

Grupos de Afinidade comunicados pela Dow Chemical Company: reflexões sobre o ativismo autorizado no âmbito organizacional¹

Renata Karoline KEHL²

Rudimar BALDISSERA³

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS

Resumo

O objetivo é refletir, em perspectiva crítica, sobre os sentidos de grupos de afinidade comunicados pela Dow Chemical Company (DCC). No estudo de caso, sistematizado pela análise de conteúdo (Bardin, 1977), analisamos todos os conteúdos comunicados pela DCC sobre o tema, em 2024. Os núcleos de sentidos foram problematizados à luz das noções de organização, de comunicação organizacional e de diferenças. Como comunidades políticas estruturantes, os grupos de afinidade têm na comunicação potências para a manutenção ou transformação social. Entre os resultados, evidenciamos que a organização em estudo promete expressão do caráter político desses grupos, contudo, restrito a um ativismo brando, subordinado ao organizacional.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; Grupos de afinidade; Diversidades; Diferenças; Relações de Poder.

Introdução

Neste trabalho, apresentamos resultados de pesquisa que versa sobre os grupos de afinidade à luz da comunicação organizacional⁴. Os Grupos de Afinidade e/ou *Employee Resource Groups* (ERGs) compreendem a reunião de pessoas que possuem interesses ou características identitárias comuns, estando esse movimento associado às questões de diversidades e inclusão no contexto de organizações. Tais grupos emergem, no decorrer dos anos 90, em um contexto brasileiro marcado por pressões sociais, pelo desenvolvimento de leis e políticas públicas, e pelo investimento em modelos importados de gestão de diversidades (Saraiva; Irigaray, 2009). Dentre outros fatores, a

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Pesquisa Discurso, Identidade e Relações de Poder, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Mestre em Comunicação (UFRGS). Doutoranda em Comunicação no Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da UFRGS. E-mail: renatakehl@gmail.com.

³ Doutor em Comunicação Social (PUCRS). Professor titular do Departamento de Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da UFRGS. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

⁴ Estudo desenvolvido no Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP/UFRGS), com bolsa da CAPES e bolsa de produtividade do CNPq.

temática importa devido ao reconhecimento como importantes políticas organizacionais; ao contexto nacional diverso e desigual; e aos movimentos de dissolução de práticas de diversidades.

Diante da lacuna de pesquisa (evidenciada na revisão de literatura) e das inconsistências materiais sobre o tema (identificadas na exploração empírica), o estudo de caso, do qual apresentamos resultados, identifica a Dow Chemical Company (DCC) como um caso modelar, pois: foi premiada pelas políticas de diversidades; é referência como espaço de trabalho; e, sobretudo, disponibilizou materiais sobre os seus 10 grupos de afinidade, tornando-os públicos. No estudo (Kehl, 2025), sistematizado pela análise de conteúdo (Bardin, 1977), analisamos todas as materialidades sobre grupos de afinidade comunicados pela DCC, no ano de 2024. As significações mobilizadas, identificadas nas 114 sequências textuais (ST) selecionadas do material empírico para compor o *corpus* de pesquisa, foram aproximadas em categorias temáticas. Pelas análises evidenciamos que os grupos de afinidade são comunicados como: *instrumentos para a promoção das diversidades; recursos estratégicos; consequências da agência organizacional; e capital social das/para as diversidades*. Tais núcleos de sentidos são estrategicamente articulados na comunicação, construindo uma narrativa sobre os grupos. Por isso, neste texto, objetivamos refletir, em perspectiva crítica, sobre os sentidos de grupos de afinidade comunicados pela DCC.

Grupos de afinidade no contexto das organizações do tipo empresarial

Objetivamente, podemos afirmar que os Grupos de Afinidade e/ou *Employee Resource Groups* (ERGs), de acordo com Welbourne, Rolf, Schlachter (2015), são integrados, comumente, por profