processo que foi confirmado a partir da observação de campo na região –, mas quando o comunicador estava ausente, a empresa como tal não tinha estrutura nem condições de atender o morador.

Fica então a aparente dúvida se o diálogo foi viabilizado pela empresa por ser o seu interesse ou pelo comunicador como sujeito de interação social; mas essa é uma dúvida apenas aparente, já que o comunicador, nesse processo interativo, não age enquanto indivíduo, mas como representante da pessoa jurídica.

O outro ponto fraco do fluxo da comunicação esteve na comunicação interna da Cemig. O comunicador dialoga com os moradores, coleta as inquietudes e queixas, mas tem a dificuldade e desafio de colocá-las na empresa, especificamente fazê-las valer junto à equipe técnica de Irapé. Então essa dinâmica ou esse canal de fluxo de comunicação comunicador – empresa, não é claro, e apresentou-se como uma limitação ou desafio do processo, evitando às vezes até o entendimento com as comunidades que ficavam em espera de uma resposta. O depoimento dos comunicadores ajuda a visualizar a falha no fluxo da comunicação ao interno da empresa

[...] sentia que eles tinham dificuldades e coisas que a gente tentou levar à direção do empreendimento que eles não tinham noção delas, onde para uma família um probleminha menor, para eles é essencial, então a gente tentou levar essas dificuldades da comunidade à CEMIG. Mas ainda acho que existia uma dificuldade e falha na medida de estruturar e canalizar melhor isso, mas a gente percebe que ajudou muito, que começou a sensibilizar ao pessoal da obra em vários aspectos que foram melhorando com ações que eles foram tomando, com o esforço da gente de levar as informações e começou a melhorar a relação das comunidades com a Direção, tanto que a direção começou a realizar reuniões de comunicação com as comunidades para ir vendo soluções e ver coisas ligadas às inquietudes das pessoas.

Por exemplo, a gente começou a perceber inquietudes na questão das cercas, levamos isso varias vezes à direção da Obra, apresentando a questão como um problema, até que finalmente a direção resolveu oferecer coisas a mais que não estavam previstas nas negociações iniciais, e assim tem varias situações nesses aspectos, levando as angústias das comunidades e vendo como a posição da casa - CEMIG - mudava em relação a elas.

A partir do observado e coletado nas comunidades, o comunicador foi a peça chave no processo de comunicação, tanto para a empresa quanto para as comunidades. É a partir da presença deles na região que os moradores conseguem compreender o projeto de Irapé e se abrir e aceitar a instalação da Cemig no Vale. A forma de interagir dos comunicadores fez diferença em relação ao pessoal técnico ou administrativo; eles conseguiram ter a confiança da população, se colocarem como amigos e levar as informações de forma clara entendível para os moradores.

Eu falava para eles, olha isso que você está falando, não estou entendendo. Não estou entendendo essa explicação que está fazendo para mim, então eu quero que explique mais direito para nós, para nós entender melhor. Aí eles achavam um jeito de explicar para nós como é que era.

[...] o [comunicador] está sempre avisando das coisas que acontecem, que ele 'nunca nos deixa por fora de jeito nenhum'. Tipo assim as coisas que vão acontecer, a gente conversa com ele para ver como eles podem estar participando, a gente manda as informações e eles até divulgam, tipo a festa junina daqui.

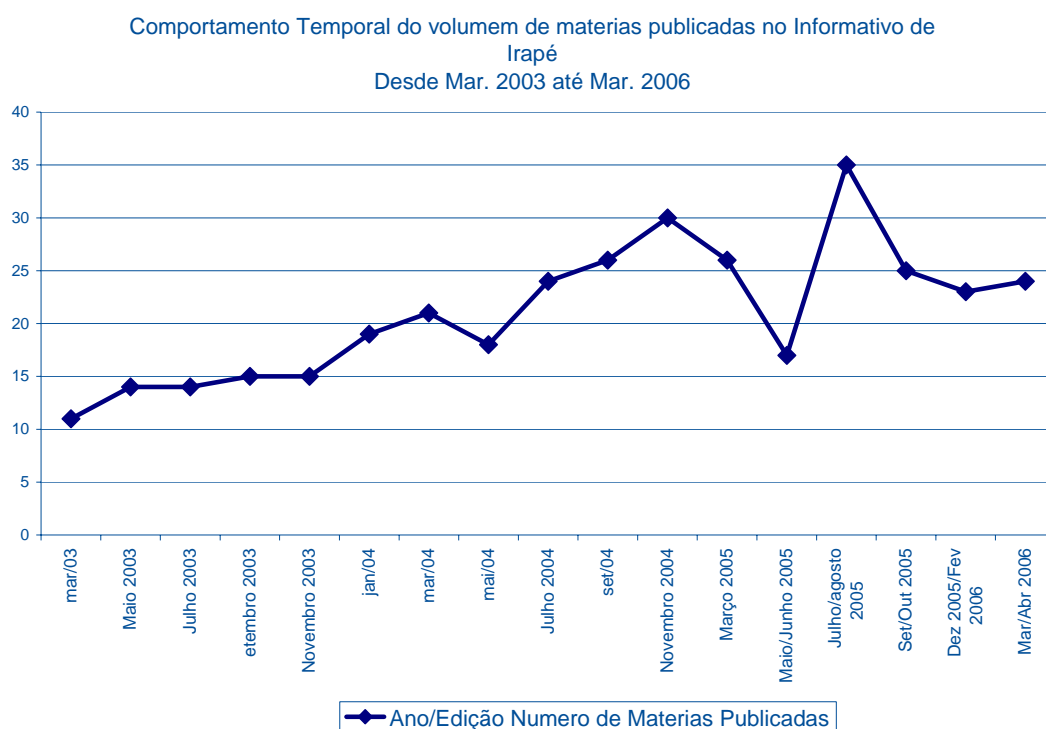
Ainda assim, considera-se que a figura do comunicador num caso como o de Irapé, requereria um estudo maior e específico que foge dos objetivos da presente pesquisa.

5.1.4. O conteúdo de comunicação

A partir da análise de conteúdo dos informativos impressos de Irapé e a coleta de dados das entrevistas realizadas, verifica-se que o conteúdo de comunicação foi mudando a partir da entrada da comunicação no projeto. A tendência no volume de matérias publicadas no Informativo de Irapé desde a primeira edição em março de 2003 até a última edição coletada, março/ abril de 2006, foi crescente, passando de 11 matérias na primeira edição, a 24 na última edição analisada. Ainda assim percebe-se um número constante de matérias com uma média de 21 matérias por edição, com um pico de crescimento na edição de julho/agosto

de 2005, que é uma edição especial por que apresenta uma seção sobre as ações de investimento social econômico, apresenta o estado do processo de negociação, assim como das obras na região, ações sócio-ambientais, flora e fauna e de comunicação, desenvolvidas até então.

Gráfico 1 -



Fonte: Gráfico de construção própria.

Segundo a tabela N. 3, a maioria das matérias publicadas durante as 17 edições do Informativo de Irapé faz referência ao processo de reassentamento das comunidades atingidas, com um aumento significativo entre julho de 2004 e setembro-outubro de 2005, momento chave no reassentamento das famílias. As matérias referentes às obras cíveis tanto quanto as que estão diretamente relacionadas à construção da usina, bem como aquelas construções que foram feitas no entorno da obra, a partir do desenvolvimento do projeto – estradas, aquedutos, plantas de tratamento de esgoto, postos de saúde, entre outros -, ocupam o primeiro e terceiro

lugar no volume de matérias publicadas no informativo, dando assim, uma alta visibilidade aos investimentos em infra-estrutura realizados pela Cemig e os empreiteiros.

Já num quarto lugar, estão as matérias relacionadas ao processo de negociação e o cumprimento de ações e produtos previstos no Plano de Controle Ambiental – PCA- requisito para a aprovação das licenças de operação, geração e comercialização da Usina. No caso das matérias relacionadas às ações do PCA, o maior volume se apresenta no mês de julho - agosto de 2005.

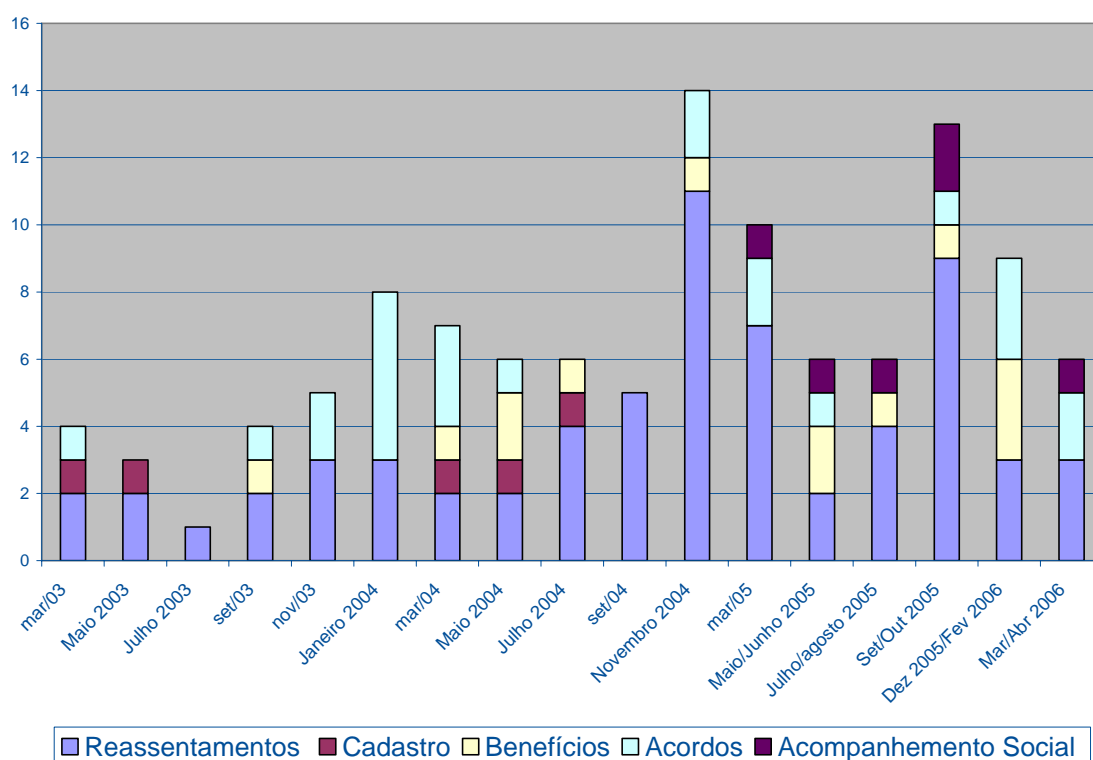
Tabela N. 3 - Número e porcentagem de matérias publicadas de 2003 até 2006, por categorias segundo o conteúdo.

Categorias do conteúdo das matérias publicadas		Número de matérias publicadas	Porcentagem das matérias publicadas
Matérias ligadas as obras da Usina	Obras da Usina	47	13,16%
	Emprego	8	2,2%
	Ações paralelas previstas no PCA	26	7,2%
Matérias ligadas ao processo de relacionamento CEMIG - Comunidades	Reassentamentos	65	18,20%
	Cadastro	5	2%
	Benefícios	13	3,65%
	Acordos	24	6,7%
	Acompanhamento Social	6	1,9%
Ações sócio-ambiental	Educação Ambiental	9	2,52%
	Saúde Pública	18	5%
	Obras no entorno	33	9,25%
	Flora e Fauna	17	4,1%
	Cultura – Arqueologia	23	6,45%
	Educação – capacitação	4	1,12%
Informações das atividades/ avisos/ convocatórias às comunidades		11	3,10%
Informações do trabalho de comunicação em Irapé		23	6,45%
Ações/ relacionamento político		6	1,69%
Impactos positivos/ negativos na região		3	0,85%
Informação para contato da Cemig na região		3	0,85%
Dados/ informação da região		13	3,65%
Total de Matérias publicadas		357	100%

Fonte: Quadro de construção própria da pesquisadora.

Enquanto às matérias sobre o relacionamento com as comunidades, o tema dos reassentamentos ocupou o maior espaço e número de matérias no jornal ao longo das 17 edições, seguidas das matérias relativas ao cumprimento do Termo de Acordo por parte da Cemig. Isto demonstra uma preocupação por parte da empresa de dar visibilidade às ações de cumprimento do Termo realizadas na região, evitando assim contra-informações em relação ao andamento do projeto e do cumprimento do acordo. O gráfico 2 mostra a tendência temporal das matérias do relacionamento com as comunidades.

Gráfico 2 - Tendência Temporal de matérias relacionadas ao Processo de Relacionamento com as Comunidades



Fonte: Gráfico de construção própria.

Segundo os depoimentos dos comunicadores, a estratégia adotada nas ações de comunicação, não só no Informativo Impresso, foi de mostrar o que a Cemig estava realizando as ações de cumprimento do Termo de Acordo e o andamento em geral da Usina e

barragem. Isto se percebe no conteúdo das matérias do informativo e até na descrição das ações de comunicação por parte dos moradores. Observa-se uma preocupação por acercar às comunidades o projeto da usina em procura de um clima de confiança e um maior entendimento das dimensões do projeto.

A turma daqui já foi duas vezes na barragem, eles ficaram encantados, eu mesmo na fui, mas eles dizem que ajudaram a entender, por que as vezes não tem noção de que é, aí voltavam com ideais diferentes, entendendo melhor o que é.

Já nas palavras dos comunicadores da empresa, o conteúdo da comunicação em todas as ações e produtos foram pensadas em procura do cumprimento do objetivo corporativo e do estipulado no Termo de Acordo.

[...] para o assunto aqui desde o processo aqui desde a construção do Termo de Acordo, por que a CEMIG essas informações que ela está passando para as comunidades, que ela está trabalhando com os públicos aqui da região, são informação que foram discutidas, e elaboradas num consenso que foi o Termo de Acordo com os agentes envolvidos no projeto de Irapé - FEAM, Ministério Público, Comissão de Atingidos, Fundação Palmares, CEMIG - ele criou esses condicionantes, essas informações que deveriam ser trabalhadas pela CEMIG, e como que ela deveria trabalhar na região.

[...] todo esse processo de definição, de reconstrução de logística mesmo, para isso acontecer, isso discutido, é trabalhando junto às comunidades, isso tem que ser traduzido numa linguagem e as pessoas ter que entender o por que do trabalho, aceitando o questionando, então tudo isso faz parte do processo de discussão e de recepção em campo; peguei um exemplo separado que é mais uma etapa que se cumpre.

[...] importante por que o caso de lá, antigamente, isso era antes, "você não tem ninguém assentado", então você vai e mostra as famílias que foram já assentadas [refere-se ao contra peso que faz hoje a Cemig] com a produção e divulgação de informação na região para contra por o ruído gerado por outros sujeitos- agentes sociais, aqueles que falam o que está entre então você faz uma contra informação com isso.

Então foram N ações de comunicação dando visibilidade a todo o que estava programado já também, então na medida em que estava reassentando, então vamos mostrar que estamos em reassentamento, entendeu, vamos mostrar e assim mostrando claramente sem artifício, estamos mostrando a verdade.

[...] você tem muitos trabalhos que são mais o menos naquela interface que eu te falei então esse trabalhão foi muito importante, as cartilhas, a gente sempre fez muita cartilha mostrando os vários momentos do processo de mudança, na medida em que a gente foi caminhando no processo de comunicação ele foi dando resultados práticos de quebrar resistências, de mostrar.

O conteúdo da comunicação foi chave para dar visibilidades às comunidades atingidas, criando um espaço à voz das comunidades, mostrando através de imagens e depoimentos dos próprios moradores, a posição deles em relação ao projeto de Irapé. É claro que nem nos informativos, nem nas cartilhas encontram-se falas contrárias à barragem, nem existe um espaço para queixas por parte dos moradores. Então, não deixa de ser um conteúdo de comunicação manipulado pela Cemig, definido a partir da visão da própria empresa, ainda que perceba-se um esforço por dar visibilidade e espaço aos moradores e a região como tal, segundo demonstram os seguintes depoimentos tanto de moradores quanto dos comunicadores de Irapé.

o informativo de eles fazem é com as informações das reuniões que eles realizam onde o jornalista assiste e paga as informações, e a maioria é realidade mesmo (Depoimento de morador de reassentamento).

Nesses encontros foram levadas informações sobre proteção à água e ao solo, preservação do meio ambiente de uma forma geral, gestão e preservação da infra-estrutura e dos bens comunitários. As famílias também foram trabalhadas no sentido de compreenderem os benefícios do associativismo e cooperativismo, entre outros aspectos.

[...] lado delas, comunicando o que a gente entendia importante para elas, por que o trabalho a mostrar era muito complexo e novo para eles (Comunicador de Irapé).

[...] fazer coisas mais visuais, considerando que tem pessoas que não lêem direito, tendo sempre a dificuldade de ter que lidar com essa desconfiança deles, mas a gente foi ganhando confiança conforme foi trabalhando com eles. Acho que essa questão da credibilidade foi muito importante, inclusive para fazer entender o trabalho de comunicação, como estava sendo levado e um contraponto inclusive das informações que estavam sendo disseminadas, quando você tem uma fonte que traz informações que depois no futuro vão trazer danos ou prejuízos à própria comunidade, ela é questionada.

Então, percebe-se que o processo de comunicação em Irapé, a visibilidade das ações desenvolvidas pela empresa na região, como parte do conteúdo de comunicação, o espaço para informações relacionadas às comunidades – divulgação das suas atividades, dados sobre a região, levantamento histórico cultura e ambiental, depoimentos e mostra de fotografias, etc. – ajudou a criar uma relação de confiança e de aproximação entre a empresa e a comunidade, ainda que observe-se como os meios massivos de comunicação, como é o caso do informativo, seguiam sendo utilizados como veículo de divulgação massiva a favor da empresa, como forma de demonstrar a atuação social da empresa não só na região mas fora dela, criando uma imagem positiva a favor da empresa e construindo um imaginário em relação à qualidade de vida e benefícios das comunidades que nem sempre é verdadeira, como se exemplifica nos depoimentos dos moradores, para quem nem todos gostavam de ‘sair nas fotos da Cemig’.

Ai o [comunicador] que é da CEMIG, veio para fazer uma entrevista, vem pessoa da rádio, da televisão. Ele veio para que eu deu uma entrevista, então eu dei a entrevista na rádio, e depois eles vieram me procurar me questionando, filmavam, tiveram uma confirmação. Olha, desde meu ponto de vista, isso é vantagem, por que eu tenho dificuldade de fazer uma divulgação sobre o produto que eu tenho; eu tenho dificuldade. Então que é que eu tenho viável para que a divulgação seja feita. E através deles a gente consegue fazer essa divulgação, então eu estou acreditando que essa coisa pode ser bom.

Eu acho que ela quer ganhar pontos, a CEMIG. Eu acho que, se eu tenho uma horta bonitinha no meu quintal, vai aparecer na televisão: "Reassentamento de Santa Maria está das mil maravilhas", isso que eu acho. Mas tem famílias nas fazendas que praticamente não tem água para beber, e não tem dinheiro, eu tenho muita coisa lá, por que eu tenho água por gravidade então tenho problema nem preciso pagar. E os outros como é que ficam. Então o meu está todo verdinho, bonitinho e passa a câmara aí.

E a CEMIG, eu tenho raiva da CEMIG, por que ela só pega a parte boa, a parte ruim, ela nunca pega. Igual agora tem uma senhora no reassentamento que o banheiro dela até hoje não usou por que ele não funciona, então eu acho assim: "cadê essas informações no jornal". Não passam. Tem matérias, por exemplo, que eles fizeram questão de filmar a minha cozinha, por que eu gastei de meu dinheiro para ter uma cozinha boa, eu gastei, e eles vão e gravam lá na minha casa, e o trabalho é meu.

Eu acho, eu para mim, eu acho que é bom assim mesmo. Não me importava, eu achava bom. Eu, enquanto ajudasse a plantar a rosa e a espantar bicho em quanto tirava as fotos (risos).

Eu também não achava ruim não. Eu vi as fotos até naquele jornalzinho de Irapé, tinha fotos minhas e da minha esposa, no jornalzinho.

CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa esteve motivada pelo fenômeno empírico estudado, onde dois grupos de interlocutores com interesses diferentes, tiveram que se relacionar a partir do projeto da Usina de Irapé na região do Vale de Jequitinhonha. As ações específicas de comunicação chamaram a atenção do pesquisador, daí o estudo foi se configurando até o texto aqui apresentado. A análise do fenômeno se dá da perspectiva da comunicação, a partir do modelo praxiológico da comunicação (QUÉRÉ, 1991) e os modelos da comunicação excelente da comunicação organizacional (GRUNIG e HUNT, 1984) que ajudaram a entender ‘se’ e ‘como’ a comunicação contribuiu na interação dos interlocutores. Já a visão da responsabilidade social empresarial do Instituto ETHOS, junto aos modelos de comunicação excelente, ajudaram a refletir no processo de comunicação enquanto ação socialmente responsável, a partir do da interação dos sujeitos.

A análise de dados, junto à reflexão teórica, levou às seguintes conclusões, apresentadas em duas linhas segundo os objetivos específicos da pesquisa. Por uma parte, apresentam-se reflexões em relação ao papel da comunicação como facilitadora do relacionamento, e num segundo lugar, reflexões de como a comunicação se constitui numa ação socialmente responsável no caso estudado, segundo a perspectiva teórica adotada.

6.1. Da comunicação como facilitadora da interação entre grupos com interesses divergentes

A interação comunicativa no caso estudado apresenta características de um modelo simétrico de comunicação, ainda que com dificuldades e limitações, que fazem o processo se desenvolver na fronteira da assimetria, concedendo maior poder e controle à Cemig como interlocutor corporativo. Ainda assim, reconhece-se o espaço e participação das comunidades como agentes comunicativos no processo de relacionamento, com dificuldades para se comunicar e se colocar frente a seu interlocutor.

No geral o processo esteve baseado na estratégia central da comunicação da empresa de divulgação das atividades ligadas ao desenvolvimento da Usina de Irapé, com o objetivo de minimizar as informações contrárias à barragem, que geraram tantas dificuldades à empresa. A ação principal de comunicação foi o contato cara-a-cara, no cotidiano das comunidades, entrando no espaço delas, na sintonia delas, mas com objetivo da empresa e o Termo de Acordo de pano de fundo que delimitou as ‘regras’ do relacionamento, as ações a serem cumpridas, e a posição dos sujeitos no processo.

O processo de interação comunicativa acontece num contexto delimitado pelo desenvolvimento de programas e projetos – sócio ambientais – estipulados no Plano de Controle Ambiental e o Termo de Acordo. Nesse cenário, identificaram-se os dois interlocutores principais, a Cemig e as comunidades atingidas, reconhecendo a existência de outros sujeitos chamados aqui de ‘vozes mediadoras’, que foram chave no processo de interação, ajudando no conflito e na solução do mesmo, estimulando o processo de relacionamento entre a empresa e as comunidades. Ainda assim, o papel dessas vozes mediadoras é um desafio para uma outra pesquisa, sendo que, pelo volume de informação e o tempo que implicou delimitar o processo entre os sujeitos principais, as vozes mediadoras ocuparam pouca atenção e análise na presente pesquisa, ainda que se reconheça a sua importância no processo.

Em relação aos interlocutores principais, identifica-se que a Cemig entra no processo com o objetivo de viabilizar o andamento da construção da Usina. A empresa se confunde no seu papel de empreendedora, investidora, estado, vizinha, protetora e viabilizadora de uma melhora na qualidade de vida da população, passando de ser a inimiga que quer acabar com a região, ameaçando suas vidas e pertences, a ser a sua amiga que deu casa, terras, e formar parte do cotidiano das comunidades. Essa mudança na percepção da atuação da empresa é uma consequência do processo de comunicação com as comunidades. Finalmente, a empresa

é vista como uma organização de grande porte, com poder econômico, capaz de cumprir seus objetivos comerciais, sem importar o custo, por que ‘tem o poder de conseguir o que quer’.

Por sua parte, as comunidades tinham o objetivo de garantir o respeito de seus direitos, na luta pela utilização do espaço ambiental. Observa-se uma tendência de ‘relação paternalista’ com a empresa, onde os moradores esperam dela sempre uma solução. A atenção e benefícios obtidos no processo, além da cercania resultado do processo de comunicação face-a-face, gerou nas comunidades dependência da empresa, que ao sair da região, faz sentir as comunidades em abandono. Durante o processo de interação comunicativa, as comunidades são reconhecidas como cidadãos com direitos e poder de participação. Ainda que o espaço de participação tenha sido controlado pela empresa, a inclusão das comunidades no processo de discussão e negociação é uma conquista da Comissão de Atingidos, grupo organizado para defender os direitos cidadãos das famílias atingidas. Sem uma política socialmente responsável da empresa, a interação teria se limitado ao cumprimento legal do Termo de Acordo, que não considera o relacionamento face-a-face como uma condição a ser cumprida.

Sendo assim, no cenário do relacionamento Cemig – comunidades, a empresa está no papel principal, com domínio do espaço, e as comunidades, ainda que gozam de um espaço importante, acabam ficando sempre sob a vontade da organização, num papel de demandante, atingido, protegido, dependentes.

Por sua vez, as ‘vozes mediadoras’ estimularam, ao mesmo tempo em que atrapalharam, a interação comunicativa entre a empresa e as comunidades. O mapa de vozes mediadoras está constituído por sujeitos sociais - prefeituras, estado, ONGs – e as vozes internas - sujeitos ligados à construção da barragem, como por exemplo, empreiteiros subcontratados da Cemig. Acredita-se que as limitações e dificuldades, mais especificamente as vozes contrárias, estimularam a atuação socialmente responsável. Aliás, sem elas a empresa não teria procurado uma atuação voltada para a viabilização da interação e negociação com as

comunidades, nem tivesse sido parte do processo de interação comunicativa no projeto de Irapé.

No meio do processo, um ator importante identificado durante a pesquisa, é o comunicador: a simpatia e amizade gerada entre 'ele' e as famílias, demonstram o papel chave que teve no processo de relacionamento. Segundo análise da pesquisa, é o comunicador quem facilita a relação e entendimento entre os interlocutores principais, sendo então, um ator chave como viabilizador da comunicação e a negociação das partes. Neste sentido, o comunicador teve um papel chave como interlocutor. É ele quem consegue manter o dialogo e a comunicação boca a boca no dia-a-dia, mas a dificuldade se encontra no fluxo da comunicação comunidade-comunicador-empresa, sendo que nem sempre a empresa consegue perceber – entender – o que a comunidade está dizendo, e que é levado ou encaminhado pelo comunicador.

O relacionamento entre os sujeitos, esteve permeado pelo conflito. A luta pelo espaço ambiental, como foi apresentado na presente pesquisa, gerou um relacionamento conflitado, estimulado pela presença de vozes mediadores, contrárias à construção da barragem. Identifica-se que nem sempre o que é conflito para as comunidades, nem sempre é conflitante aos olhos da empresa. Assim, para a Cemig é motivo de conflito a existência de diferenças, a presença na região de grupos contrários à barragem. Já para as comunidades, é conflitante a falta de clareza em relação ao processo de negociação, questões problemáticas do cotidiano que vêm da dessa mudança do estilo de vida.

Em resumo, o processo foi baseado na negociação prévia, resultado da relação conflitante que se dá no início do projeto, sendo o Termo de Acordo, junto com a entrada da presença do comunicador na região, os viabilizadores de uma comunicação mais simétrica que ajudou na diminuição do conflito, e na agilização do empreendimento.

O processo de comunicação esteve cheio de desafios e limitações, como a distância e as formas de acesso às comunidades, as diferenças culturais dos sujeitos envolvidos, com diferentes visões de mundo, e delimitação e identificação de espaços e formas de comunicação viáveis, segundo as características sócio econômicas da região e da população, assim como as tendências de consumo e uso da mídia regional.

A comunicação entre a Cemig e as comunidades se dá num processo de interação que pode ser caracterizado como ‘pontilhado’. Quer dizer, o fluxo não é ‘limpo’ nem igual entre os interlocutores. Existiram dificuldades de fluxo da comunicação das comunidades à empresa, se comparada com o fluxo dinâmico da empresa às comunidades. Quer disser, o modelo simétrico existe enquanto intento de diálogo entre os sujeitos, mas a empresa continua se comunicando numa tendência assimétrica, sem saber sempre como escutar às comunidades, nem como receber a sua voz e o que fazer como ela. Já as comunidades, não tem como não escutar à empresa, sendo que ela está presente no seu espaço cotidiano e lugar de moradia.

As ações específicas desenvolvidas dentro da estratégia de comunicação estiveram ligadas ao contato com a população das comunidades, levando informações diretamente às famílias. Esse tipo de ações ajuda a caracterizar o processo de comunicação como uma tentativa de um sistema simétrico de comunicação entre a empresa e as comunidades. É intenção da empresa abrir espaço ao entendimento por parte dos atingidos pela dimensão do projeto de Irapé, com a intenção, é claro, de viabilizar o máximo possível o andamento da obra sem contratempos. Apesar de que o objetivo corporativo seja a motivação principal da estratégia de comunicação, o processo abre espaço a uma forma de interação e participação dos públicos num âmbito do ‘negócio da empresa’.

O Termo de Acordo, é o cenário onde os sujeitos se posicionam, se colocam um frente ao outro se relacionando num espaço de procura de sentido, racionalidade, inteligibilidade, intercompreensão, em procura da cooperação social, a produção e a recepção coordenadas,

características de uma interação comunicativa, do ponto de vista da perspectiva praxiológica (QUÉRÉ, 1991) e do modelo da comunicação simétrica de GRUNIG e HUNTER.

Este tipo de interação lembra um dos elementos chave do modelo praxiológico da comunicação (QUÉRÉ, 1991), onde os sujeitos se reconhecem como sujeitos de diálogo, não monológicos, uma tendência observada no processo de interação comunicativa de Irapé, onde a empresa reconhece aos moradores na sua condição de cidadãos com direitos, e tenta dialogar com os seus membros, na procura do entendimento das partes. O sistema de ‘controle’ ou de termos de acordo, que envolve a participação de terceiros no processo de negociação dos interlocutores, é considerado por GRUNIG e GRUNIG (1992:311) como uma característica do modelo simétrico.

O papel dos agentes envolvidos na interação comunicativa, é o reconhecimento da empresa no seu papel de cidadão na interação com os membros das comunidades, cidadãos com direitos. Segundo a versão da empresa é ela que motiva e estimula a participação dos moradores em espaços públicos de discussão permitindo o reconhecimento de seus próprios direitos. Já para as comunidades, é a partir das associações comunitárias, da Comissão de Atingidos que eles conseguem ter um espaço de cidadania, participação e discussão de seus interesses com a empresa, ainda que não da forma que eles queriam, segundo seus próprios relatos. Como não se acompanhou o processo de negociação desde o início da obra, é difícil afirmar na presente pesquisa qual dos dois agentes estimulou a participação no primeiro lugar, mas o que se observa, é uma dinâmica de interação entre sujeitos cidadãos, com características do que seria um diálogo entre dois sujeitos: um fala, o outro responde, cada um tenta persuadir ao outro no processo de negociação velando pelos seus interesses, e a partir desse processo reconhecido tanto por QUERE (1991) na sua perspectiva praxiológica da comunicação, quanto por GRUNIG E HUNT (1984) no modelo simétrico de duas- mãos, é viabilizada a interação comunicativa enquanto prática de responsabilidade social. Isto por que

cada uma das partes consegue, ainda que em dimensões diferenciadas, colocar-se frente ao outro como sujeito cidadã com direitos e deveres, ser escutado – o que não implica que seja 100% compreendido – numa dinâmica de comunicação em procura do bem comum, a partir dos interesses das duas partes principais envolvidas no processo.

Reconhece-se no caso estudado, que a comunicação cara-a-cara estimulou e viabilizou o diálogo entre os sujeitos, contendo características de uma comunicação simétrica de duas mãos, sendo que, à luz da teoria de GRUNIG e HUNT (1984): 1) viabilizou o relacionamento e a negociação; 2) gerou confiança entre os sujeitos; 3) debilitou as vozes contrárias; 4) minimizou o conflito; 5) viabilizou o cumprimento do objetivo corporativo; 6) estimulou a existência de uma relação com um grau de dependência/paternalismo por parte das comunidades.

Este tipo de interação lembra também, um dos elementos chave do modelo praxiológico da comunicação (QUÉRÉ, 1991), onde os sujeitos se reconhecem como sujeitos de diálogo, não monológico, uma tendência observada no processo de interação comunicativa de Irapé, onde a empresa reconhece aos moradores na sua condição de cidadãos com direitos, e tenta dialogar com os seus membros, na procura do entendimento das partes.

Com tudo, algumas características da comunicação assimétrica, estão presentes no relacionamento da empresa com as comunidades, sendo que o processo de interação comunicativa, se encontra nas margens entre um modelo e outro, com maior presença de simetria, ainda que com características assimétricas como: 1) o processo beneficiou o controle por parte da empresa, tanto do processo quanto do conteúdo; 2) o fluxo da comunicação é pontilhado: fluido da empresa às comunidades, diluído das comunidade à empresa.

Algumas características gerais observadas no caso estudado, dizem respeito à diferença observada nas duas comunidades. Identificou-se sim uma diferença na percepção das comunidades sobre a sua relação com a empresa.

No Peixe Cru, comunidade que teve maior atenção por parte da Cemig, os moradores identificam-se mais com a empresa, com o objetivo da empresa, e a existência de conflito é menor se comparado com a comunidade de Santa Maria.

Já em Santa Maria, os moradores ainda apresentam maior resistência às ações da Cemig na região. Essa diferença faz pensar que quanto mais estreito o relacionamento da empresa com a comunidade, maior é o grau de confiança, com maiores possibilidades de viabilizar o objetivo corporativo, e a existência de menos conflito.

Vale ressaltar que a comunidade é um interlocutor especial, que exige formas diferentes de interação em relação aos outros stakeholders. O caso estudado faz pensar nas comunidades como grupo de interesse da empresa, diferenciado de outros grupos de relacionamento ou stakeholders – consumidores, investidores, mídia, etc. Trabalhar com as comunidades implica se envolver com a cotidianidade, com a individualidade das pessoas, exigindo ações de comunicação não massivas segundo as características de cada grupo. Por isso que o que se apresentou como mais efetivo para a empresa, para viabilizar o entendimento e a comunicação com os moradores reassentados, foi a comunicação face-a-face que permitiu justamente identificar as diferenças e singularidades de cada família afetada.

Um aspecto ligado ao relacionamento com a comunidade, é o grau de confiança gerado entre os sujeitos. Quanto mais simétrica for a comunicação, maior o grau de êxito do objetivo da interação, e maiores possibilidades de uma ação socialmente responsável, a partir da viabilização do diálogo, a transparência e o respeito dos interesses do outro. Nesse sentido, considera-se que o relacionamento cara-a-cara viabilizou o diálogo a partir de uma comunicação simétrica, onde, segundo GRUNIG e GRUNIG (1992) ‘o aspecto ético diferencial do modelo simétrico de duas – mãos é a defesa dos interesses dos interlocutores, trabalhando num marco de reconhecimento de ‘motivações misturadas’.

6.2. Do processo de comunicação no relacionamento Cemig-comunidades, enquanto ação socialmente responsável

Considerando a definição de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos e o modelo da comunicação excelente simétrica de duas mãos de GRUNIG e HUNT (1984), defende-se que o processo de comunicação no relacionamento da Cemig com as comunidades atingidas de Irapé, tem sim características de cidadania empresarial, a partir de três pontos chave: 1) se procura uma relação ética e transparente entre a empresa e as comunidades, motivando o diálogo e a comunicação simétrica, ainda que com dificuldades e limitações, sendo esta ação, do perfil de uma política de comunicação socialmente responsável. 2) O processo está baseado, ainda que a partir da exigência do licenciamento ambiental, em metas compatíveis, considerando o interesse das partes, materializadas no Termo de Acordo, produto na negociação entre a empresa e as comunidades atingidas. Por último, 3) por que o processo procura minimizar o impacto da obra da Usina e a diminuição do conflito entre os sujeitos envolvidos.

Essas três características justificam o processo de interação comunicativa enquanto ação socialmente responsável, gerando as seguintes reflexões em torno às situações que estimularam a sua constituição no caso estudado:

- A atuação socialmente responsável é realizada com um interesse, não só de bom relacionamento, de cumprimento do Termo de Acordo, da procura pelo bem estar das comunidades atingidas; mas considera o interesse da empresa por manter uma boa imagem corporativa, importante na expansão do mercado e nas relações de caráter comercial da Cemig. A Cemig reconhece ter benefício e interesse na construção da Usina, até por que é parte de sua razão social e responsabilidade como empresa geradora de energia elétrica – respondendo aos modelos de consumo energético atual, mas procura beneficiar a quem está sendo prejudicado, especialmente as famílias reassentadas.

- A atuação de outros sujeitos, como ONGs contrárias à barragens, prefeituras, universidades e outros grupos organizados, justificam o cuidado e interesse na relacionamento com as comunidades por parte da Cemig, sendo um diferencial no projeto de Irapé. Neste sentido, considera-se importante a intervenção de outros sujeitos ‘mediadores’ no processo de interação, que foi viabilizando uma atuação socialmente responsável, ainda que seja com o interesse de evitar perdas econômicas, na imagem e reputação da empresa no mercado hidroelétrico, além de evitar ações que inviabilizaram a obra, objetivo primordial da Cemig.

- As limitações e dificuldades, as vozes contrárias, a existência de conflitos, estimularam a atuação socialmente responsável; sem elas a empresa não teria procurado uma atuação voltada para a viabilização da interação e negociação com as comunidades, nem tera entrado a comunicação no projeto de Irapé.

Quer dizer, no caso estudado, o processo de interação comunicativa, é ético no relacionamento com o público, e efetivo na conquista das metas da organização, sendo consistente com o conceito de responsabilidade social, onde a ética é entendida como **sendo o processo de relações com o público** mais do que uma consequência dele.

Finalmente, vale ressaltar ao final da pesquisa, o aporte do presente estudo para o campo da comunicação das organizações, na fronteira com os estudos da responsabilidade social. Existe sim, um investimento das organizações do mercado e um interesse da academia por desenvolver pesquisas que procurem entender o processo de interação comunicativa entre as organizações e os stakeholders externos. Ainda assim, falta uma definição teórica de dimensões desse tipo de relacionamento. Uma preocupação adicional, disse GRUNIG, L (2000), existe nos teóricos organizacionais e de comunicação das organizações – relações públicas – no entendimento de como conciliar a efetividade organizacional, com a responsabilidade social no processo de relacionamento com os stakeholders.

Nesse sentido, acredita-se que a presente pesquisa contribui sim na discussão da comunicação no relacionamento da organização com as comunidades, e na constituição de uma ação socialmente responsável, a partir do processo da interação comunicativa. Espera-se que a pesquisa motive aos outros estudiosos a explorar casos empíricos diferentes, com o objetivo de alimentar a proposta analítica da presente pesquisa. O caso empírico selecionado é rico enquanto fenômeno comunicacional, e espera-se que a partir desta primeira exploração de estudo da perspectiva do campo da comunicação, outros pesquisadores fiquem motivados e queiram continuar explorando o fenômeno comunicacional, de outras perspectivas teóricas, e possíveis questões de pesquisa. Além disso, espera-se contribuir na reflexão e definição do conceito da responsabilidade social, de uma perspectiva interativa, entendida como processo constituído a partir da rede de relações sociais, e que é no social onde pode ser expressada, e onde maior sentido, uma política de responsabilidade social.

A partir da realização da presente pesquisa, recomenda-se o seguimento da mesma com estudos específicos sob questões que o presente documento não conseguiu aprofundar pela complexidade do fenômeno empírico, como por exemplo o papel estratégico e como interlocutor, dos dois comunicadores residentes na região; um levantamento mais específicos das vozes mediadoras e seus diferentes papéis no processo de interação empresa-comunidade. Por outra parte, recomenda-se estudar, a partir de outro caso empírico, a proposta teórica desenvolvida na presente dissertação, a fim de identificar se efetivamente o processo dialógico de comunicação entre a empresa e os stakeholders, pode ser considerada como ação socialmente responsável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Patrícia A. e ADLER, Peter. Observational Techniques. In: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. (editors). **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. London, SAGE Publications, 1998, pp. 79-109.

ANDRIGUETO, Juliana Cassilha. **Cidadania Empresarial no Brasil: por que as empresas investem em ações sociais**. 1998. Monografia de Conclusão de Curso (Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda) CEUB, Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis, Administração e Comunicação Social. Brasília.

ARGANDOÑA, Antonio. **The stakeholder theory and the common good**. *Nederland's: Journal of Business Ethics* 17: 1093-1102, 1998.

AZEBEDO, Maíra Tardelli de, et al. Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial. In: FILHO, Adalberto Vieira Costa, et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades volume III**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2004. Pág. 333.

BARBERO, Jesús Martín. **Entrevista realizada por Catalina Gaya y Marta Rizo del Observatorio de Migración y Comunicación**. Portalcomunicación.com, 2002. Disponível em: <<http://www.comminit.com>>. Acesso em: 20 mar. 2005.

BALDO, Roberta; MANZANETE, Celeste Marinho. **Responsabilidade Social Corporativa**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM – XXVI. Belo Horizonte, Minas Gerias, 2003.

BECKER, Howard S. Observação Social e Estudos de Caso Sociais. In: BECKER, Howard. **Método de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo, HUCITEC, 1999, pp. 117-133.

BICALHO, Aline Gualtieri Dolabela, et al. Responsabilidade Social das Empresas e Comunicação. In: GUIMARÃES, Alex Lourenço et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades volume 2**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. Pág. 354.

BRAGA, José Luiz. Construção da Comunicação. In: **Campo da Comunicação: caracterização, problematização e perspectivas**. Paraíba: Ed. João Pessoa, 2001.

_____, José Luiz. **Os estudos de interface como espaço de construção do Campo de Comunicação**. *Contracampo* 10/11. Número duplo, edição especial. Universidade Federal Fluminense, 2004.

BORBA, Eduardo de Carvalho, et al. O Jornalismo impresso e as ações de *Marketing* na responsabilidade social. In: FILHO, Adalberto Vieira Costa, et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades volume III**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2004. Pág. 289.

CARIBÉ, Ricardo. **Comunicação e Comportamento Social nas Organizações: o Caso COPENE e COFIC**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração da Escola de Administração) Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.

CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility: evolution of a Definitional Construct**. *Business & Society*, Vol. 38 No. 3, 1999.

CASTELLS, Manuel. **Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa**. *Revista La Factoría* No. 7, 2004. Disponível em: <<http://www.comminit.com>>. Acesso em: 20 mar. 2005.

CEVALLOS, DIEGO. Ambiente-América Latina: Muro de objeciones contra represas. **Inter Press Service News Agency**, México, maio, 2006. Disponível em: <http://www.ipsnoticias.net>. Acesso em: 17 maio 2006.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Guia socioeconômica, histórico e cultura da Usina Irapé**. Belo Horizonte: 2006.

COSTA, Dulcemar Jacqueline Da. **Cidadania com hora marcada: um estudo sobre as interações comunicativas no programa de voluntariado da usina da Belgo em João Monlevade**. 2004. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social)- FAFICH, UFMG, Belo Horizonte.

_____. **Programa de Voluntariado na Empresa: uma Abordagem Comunicacional**. Trabalho apresentado no Núcleo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacioanal. INTERCOM. 2005.

DEETZ, Stanley A. **Democracy in Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life**. New York: State University of New York Press, 1992. Cap. 6.

_____. Future of the discipline: the challenges, the research and the social contribution. In: DEETZ, S. **Communication yearbook**. Thousand Oaks, Ca./USA, Sage, 1994, p568

DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, Maria Immaculata V. (org). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p. 41-67.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social: Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro do Capitalismo**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2001.

DRUCKER, Peter F. **La gerencia en la sociedad futura**. San José: Grupo Editorial Norma, 2002.

FÉLIX, Luiz Fernando Fortes. O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. In: Lourenço, Alex Guimarães, et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades Volume II**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

FEITOSA, Vera. **Redação de textos científicos**. Campinas: Papirus, 1997.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas, função estratégica e responsabilidade social**. Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas Vol. 1, no. 1. UMESP, São Bernardo do Campo: junho de 2003.

FILHO, Adalberto Vieira Costa, et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades volume III**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2004.

FONTANA, A. e FREY, James H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. (editors). **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. London, SAGE Publications, 1998, pp. 35-46.

FOSTER, David; JONKER, Jan. **Stakeholder relationship: the dialogue of engagement**. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 5, No. 5, 2005. PP: 51-57.

FRANCISCHINI, Andréa Silva Neto, et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades volume IV**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2005.

FRANÇA, Vera V. Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, L.G. et al (org). **Estratégias e culturas da comunicação**. Brasília: Ed. UnB, 2002.

_____. L. Quere: dos modelos da comunicação. In: **Revista Fronteiras**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

_____. **Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação**. Belo Horizonte: GRIS: UFMG, 2005. Mimeografado.

GARCIA, Joana. **O negócio do social**. Rio de Janeiro: Ed. Paso-a-Paso, 2004.

GOMES, Maria Carmen Aires. **A prática sócio-institucional do licenciamento ambiental: a tensão entre os gêneros discursivos, discursos e vozes**. 2003. Tese (Doutorado em Lingüística) – Faculdade de Letras, UFMG, Belo Horizonte.

GOVATTO, Ana Claudia Marques. **Empresa-cidadã e comunicação mercadológica: Um estudo sobre a gestão da responsabilidade social corporativa e a propaganda**. 2003. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, UMESP. São Paulo.

GRAJEW, Oded. **Filantropia de Responsabilidade Social**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 30 mar. 2005.

Grunig James E., e Grunig Larissa A. **Modelos das Relações Públicas e a comunicação**. In: GRUNIG, J. et al (ed). Excellence in Public Relations & Communication Management Hillsdale. NJ/USA, Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, Larissa A. **Public relations research: a tripartite model**. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 5, No 2, November 2: 2000. PP: 74-80.

GRUNIG, James E. **Implications of public relations for other domains of communication** *Journal of Communication*; Summer 1993; 43, 3.

_____. **A new measure of public opinions on corporate social responsibility** *Academy of Management Journal (pre-1986)*; Dec 1979; 22. PP: 738.

_____. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a afetividade organizacional e societal.** In: Comunicação e Sociedade. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. Universidades Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo: UMESP, São Paulo: 2003., No. 39. PP: 67.

GUIMARÃES, Alex Lourenço et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades volume 2.** São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

HANSEN, Anders et al. Media Audiences: Focus Group Interviewing. In: HANSEN, A. et al. **Mass Communication Research Methods.** New York, New York University Press, 1998, pp. 257-287.

_____. Content Analysis. In: HANSEN, A. et al. **Mass Communication Research Methods.** New York, New York University Press, 1998, pp. 91-129.

HIEBERT, E. Mitos Relativos a IvY Lee. In SIMON, R. **Relações Públicas-** perspectivas de Comunicação. São Paulo, Atlas, 1972.

HODDER, Ian. The Interpretation of documents and material culture. In: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. (editors). **Collecting and Interpreting Qualitative Materials.** London, SAGE Publications, 1998, pp. 110-129.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social Empresarial.** Rio de Janeiro: Editora Vozes: Petrópolis, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Ed. Summus, 1997.

_____. **As relações públicas e suas interfaces com a Comunicação Organizacional no Brasil.** Texto Mimeografado. 1996.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Ed. Summus, 1986.

LEVY, Danielle. Incorporando os conceitos de *marketing* social e responsabilidade social na atuação empresarial- um estudo de caso. In: FRANCISCHINI, Andréa Silva Neto, et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades volume IV.** São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2005. Pág. 179.

LEE, Martyn. Relocating location: cultural geography, the specificity of place and the city of habitus. In: McGuigan J. (Ed). **Cultural methologies.** London, SAGE Publications, 1997, pp. 126-141.

LOPES, Maria Immaculata V. Sobre o estatuto disciplinar do campo da **Comunicação.** In: Immaculata, Maria Vassallo de Lopes (Org.). **Epistemologia da Comunicação.** São Paulo: Loyola, 2003, p. 277-293.

MACEDO, Luiz Carlos de, et al. Relações Públicas orientando a gestão da responsabilidade social na SERCOMTEL S.A. – Telecomunicações. In: Lourenço, Alex Guimarães, et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades Volume II**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. Pág. 399.

MAIA, Rousiley C.M. **Sociabilidade: apenas um conceito?** Minas Gerais: GERAES de Estudos de Comunicação e Sociabilidade, No. 53, 2002.

_____. e FRANÇA, Vera V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, Maria Immaculata V (Org). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p.187-203.

MATTELART, Armand e Michèle. **Historia das teorias da comunicação**. Loyola, 2002.

MEAD, George H. **Espírito, persona y sociedad**. México: Paidós, 1993.

MELO Neto, FRANCISCO Paulo e FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Brasil: Ed. Qualitymark, 1999.

MICHALICK, Luiz Henrique. Gestão da Comunicação no setor elétrico: um novo desafio a cada dia. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: ABERJE, 2005. Pág. 81.

MINAS GERIAS. Ministério Público Federal. **Termo de Acordo estabelecido entre o MPF, Estado de Minas Gerias, CEMIG e FEAM com intervenção da Fundação Cultural Palmares, Associação Quilombola Boa Sorte e da Comissão de Atingidos pela Barragem de Irapé**. Belo Horizonte, Minas Gerias. Procuradoria da República em Minas Gerias, Julho, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MORRIS, C. Introducción. George H. Mead como psicólogo y filósofo social. In: **Espírito, persona y sociedad**. México: Paidós, 1993.

MÜLLER, Mary Stela; CORNELSEN, Julce Mary. **Normas e Padrões para Teses, Dissertações e Monografias**. Londrina: 5 ed.: Eduel, 2003.

NAVARRO, Raúl Fuentes. La producción social de sentido sobre la producción social de sentido: hacia la construcción de un marco epistemológico para los estudios de la comunicación. In: LOPES, Maria Immaculata (Org). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p.15-40.

NETO, Antônio F.; PRADO, José L, e PORTO, S. Dayrrel (orgs). **Campo da Comunicação: categorização, problematização e perspectivas**. João Pessoa: Ed. Universitária UFPB, 2001.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**.

2002. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura) - Escola de Comunicação, UFRJ, Rio de Janeiro.

PASSOS, Elizete (coord.). **Ensaio sobre ética e responsabilidade social**. Salvador: Eticars, 2005.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiro (coord.). **Bondade ou interesse?** Como e porque as empresas atuam na área social. Brasília: IPEA/IPLAN, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN Micael. **Comunicação, cultura e gestão de organizações privadas e públicas na perspectiva do desenvolvimento local Sustentável**. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM-. XXVI. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2003.

PINHEIRO, Odette de Godoy. Entrevista: uma prática discursiva. In: SPINK, Mary Jane (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortês, 1997, pp. 183-214.

PRADO, Andrea et al. **Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica**. Costa Rica: AED- INCAE, 2004.

PUTMAN, Linda L et al. Metaphors of Communication and Organization. In: CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Managing organizations**. London: SAGE Publications, 1999.

QUÉRÉ, Louis. De um modelo epistemológico da comunicação a um modelo Praxeológico. In: **Réseaux**. No. 46-47. CNET, 1991.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REIS, Maria do Carmo. **Imagem Corporativa: gênese, produção e consumo**. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerias, Brasil.

_____. **Communication and Change**: Na empirical study of the importance of communication in the implementation of strategic change. 2000. Tese (Doutorado em Filosofia) – Warwick Business School, University of Warwick, Inglaterra.

_____. **Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva**. *Organicom*, ano 1, N. 1: 2004. PP: 36-53.

_____. **A Grounded Theory e sua adequação para a Investigação da Comunicação das Organizações**. In: painel Tendências Teóricas da Comunicação, do II Colóquio Brasil-Estados Unidos de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro: Intercom, UFRJ, 2005c.

_____. **Comunicação das organizações**. Minas Gerias: Disciplina Pesquisa para Comunicação Organizacional, 2005a. Mimeografado.

_____. **Uso do Grupo Focal como Técnica de Pesquisa Acadêmica de Processos Complexos como Comunicação e Mudança Organizacional.** Minas Gérias: Disciplina Pesquisa para Comunicação Organizacional, 2005b. Mimeografado.

REIS, Maria do Carmo; COSTA, Dulcemar da. **A zona de interseção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais.** In: XV Encontro da Compôs, 2006, Bauru, São Paulo.

RABAÇA, Carlos Alverto e Barbosa, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação.** Rio de Janeiro: 2 ed. Revisada e atualizada, ed. CAMPUS, 2001.

ROCHA, Luiz Carlos de Assis. **Como elaborar trabalhos acadêmicos.** Minas Gerais: Departamento de Letras Vernáculas da FALE/UFMG, 2005.

SANTAELLA, Lúcia. **Comunicação e pesquisa** - projetos para mestrado e doutorado. SP, Hacker, 2001.

SANTIAGO, Daniela; MAIA, Rousiley C.M. **Entre o Mercado e o Fórum: o debate anti-tabagismo na cena midiática.** In: E-Compos, Brasil, 2005: 1-32.

SANTOS, Milton Dias dos (org.). **Metodologias participativas:** caminhos para o fortalecimento de espaços públicos socioambientais. São Paulo: Peirópolis, 2005.

SANTOS, Fernanda Gomes dos. Responsabilidade Social e demissão em massa: um olhar de relações públicas no relacionamento com o público interno. In: FRANCISCHINI, Andréa Silva Neto, et al. **Responsabilidade Social das Empresas:** A contribuição das universidades volume IV. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2005. Pág. 109.

SERRANO, Gloria Pérez. **Investigación Cualitativa:** Métodos e técnicas. Buenos Aires: DOCENCIA, 2003.

SOUZA, Dânia de Paula. **Reciclar Latinhas em Ouro Preto é “Realizar Desejos”:** Comunicação e Cidadania Corporativa – um estudo de caso. 2003. Tese (Mestrado em Comunicação Social). Universidade Federal de Minas Gérias, Belo Horizonte, Brasil.

_____, Dânia de Paula. **Comunicação organizacional e responsabilidade social corporativa.** Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM - XXVI. Belo Horizonte, Minas Gérias, 2003.

SPINK, Peter. Análise de documentos de domínio público. In: SPINK, Mary Jane (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas.** São Paulo: Cortês, 1997, pp. 123-151.

STRAUSS, Anselm e CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research:** Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. London: SAGE Publications, 1998.

TERRA, Carolina Frazon, **Tudo pelo social:** a responsabilidade social como uma das atribuições de relações públicas. 2004. Monografia (Pós-graduação *latu sensu* Gestão Estratégica Organizacional e Relações Públicas). Escola de Comunicação e Artes, USP. São Paulo.

VIEITEZ, Candido Gialdez; RI, Neusa Maria Dal. **Organizações e democracia**. UNESP: Marília Publicações, 2000.

WEBB, Eugene J. **Unobtrusive measures: nonreactive research in the social sciences**. Chicago, Rand McNally & Company, 1990. Capítulo 5 e 6.

WEINGRILL, Carmen. **Práticas de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHOURI, Andréa; OLIVEIRA, Raquel. Paisagens Industriais e Desterritorialização de Populações locais: conflitos socioambientais em projetos hidrelétricos. In: ZHOURI, Andréa *et al.* **A sustentável leveza da política ambiental: desenvolvimento e conflitos socioambientais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2005. P. 49-64.

_____; LASCHEFSKI, Klemens; PAIVA, Ângela. Uma sociologia do licenciamento ambiental: o caso das hidrelétricas em Minas Gerais. In: ZHOURI, Andréa *et al.* **A sustentável leveza da política ambiental: desenvolvimento e conflitos socioambientais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2005. P. 89-116.

ZUCARELLI, Marcos Cristiano. **Estratégias de Viabilização Política da Usina de Irapé: o (des)cumprimento de normas e o ocultamento de conflitos no licenciamento ambiental de hidrelétricas**. 2006. Dissertação (Mestrado em Sociologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas) Universidade Federal de Minas Gérias, Belo Horizonte, Minas Gérias.

Documentos da CEMIG:

CEMIG. **Manual de Comunicação Empresarial**. Belo Horizonte: CEMIG, 2000.

CEMIG. **Relatório de sustentabilidade 2005**. Belo Horizonte: CEMIG, 2006.

CEMIG. **Relatório anual 2005**. Belo Horizonte: CEMIG, 2006a.

CEMIG. **Relatório de sustentabilidade 2004**. Belo Horizonte: CEMIG, 2005.

CEMIG. **Relatório anual 2004**. Belo Horizonte: CEMIG, 2005a.

DELPHI. **Usina Hidrelétrica de Irapé: Plano de controle ambiental – PCA: Programa de Comunicação Social**. DELPHI: Belo Horizonte, 2001. Apêndice.

CEMIG. Entrevista a Paulo Tobias, Coordenador do grupo de comunicação de Irapé em Belo Horizonte, 2005.

Sites consultados:

Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Comunicação - Compós:
<http://www.compos.org.br/>

CAPES: www.capes.gov.br

COMUNICARTE: <http://www.comunicarte.com.br/>

Comunidade da Responsabilidade Social Corporativa: <http://www.ictnet.es>

Instituto Argentino de Responsabilidade Social- IARSE: <http://www.iarse.org>

Instituto Ethos de Responsabilidade Social: <http://www.ethos.org.br>

INTERCOM

ISO de Responsabilidade Social Empresarial: www.iso.org/sr iso.org/sr

Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial: <http://www.obrsc.org>

Página principal da CEMIG: <http://www.CEMIG.com.br>

Página principal do projeto da Usina de Irapé: <http://www.irape.com.br>

Página no movimento Sinal Vermelho: www.sinalvermelho.org.br

Revista de Comunicação Social para América Latina: Son de Tambora:
<http://www.comminit.com/la>

Revista de Comunicação Social: Choike: <http://www.choike.org>

Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: <http://intercom.org.br>

Anexo 1: Roteiros de Entrevistas na Cemig

Atividade: Roteiro de entrevista a membros da Superintendência de Comunicação, e das ações de Responsabilidade Social.

Data:

Hora:

Lugar:

Entrevistado(s):

Roteiro de Entrevista:

1. Comente sobre a sua formação profissional e experiência, e a sua participação na Cemig.
2. Como caracterizaria a gestão e atuação da comunicação da Cemig: como visualiza o plano estratégico, as ações centrais, relação e organograma com o resto das áreas de gestão da Cemig, evolução da área, desafios.
3. Na relação Cemig - Comunidade, qual é a estratégia mais utilizada, e como entra a comunicação no processo.
4. Acredita que existe uma política ou filosofia de atuação socialmente responsável desde o início da atuação da empresa ou é uma coisa mais recente. Por que.
5. Como foi constituída a coordenação de responsabilidade social, com que interesse e objetivo.
6. Como caracterizaria a gestão e atuação socialmente responsável da Cemig.
 - a. Desenvolvimento temporal
 - b. Delimitação da área> quando, como, por que, quem, que.
 - c. Diferenças entre a RS e a Superintendência de Coordenação Ambiental e da Qualidade, e a diferença entre a RS e o investimento cultural.
 - d. Relação entre a gestão e atuação da RS e Superintendência de Comunicação.
7. Existe sistematização (documentos, memórias, etc.) da evolução do interesse e a posição estratégica da empresa pela Responsabilidade Social.
8. Na relação Cemig - Comunidade, qual é a estratégia mais utilizada, e como entra a coordenação de responsabilidades social no processo.

Atividade: Roteiro de entrevista para jornalistas de Irapé e Superintendente de comunicação da Cemig.

Data:

Hora:

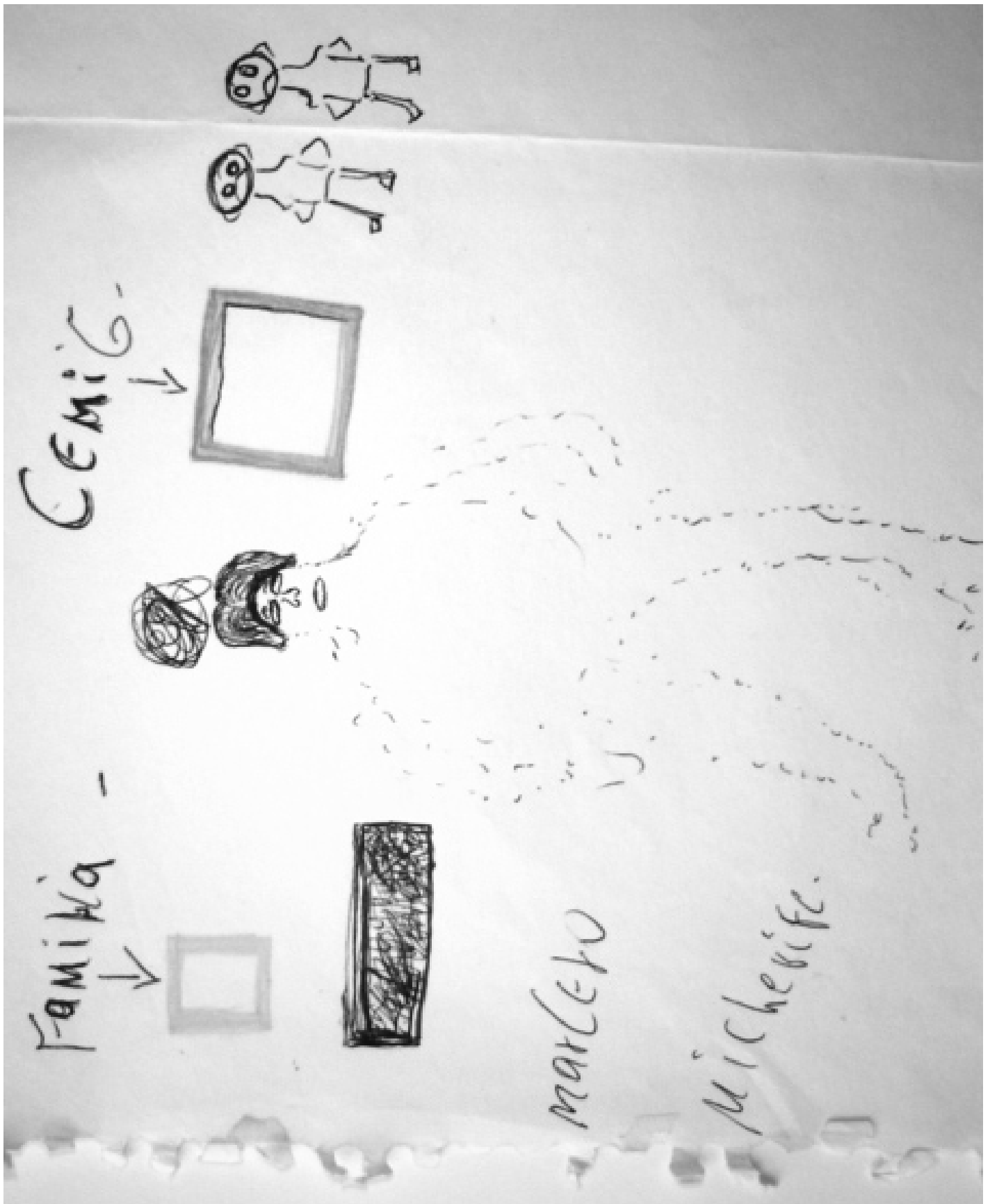
Lugar:

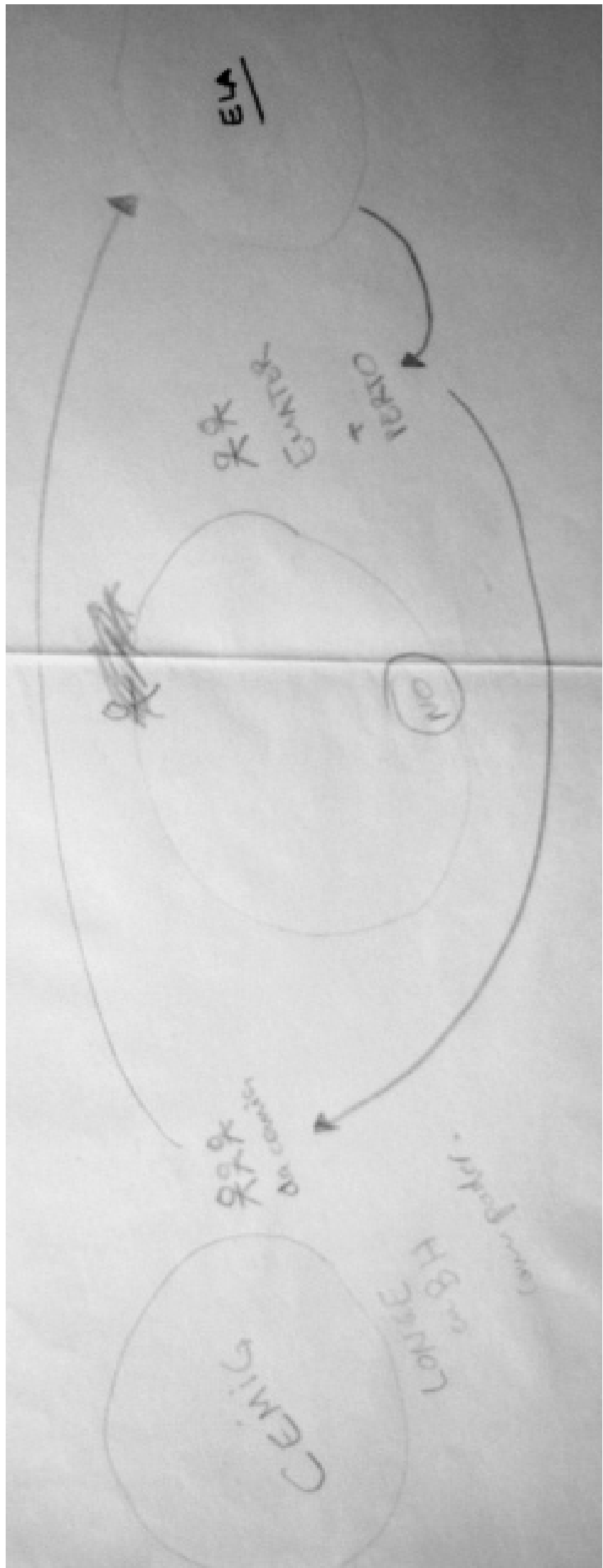
Entrevistado(s):

Roteiro de Entrevista:

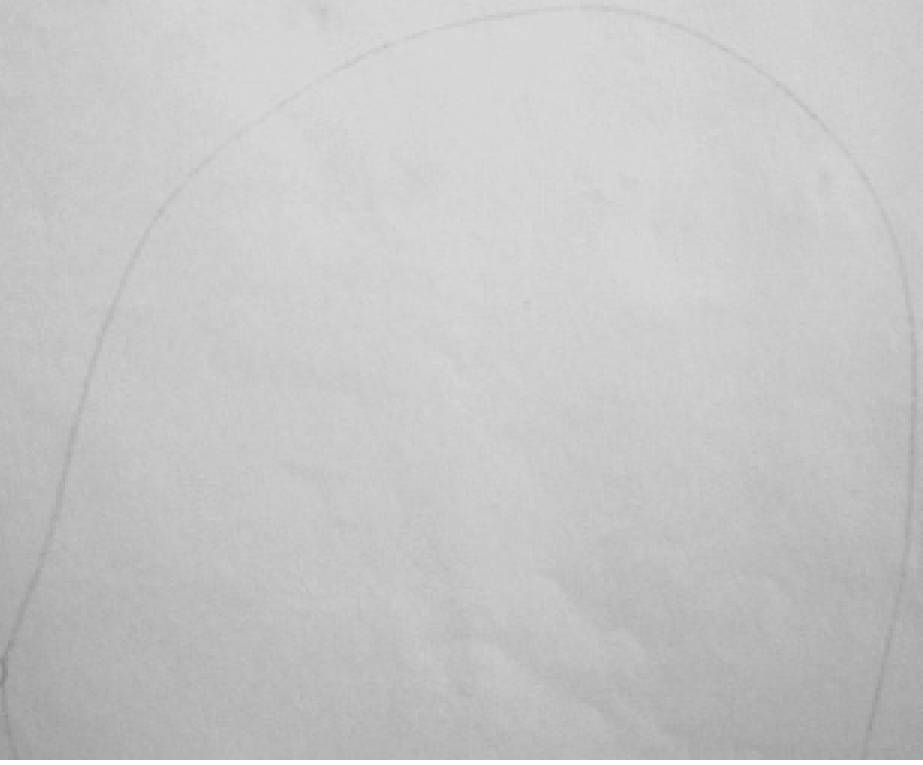
1. Porque a entrada da comunicação dentro de Irapé?
2. Estava sendo problemático o desenvolvimento do projeto antes da entrada da comunicação?
3. Pode me dar um exemplo do tipo de problemas que tinham.
4. Quando foi que começou o trabalho de comunicação
5. Você tem conhecimento se antes da Superintendência de Comunicação entrar, existiam ações.
6. Imaginando um organograma do Projeto de Irapé, onde entra a comunicação em relação às outras atividades.
7. Qual é o foco de trabalho de comunicação definido para Irapé.
8. Existe um plano de comunicação para Irapé.
9. Quais são as principais estratégias desenvolvidas no processo de relacionamento com a comunidade.
10. Quais foram as maiores dificuldades e desafios.
11. Em sua opinião, qual foi a importância de ter comunicadores na região, tanto para as comunidades, quanto para a CEMIG.
12. Você caracterizaria o processo de comunicação como uma ação de responsabilidade social da CEMIG.
13. Como a comunicação entra no relacionamento com os grupos contrários à construção da barragem de Irapé.


ANEXO 2. DIAGRAMAS DE VENN





Per





 Espinas do
 (x) (x) (x)
 (x) (x) (x)



2019/10/10
 10/10/2019

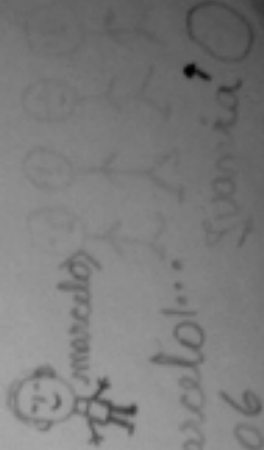
Conny

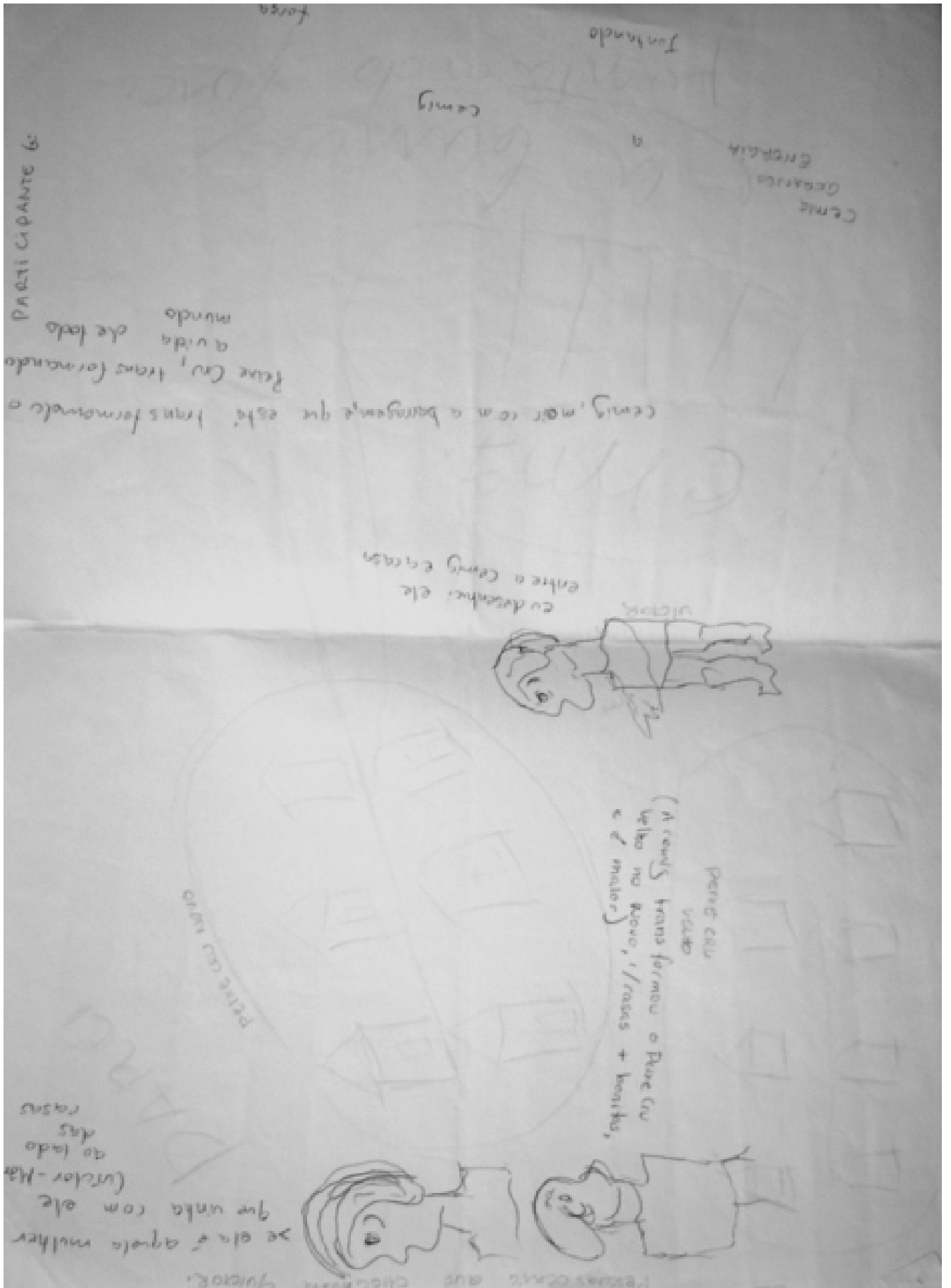


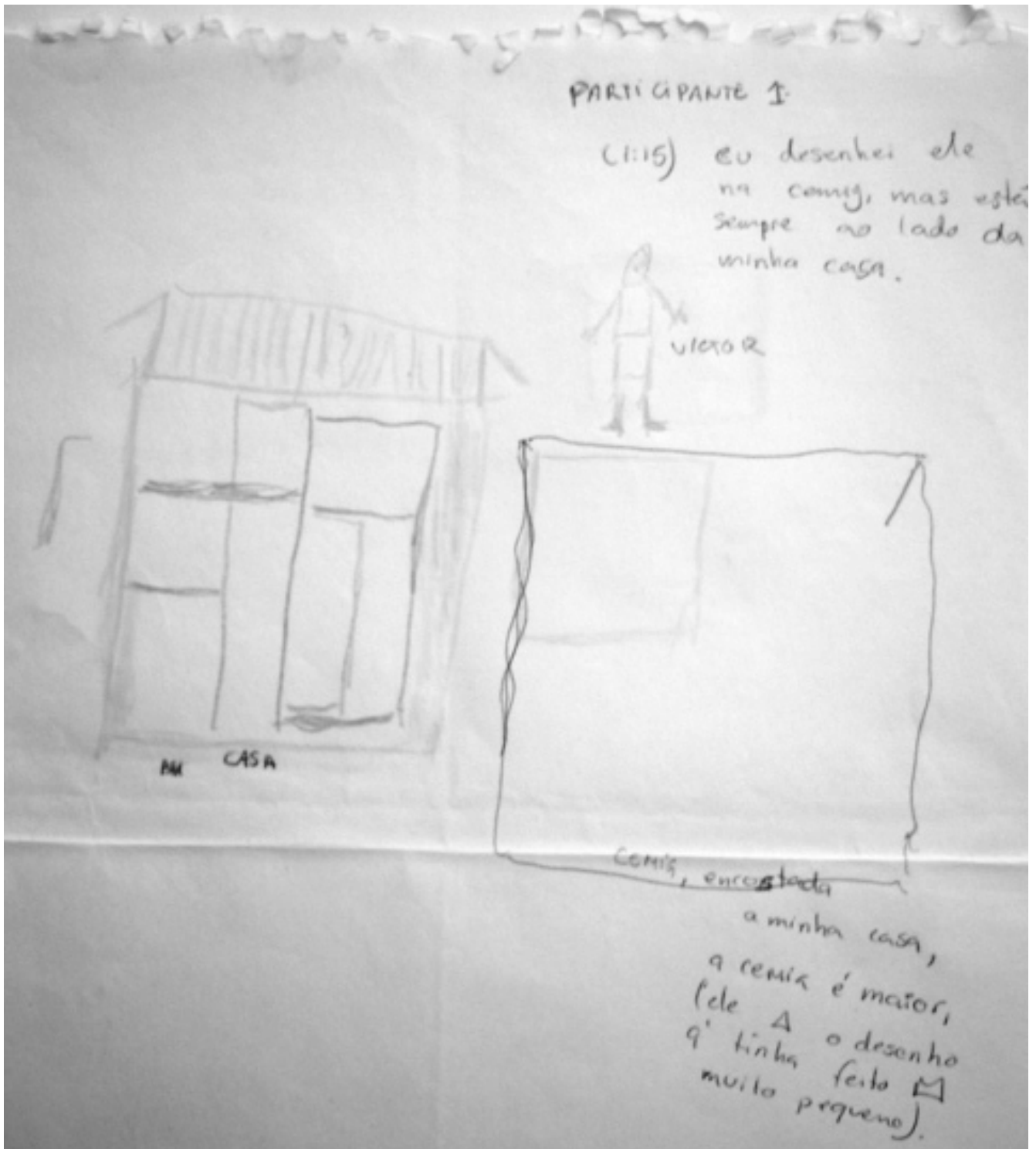
per a comissio
de Enig

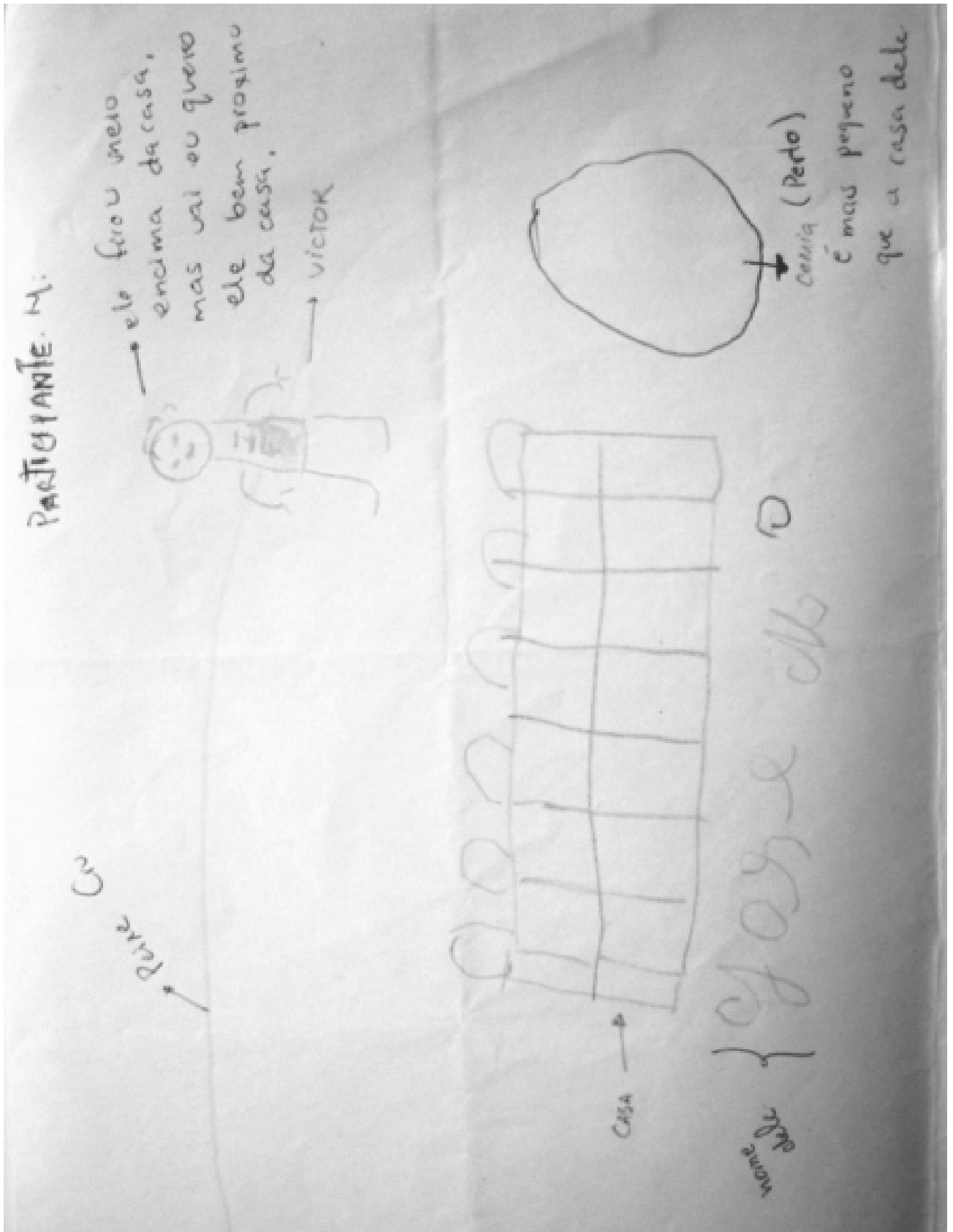


Marcelo voce
é umi ótimo
profissional,
parabens Marcelo...
10/07/2006
Svania

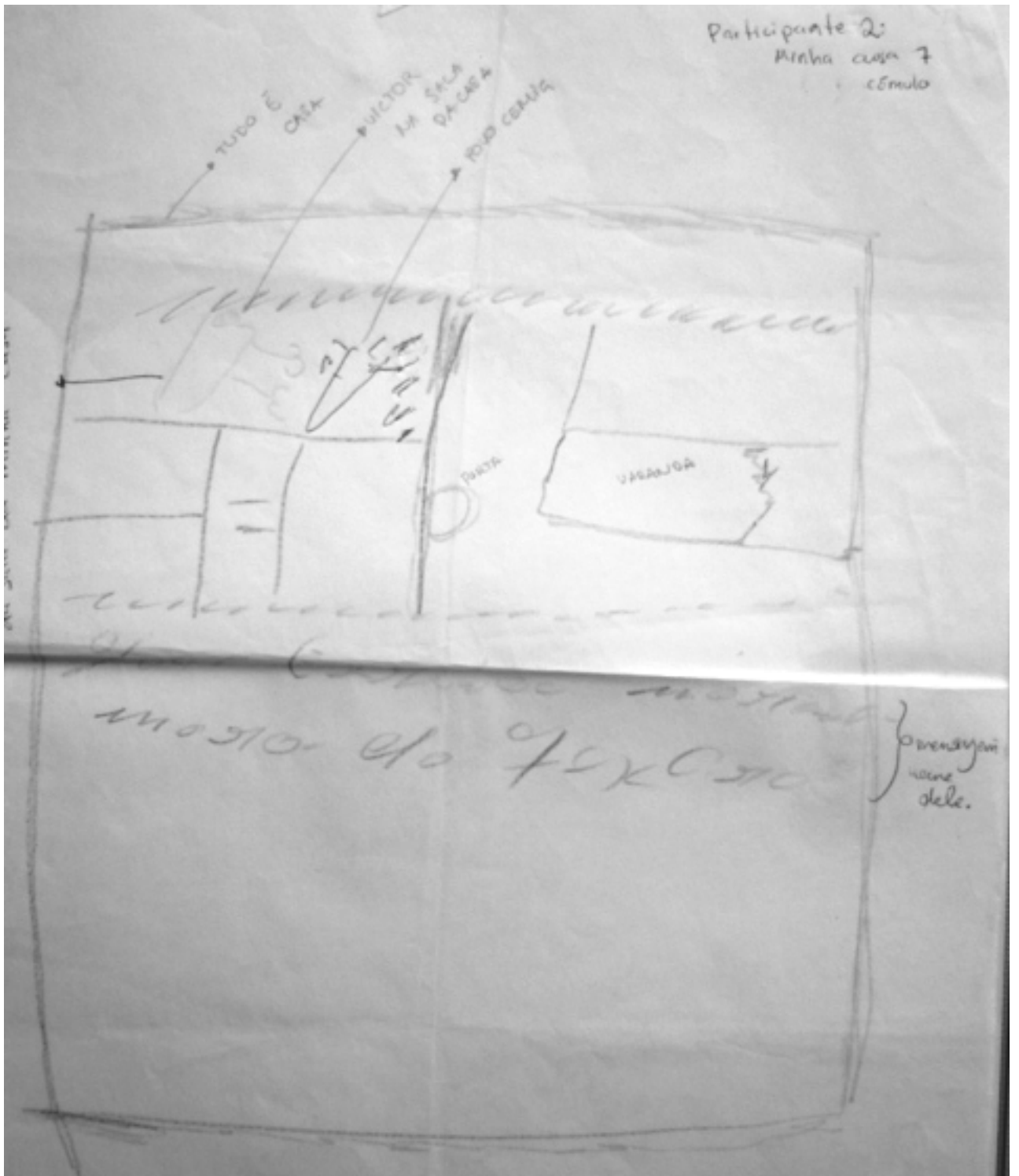


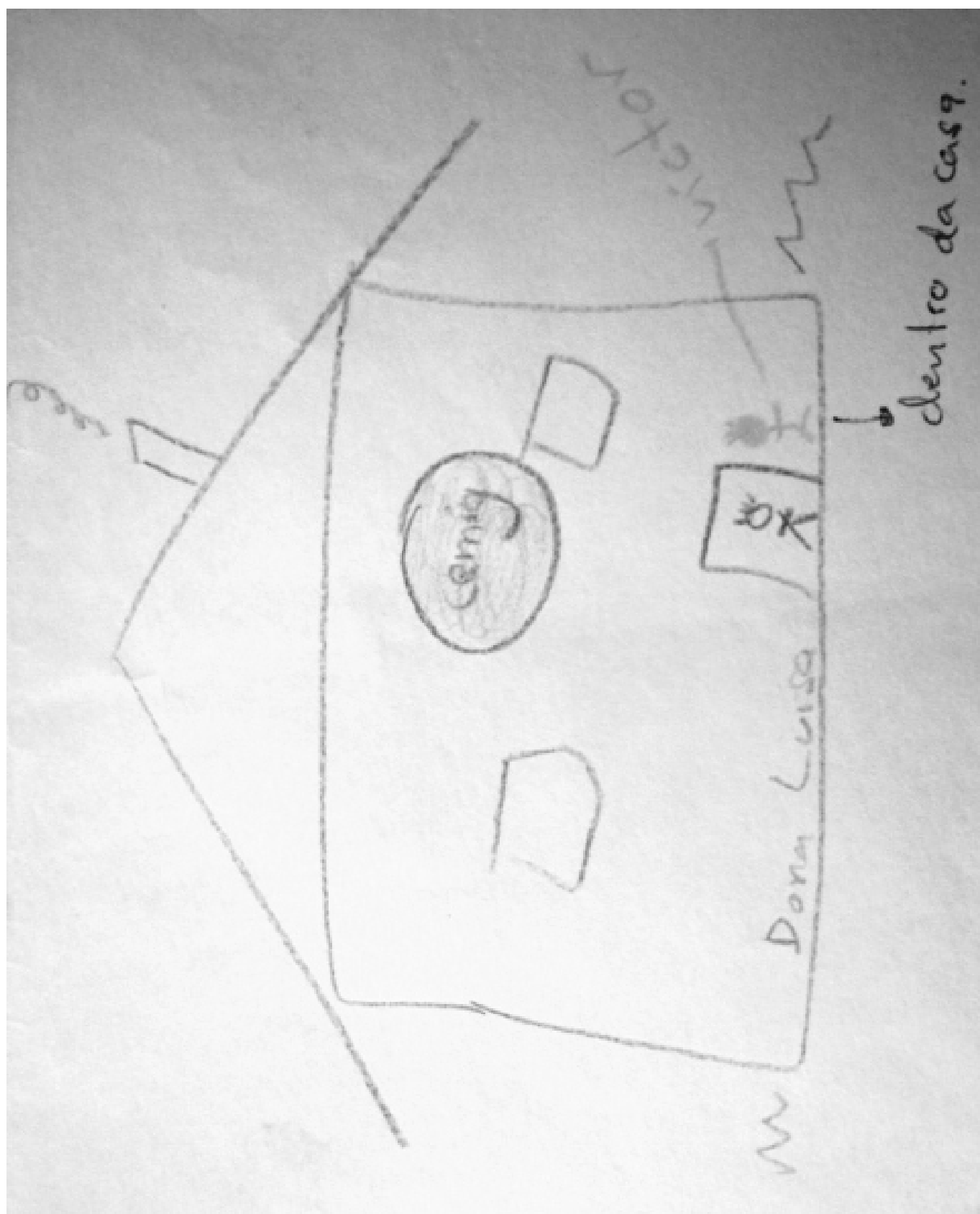












ANEXO 3. A CEMIG ENQUANTO EMPRESA CIDADÃ: HISTÓRICO

1. A atuação socialmente responsável da CEMIG

A Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG - foi fundada por Juscelino Kubitschek no ano de 1952, com a finalidade de vir a ser a responsável pelas atividades de transmissão e distribuição de energia elétrica para o estado de Minas Gerais. Hoje a CEMIG dá cobertura a 6 milhões de habitantes, sendo a maior empresa de distribuição de energia elétrica do Brasil, com vendas que representam 11% do consumo de eletricidade no país.

Em 2004 a empresa foi reestruturada, atendendo a determinação da Lei nacional nº 10.848 que definiu o novo modelo do setor elétrico brasileiro, obrigando às empresas integradas, como era o caso da CEMIG, a se desverticalizarem e a abrirem seu capital. Quer dizer que hoje é uma empresa *holding*, de Economia Mista, com duas subsidiárias integrais: CEMIG Distribuição S.A. e CEMIG Geração e Transmissão S.A., com uma participação do capital social distribuído da seguinte maneira: 22% referente ao Estado de Minas Gerais³²; 14% da Southern Electric Brasil Participações Ltda.; 21% de acionistas nacionais privados; 42% de acionistas internacionais privados, e 1% referente a outros acionistas (CEMIG, 2006a:17).

A CEMIG é concessionária do 96,7% do Estado de Minas Gerais, além de ter comercialização de energia nos estados de Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, e uma linha de transmissão em construção no Chile. A empresa se reconhece como “a maior concessionária de distribuição de energia elétrica do Brasil em energia vendida, bem como no número de consumidores, que já ultrapassa a marca dos seis milhões” (CEMIG, 2006^a:14). Segundo os dados do último relatório publicado, referente ao ano 2005, a empresa atinge em dezembro desse mesmo ano R\$ 14,3 bilhões, sendo assim, a segunda maior empresa do setor elétrico brasileiro e a quarta da América Latina (Ibid.).

A estratégia da empresa se resume em duas grandes linhas de atuação. A primeira diz respeito à área de atuação, com foco no setor elétrico, e concentra as ações de crescimento fora do estado, investimentos internacionais, visando ao crescimento da organização dentro dos limites permitidos pela regulação, com crescimento sustentável. Já a segunda linha de atuação, diz respeito à geração de valor para os acionistas e a comunidade onde a CEMIG atua. Nesta segunda linha, concentram-se ações relacionadas à política da empresa, seguindo a

³² A participação de 22% das ações pertencentes ao Estado de Minas Gerais inclui 50,96% de ações ordinárias que representam a participação de controle da Companhia (CEMIG, 2006a:17).

sua visão e missão³³ – política de dividendos, governança corporativa, participação no mercado, ser a melhor empresa para trabalhar, responsabilidade social e ambiental (CEMIG, 2006^a:15).

Desde a sua fundação, a CEMIG registra ações que hoje seriam caracterizadas como de ‘responsabilidade social’. Durante os seus primeiros anos, ainda no final da década de 1950, segundo os relatórios anuais da empresa, o maior envolvimento da CEMIG foi com as questões sociais relacionadas aos seus funcionários e respectivos dependentes. Dessa preocupação resultaram programas de fomento a casa própria, cursos de alfabetização de adultos, escola para os filhos de funcionários, ainda seguindo um padrão bem paternalista de atuação, como em voga naquela época.

Uma citação que chama a atenção no relatório de 1956, o terceiro logo após a fundação da empresa, diz a respeito do papel da CEMIG no desenvolvimento econômico e social de Minas Gerais, onde com poucos anos de atuação

[...] não alcançou ainda a CEMIG estágio final de seu desenvolvimento, que certamente atingirá, senão lhe faltar, como não tem faltado, o apoio de que necessita para executar tarefa básica indispensável ao progresso econômico e social do Estado (CEMIG, 1956).

Essas ações sociais e de desenvolvimento humano e econômico do Estado, são hoje reconhecidos como reflexo da visão da empresa por manter o balanço entre o crescimento comercial e o crescimento do Estado e seus habitantes, perfil que vai manter ao longo do tempo. Desde o sua fundação, os valores da Cemig reconhecidos e assumidos institucionalmente têm sido: 1. buscar cada vez mais qualidade; 2. dotar o estado de Minas Gerais da energia necessária para se desenvolver; 3. ser uma empresa voltada para o mercado; 4. atuar sob uma perspectiva social, e 5. valorizar o seu empregado.

A primeira década de atuação da CEMIG, delimitada entre os anos de 1954 e 1964, determinada como a década de expansão e construção da empresa, liga-se ao crescimento do Estado em geral, com a atração de investidores industriais que aproveitam a oferta de energia elétrica para se assentar em Minas Gerais.

Já existia nessa época a visão institucional de que os funcionários da empresa deveriam ser tratados com justiça e ter direitos. A consequência disso foram as primeiras ações de responsabilidade da Cemig serem voltadas para esse grupo de stakeholders,

³³ Visão: “A CEMIG será a melhor empresa de energia do Brasil”. Missão: “Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social” (CEMIG, 2006^a:28).

oferecendo-lhes benefícios como a construção de moradias, a construção de escolas e parques de diversão.

Numa medida, à época, inovadora, a empresa cria em 1964 a Sociedade Habitacional dos Empregados da CEMIG-SHEC, que em 1967, assina convênio com o Banco Nacional da Habitação - BNH para benefício dos empregados de empresa, garantindo-lhes melhores condições de vida. Em 1967 é inaugurado o prédio da Escola de Formação Profissional de Sete Lagoas, instituição desenvolvida com o apoio do convênio entre a CEMIG e a Eletricité de France. Em 1968 a CEMIG e o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG, se unem na criação do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais - INDI: órgão dedicado a identificar oportunidade indústrias e atrair investimentos.

No âmbito social, nessa primeira década de existência as ações da Cemig se concentram no interesse da empresa por investir no nível técnico e de instrução do seu pessoal e familiares, fazendo um esforço de oferta de cursos primários para crianças filhos dos empregados e de alfabetização de adultos. Vale dizer que nessa época já ressaltava o interesse da CEMIG pela qualidade de vida das pessoas, em especial da área urbana ligada à expansão da eletrificação, mas no relatório de 1961 já aparece o programa de eletrificação rural, ressaltado como parte da responsabilidade do Estado (à época, a Cemig era empresa estatal)

A segunda década de atuação da empresa, é delimitada de 1965 à 1974 e, vale lembrar, esse é um período em que o Brasil já se encontrava sob o domínio de uma ditadura militar, e é nesse período que o país vive a fase mais dura da repressão decorrente. É nesse contexto que a Cemig cria, no ano seguinte ao golpe militar, ainda em 1965, a sua 'Assessoria de Relações Públicas'.

Apesar de esta ser uma época em que a interação das organizações com qualquer segmento outro que não o mercado não era incentivada e tinha de ocorrer com muito cuidado, a assessoria da Cemig, nos seus propósitos, já indicava uma preocupação da empresa para com a compreensão e aceitação de seus serviços por parte da comunidade em que atua o que é hoje reconhecido como um dos elementos da cidadania corporativa. Mas, como pode se ver pelo texto do relatório anual da empresa de 1965, que se segue, a busca de interação da empresa ainda era tímida, guiada mais por preocupações informativas, do que realmente dialógicas.

visando a aprimorar as relações entre a empresa e os vários públicos: empregados, consumidores, acionistas, comunidade e órgãos diversos, estatais e particulares, criou-se em março (1965), a Assessoria de Relações Públicas, cujos objetivos primordiais consistem em informar, divulgar e esclarecer sobre as atividades da companhia, com o propósito de obter a

verdadeira compreensão e a justa aceitação para os serviços que realiza (CEMIG, 1965).

Entre as responsabilidades da ‘Assessoria de Relações Públicas’ recém criada, ressaltam-se ações como: organização e realização de exposições e conferências; ações de divulgação; desenho e montagem de *stands* em cidades do interior de Minas Gerais, Guanabara, Vitória e Brasília, e a realização de publicações. Além destas ações específicas e a atenção ao problema de comunicação com o público, com a criação da assessoria, busca-se levar uma justa imagem da empresa e suas realizações. Para tal, no ano de 1967 é criado o jornal mensal da empresa e o Informe para a Administração das notícias da CEMIG na imprensa.

Em 1968: realiza-se a primeira campanha institucional com promoção para o adequado uso da energia elétrica e melhor compreensão, por parte do público, dos trabalhos da empresa. Desde o início, estimula-se a comunicação dirigida com o uso de displays, jornais, spots de rádio, filmes, publicações, folhetos, volantes, mensagens nas contas de luz, e em kits escolares. A profusão de veículos de comunicação implantados pela empresa indicam a estruturação de um sistema de Comunicação institucional e mercadológico. Apesar de monopolista no seu setor, à época, a Cemig parecia já considerar importante algum tipo de diálogo institucional com o seu público consumidor.

No ano de 1965 as publicações da casa revelam que as ações de comunicação apresentam-se ainda associadas meramente ao trabalho da organização, mas para o ano 1969 o esquema muda, mostrando as ações de comunicação desligadas da organização conferindo-lhes maior independência.

Em 1969, a Comunicação tem como grande frente de ação os problemas empresa-público, e, aparentemente, as ações institucionais passam a desenvolver-se mais na linha de busca de construção de relacionamento da organização com seus stakeholders, em especial, buscando um diálogo incipiente para aceitação dos serviços da CEMIG por parte dos seus potenciais usuários. Mas em um contexto de ditadura militar, a ação de uma empresa estatal não vai muito além disso e esse diálogo incipiente é buscado mais com o lançamento de novos veículos de Comunicação, desta feita migrando de um estilo de Comunicação informativa para a persuasiva; a linguagem jornalística ganhando vieses propagandísticos. No ano de 1970 realiza-se o lançamento da campanha ‘Acionista nº. 100.000’, a campanha de desenvolvimento industrial, a campanha de incentivo ao consumo e um novo veículo de comunicação com os empregados é criado: ‘Seu Ligação’, que é um jornal de distribuição interna. As publicações, com um discurso ufanista típico da época, mostram as realizações da

empresa e seu trabalho em prol do desenvolvimento de Minas Gerais. Nos anos seguintes, continua-se com os materiais de comunicação já apresentados, mais a criação de CEMIG Notícias e o Filme CEMIG 20 Anos Fazendo O Progresso Com Energia

Dentro das ações sociais que se destacam na segunda década de atuação da empresa, está a criação do departamento de Bem-Estar para cuidar da saúde dos empregados, além de continuar com o investimento na educação dos filhos dos empregados em convênio com a Secretaria da Educação do Estado de Minas Gerais.

A característica que mais se sobressai nos relatórios institucionais da terceira década (1975- 1985), é que são mais técnicos, tanto em termos de produção comunicacional quanto em termos de conteúdo e, na sua maioria, apresentam o avanço técnico da empresa e as atividades de construção de usinas. Desaparece a apresentação das ações de relações públicas e as ações sociais, mas aparece pela primeira vez o relato da existência de ações de preservação ambiental. A CEMIG se destaca como um dos principais suportes do Estado ressaltado no ano de 1974, que o crescimento da empresa havia atraído 179 projetos industriais, gerando 61 mil empregos. Em 1973, em Belo Horizonte, a empresa assume a distribuição geral de eletricidade na capital; alguns anos mais tarde (1984) incorpora a sua estrutura, a companhia Força e Luz de Minas Gerais, o que levou a empresa a aumentar o número de consumidores residenciais ajudando a equilibrar o mercado.

Nessa mesma época, no ano de 1981, é iniciado o programa Minas-Luz, em parceria com Eletrobrás e o governo estadual, buscando ampliar o atendimento a populações de baixa renda no campo e nas periferias urbanas, inclusive favelas. Nesse período, as ações ambientais ocupam um espaço e atenção importante, e no ano de 1978 apresenta-se a inauguração da Estação de Hidrobiologia e Piscicultura de Volta Grande, que estabelece um novo padrão de investimentos da empresa em preservação ambiental. A tendência de ressaltar as ações ambientais continua ao longo da década, onde nos relatórios aparecem frases como ‘Minas, natureza e Vida’ e fotos ilustrativas, num esforço comunicacional de ligar a imagem da empresa aos investimentos e ações de responsabilidade social e ambiental desenvolvidos já na época.

A quarta década, de 1985 a 1995, pode-se considerar como das mais fortes enquanto investimentos sociais e ambientais da CEMIG, considerando o conteúdo dos relatórios, além das do registro de ações sociais e ambientais que foram realizadas, em contraste com a década anterior que esteve mais focalizada no crescimento técnico e físico da empresa. A mudança observada pode estar ligada ao fato de que em 1984 é extinta a Ermig e CEMIG assume diretamente as operações de eletrificação rural com o ‘Programa CEMIG-Rural’, tornando-se,

em 18 de setembro de 1984, a Companhia Energética de Minas Gerais. A mudança exprime o alto conceito da organização pela sua importância socioeconômica e pela abertura da atuação a múltiplas fontes de energia.

A consequência da expansão da empresa e da nova imagem a desenvolver, é que a Comunicação ganha uma guinada e sua atenção volta-se ao consumidor. Aparece por primeira vez a logomarca atual da CEMIG na capa dos relatórios, e citações além do desenho gráfico centrado na apresentação de imagens de alta qualidade das paisagens mineiras, refletem o interesse da empresa por manter-se ligada à cultura e valores do Estado. Um exemplo de uma citação que resume o interesse da empresa na sua relação com as comunidades do estado, é:

nos últimos anos, os Relatórios da CEMIG têm sido ilustrados com motivos ligados à arte, costumes e cultura do povo mineiro. Amenizando as áridas informações técnicas e administrativas, são intercaladas dos textos e fotos representativos dos valores mais expressivos do espírito e tradições de Minas. É apenas mais uma amostra da política de valorização cultural que a CEMIG empreende, seja patrocinando eventos culturais, ou contribuindo para preservar o acervo histórico de Minas. O tema do presente Relatório – Vilas e Povoados de Minas - é coerente também com o papel desbravador da CEMIG de eletrificação das pequenas localidades mineiras (CEMIG, 1985).

Como parte das ações sociais ressaltadas na década, o ‘Programa Minas-Luz’, iniciado em 1981, em parceria com Eletrobrás e o governo estadual, busca ampliar o atendimento a populações de baixa renda no campo e nas periferias urbanas, inclusive favelas. Destaca-se desde o início que foram superadas metas de dois Programas Sociais: ‘Minas-Luz’ e ‘CEMIG-Rural’, e foi lançado o ‘Com - Luz’, que pretendia a eletrificação de favelas. Este tipo de ações e projetos torna-se parte da política da empresa de desenvolver programas de largo alcance social: “a energia elétrica, principal produto da CEMIG, vai continuar ainda por muito tempo sendo considerada como um bem de desenvolvimento do mundo moderno” (CEMIG, 1985). Ligada a essas ações, está o programa ‘Fazenda Energética’ que pretende melhorar a qualidade de vida no campo, através da utilização de fontes energéticas no meio rural.

Dessa década as ações sociais reportadas são os programas Clarear de eletrificação de favelas junto com o governo do estado; o programa Luminar de eletrificação a pequenos produtores rurais, incentivando o assentamento no campo em lugar da migração à capital do Estado; o programa PANLOC de atendimento a novas localidades; o programa PROHAB, programa comunitário de habitação popular; BH-90 de melhoramento da iluminação pública; IRRIGAÇÃO do nordeste; conservação de energia para o controle em indústrias e

conscientização em escolas com Procel nas Escolas, finalmente o programa Interiorização de atendimento ao consumidor no interior do estado.

Inicia-se além das ações sociais, o trabalho de preservação do acervo histórico mineiro, onde uma das ações inclui a eletrificação subterrânea em cidades históricas. Reporta-se pela primeira vez a diminuição de acidentes do trabalhador que cai de 17,59% em 1980 a 3,39% em 1985. Destacam-se atividades culturais como o Espaço Cultural da CEMIG, que é um lugar de promoção de exposições de arte e apresentações de graça no auditório.

As ações ambientais são apresentadas sob o conceito de 'ecologia', seguindo as tendências ambientalistas da época. É aqui que a CEMIG instala a 'Assessoria de Coordenação do Programa Ecológico' – hoje Superintendência de Coordenação Ambiental e da Qualidade -, responsável pelo planejamento e desenvolvimento de uma política específica de proteção ambiental, o que estimula o desenvolvimento de técnicas amigáveis além da preocupação pela recuperação e preservação do meio ambiente nas áreas alteradas pelas construções da CEMIG.

Na última década, ao final dos anos de 1990, num contexto de reformas para reestruturar o setor elétrico, promovendo a desregulamentação e dotando medidas para facilitar a entrada de investidor privado nesse segmento, a CEMIG expande seu capital financeiro, sendo que suas ações passam a ser negociadas na Bolsa de Nova York. Em 1998 participa da fundação da empresa de Infovias, de transmissão de dados de voz, som, imagem e acesso a Internet, mesmo ano em que é construída a primeira Usina Brasileira com pareceria de empresa privada. Na década de 1990 aumenta-se o investimento na área cultural do estado, com programas como: 'Galeria CEMIG'; 'CEMIG sempre um papo'; 'Programa Expresso Melodia da CEMIG'; 'CEMIG Cine Grátis'; 'Conexão CEMIG'; entre outros. Segundo o relatório de 1997

CEMIG tem uma grande preocupação e está consciente de seu papel na comunidade como agente promotora de diversas ações que resultam na preservação e valorização da cultura e do acervo histórico e natural de Minas Gerais, além de criar condições de lazer e levar a informação para a população (CEMIG, 1997).

Também é importante nessa década, a realização da campanha de prevenção de acidentes, onde a CEMIG busca parceria com a própria comunidade para enfrentar o problema dos acidentes na rede elétrica, abrangendo toda a sua área de concessão, visando reduzir o número de acidentes com terceiros, através de cartazes, folhetos, propaganda nos veículos de comunicação, e palestras. Observa-se, a partir da tendência histórica da empresa,

como o desenvolvimento de ações caracterizadas como socialmente responsáveis, foram até então – e ainda hoje – responsabilidade da Área de Comunicação Social, nomeada atualmente como ‘Superintendência de Comunicação Social e Representação’.

As ações ambientais continuam se desenvolvendo, nas áreas de pesquisa, preservação, tratamento de resíduos contaminantes, entre outras. Para CEMIG a política ambiental supera as exigências legais e é um dos pontos-chave da filosofia da empresa. (CEMIG, 1999).

Aos 50 anos de existência, a empresa se reconhece como responsável pelo crescimento do estado, apontando que

Seis milhões de KW de potência; 97% do território mineiro atendido; 5,6 milhões de unidades consumidores, 17 milhões de pessoas. Uma empresa consciente das suas responsabilidades para com a comunidade e a natureza. Essa é a CEMIG aos 50 anos. [...] [a CEMIG] começou forte. Ela não se tornou forte, ela começou forte no primeiro dia. Isto é um ponto importantíssimo (CEMIG, 2002).

Entre as ações sociais apresentadas pela empresa, estão: a criação de uma ‘Trilha ecológica em braile’; o ‘Programa CEMIG Criança’ que busca ensinar as crianças a usar energia elétrica nas escolas públicas; a doação ao ‘Fundo de Amparo à Infância e Adolescência do Programa Bolsa Escola’; o projeto ‘Antena Mágica de cultura e lazer’; o projeto ‘Natal de Luz nas Gerais’ de decoração de natal com lâmpadas em 64 cidades; ‘Vota à Luz da Cidadania’, que colabora com o TRE nas eleições do ano 2000 para o voto em urnas eletrônicas; o programa ‘Luz para Detentos’ que patrocina o projeto de reintegração dos detentos do presídio Nelson Hungria, em Contagem.

Novamente, a gestão da maioria das ações sociais da empresa são de responsabilidade da Superintendência de Comunicação, fato que pode ser justificado a partir da fala dos próprios membros da superintendência, com mais de dez anos de pertencer à organização, que justificam a prática da atuação socialmente responsável à área por que as ações de comunicação começaram junto com a criação da empresa, sempre ligadas as pessoas que cuidavam da imagem da empresa, ainda sem existir uma superintendência de comunicação formal, há 52 anos. Como relata, em entrevista, a Gerente de Imprensa, Relações Públicas e Publicidade da empresa:

[...] quando a empresa chegava a algum lugar e começava a trabalhar, de alguma forma tinha contato com a cultura do lugar onde chagava. É uma coisa muito do perfil de uma empresa estatal. Hoje o grande volume de investimento [se dá] em coisas que não têm interrupção, porque é um elo da rede de toda a estratégia de desenvolvimento sustentável da empresa. [As ações sociais historicamente foram responsabilidade da área de comunicação]

porque na área de comunicação existem profissionais que têm mais tempo de estar na organização, [e] acredito que os profissionais em comunicação sabem ouvir, tem um *jeito* que não encontra no pessoal técnico. A alma é intangível, e o que dá forma a alma da organização é a comunicação (Entrevista realizada 09/11/200).

Na visão da empresa, é a Superintendência de Comunicação Social, na sua visão integrada da visão e missão da empresa, que possibilita e facilita a realização e desenvolvimento de ações socialmente responsáveis, ligadas à atuação de outras superintendências como a de Coordenação Ambiental e da Qualidade, respondendo à visão de rede da empresa, que dificulta separar e identificar que ações são responsabilidade de quem. No geral, as ações de caráter sócio-ambiental respondem a política geral da empresa, implicando um alto volume de trabalho da Superintendência de Comunicação Social, mas sempre ligadas às outras áreas da empresa. Assim se reflete na fala do Superintendente de Coordenação Ambiental e da Qualidade, ao se referir à relação entre eles e a Superintendência de Comunicação Social no desenvolvimento de ações que respondem a política de responsabilidade social e ambiental da empresa. Ele diz que

Nós mantemos uma parceria bem estreita com eles [Superintendência de Comunicação Social]. Todos nossos projetos solicitamos a eles apoio na elaboração na divulgação, produção de materiais. Mantemos com eles uma interação muito grande, não pode haver a menor ruptura, temos que estar sempre juntos. Nós damos as informações técnicas e eles elaboram o materiais ou comunicados para divulgação numa linguagem mas jornalístico, fácil de compreender. É uma parceria muito boa, a gente considera muito importante a relação com eles. Por exemplo o projeto de educação ambiental, é todo em parceria com eles, participam até da formatação do projeto, a participação nos talheres. A gente considera muito importante a participação deles em todos nossos projetos. Não é só com Meio ambiente, consideramos que é com todas as áreas da empresa com Recursos Humano [referindo-se à localização do atual Coordenador do Comitê de Responsabilidade Social Empresarial], com o Projeto de Voluntariado - Assim, cada área da CEMIG que necessita de um apoio da comunicação Empresarial, tem a ajuda deles. A comunicação empresarial é considerada a área que ajuda a comunicar as ações da empresa para o resto dos públicos, de forma agradável, fácil de entender, mantendo uma linha de comunicação nas diferentes projetos da CEMIG (Entrevista do 04/11/2005).

Nos anos 90, apesar do contexto de reformas para reestruturar o setor elétrico promovendo a sua desregulamentação e da criação de medidas para facilitar a entrada de investidor privado nesse segmento, a CEMIG aumentou o seu investimento social, adotando, além de projetos que visavam garantir a demanda de energia elétrica em Minas Gerais, projetos de caráter social, ambiental e cultural.

Para o ano 2003, aparece pela primeira vez no relatório da empresa, uma seção destinada às ações reconhecidas como “Responsabilidade Social”, onde aparecem ações ligadas à área de recursos humanos, de educação à comunidade, de investimento cultura, ambiental e voluntariado. Entre os programas e projetos específicos nessa seção apresentam-se: cargos e remunerações aos empregados; marca zero nos acidentes fatais em empregados; formação e treinamento; Procel nas Escolas; treinamento para clientes, profissionais e técnicos em Eficiência Energética; Comissões Internas de Conservação da Energia; Fazendas Energéticas; Dow Jones de Sustentabilidade; Sistemas de gestão ambiental; licenciamento ambiental; gestão de materiais; projetos e pesquisas dos recursos naturais; monitoramento da qualidade da água; e os projetos de voluntariado do Programa ASIN.

A missão atualmente da CEMIG se resume em “Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social” (www.cemig.com.br, acesso em março 2006), e a visão diz que “A CEMIG será a melhor empresa de energia do Brasil”. Elas foram estabelecidas em 2004 com a revisão do plano estratégico para o ciclo 2005/2009, ponderando o ambiente de incertezas a partir do novo modelo no setor elétrico, que levou à desverticalização. A partir desse marco de mudança a CEMIG e no desejo de institucionalizar a responsabilidade social como prática em todos os níveis de atuação da empresa, a CEMIG criou em 2003 um ‘Comitê de Responsabilidade Social e Empresarial’³⁴, que visa estabelecer e cumprir a política e as diretrizes de responsabilidade social e cidadania empresarial da empresa (CEMIG, 2006^a:82). O Comitê que conta com representantes de todas as Diretorias da Empresa, e funciona como coordenação da ação operacional da empresa em termos de responsabilidade social.

Segundo explica Ricardo Prata, da Superintendência de Coordenação Ambiental e de Qualidade, o Comitê não é apenas uma área responsável pela política de responsabilidade social, na verdade é uma coordenação na qual os superintendentes da CEMIG ficam responsáveis, e formam parte, do comitê e vão-se revezando na coordenação dele, hoje centralizado na Superintendência de Recursos Humanos, com o responsável José Lins. Ele agrega que

O comitê de RSE definiu que não ia ser apenas uma área a responsável, más todas as áreas da casa [da empresa] iriam a participar, por que chegaram à conclusão, que nossa atividade quando bem elaborada e conduzida, ela gera um fator de responsabilidade social bastante grande, nosso produto é energia elétrica que é um produto essencialmente voltado para a sociedade e é um

³⁴ A CEMIG conta com uma estrutura de comitês que garante a tomada de decisões estratégicas a partir de critérios técnicos e multidisciplinares. No total são seis comitês corporativos (CEMIG, 2006^a:82).

produto de responsabilidade social. Dentro dessa cadeia todas nossas partes interessadas, stakeholders, que se cuidamos muito bem deles, e executamos nossas atividades com responsabilidade social já estariam abrangendo toda Minas Gerais com nossa atuação responsável. Assim surgiu o conceito (Entrevista do 04/11/2005).

Ele explica como o Comitê está ganhando “forma e redação”, por que a empresa já tinha uma atuação socialmente responsável, mas não existia uma gestão específica, não era relatada, nem controlada, e a empresa começou a sentir a necessidade de divulgar – até por interesse econômico e de imagem dentro e fora do Brasil – o que sempre foi feito mas de calado, na crença empresarial de que ‘uma boa ação não deve ser divulgada’, “não havia uma sistemática de coleta dessas informações, por isso que agora nos Relatórios aparecem cada vez mais sistematizados ou descritos as ações e projetos sociais como o ASIN [projeto de voluntariado], mas têm outros que ainda não aparecem (Ricardo Prata, entrevista 04/11/2005).

Para o ano 2004, a estrutura do relatório anual que até então vinha inalterada, muda, sendo que as ações apresentadas como parte de Sustentabilidade e Responsabilidade Social (já não é só responsabilidade social, mas sustentabilidade) da CEMIG, são outras, incluído além dos projetos de meio ambiente, o investimento cultura, o programa ASIN, as ações desenvolvidas na Usina de Aimorés e Irapé, além de ações que atingem os empregados – em saúde e qualidade de vida-, e a distribuição do valor adicional, que é a geração de riqueza em relação à distribuição da mesma.

No ano de 2005, a CEMIG se tornou uma das únicas duas empresas brasileiras e a única empresa latino-americana do setor de energia elétrica selecionada para o *Dow Jones Sustainability World Indexes* (índices usados para identificar e acompanhar empresas que investem no desenvolvimento sustentável), sendo nomeada nesse ano pela sexta vez.

Segundo dados da CEMIG,

Em um universo de 2.500 empresas de 60 ramos industriais em 34 países, a CEMIG foi uma das duas empresas brasileiras selecionadas para compor o índice Dow Jones, que é o primeiro indicador internacional da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade. Este ano [2005], o Dow Jones também classificou a CEMIG como líder mundial do setor de energia elétrica (www.cemig.com.br).

Além disso, a CEMIG foi incluída no grupo de empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo – ISE-Bovespa – que reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade no meio empresarial brasileiro.

O responsável pela Coordenação do Comitê de Responsabilidade Social da CEMIG, explica que, visando adotar um modelo de gestão em responsabilidade social empresarial, a partir de setembro de 2005 a empresa começa a utilizar os indicadores do Instituto Ethos do Brasil para avaliar suas ações dentro do marco da Responsabilidade Social Empresarial³⁵. Isso implica, segundo é explicado, que a empresa terá que estudar quais dos indicadores do ETHOS já tem sido adotados em relação aos indicadores que a empresa vem utilizando há muitos anos, acreditando que terão que se focar com maior preocupação na atenção das comunidades. Espera-se com este processo, um avanço no sistema de gestão atual da empresa ligando os indicadores de gestão em responsabilidade social da empresa hoje, com os indicadores do Instituto ETHOS.

Como parte do trabalho que a Cemig está realizando hoje na área de responsabilidade social (parceria entre o Comitê de Responsabilidade Social, diretoria de Recursos Humanos e a Superintendência de Comunicação Social), podemos nomear: a) o projeto ASIN: Ações Sociais Integradas que é um projeto de incentivo ao voluntariado dos empregados da empresa, mas que é responsabilidade da área de Recursos Humanos, coordenado com Responsabilidade Social; b) A política ambiental da empresa, que vem sendo desenvolvida há muitos anos e é parte da filosofia da empresa, também em coordenação com RSC; c) Os Princípios Éticos e Código de Conduta Profissional dos empregados da CEMIG, d) o trabalho de atenção ao cliente; e) o trabalho de relacionamento da empresa com as comunidades onde se encontram as usinas; f) o programa de reciclagem dentro da empresa; g) o espaço de cultura para empregados, familiares e aposentados da empresa, e para estudantes de fora da empresa; h) as atividades de incentivo a os empregados (comemorações por anos de serviço, por exemplo), e i) além de programas institucionais como Estação Cemig, Antena Mágica, que neste momento não estão se desenvolvendo. Novamente as ações nomeadas como sendo de responsabilidade social, não são exclusividade do Comitê, sendo que muitas delas, são desenvolvidas por iniciativa de outras Superintendências, a maioria delas, pela Superintendência de Comunicação Social, ou tem no mínimo, a parceria com esta Superintendência, demonstrando a importância da área na gestão e prática da responsabilidade social empresarial, ainda em definição dentro da empresa, mas com demanda de atuação no dia a dia.

³⁵ O processo de planificação e adequação à gestão da responsabilidade social a partir dos indicadores ETHOS, ainda não tem sido concluída à data de redação do presente texto.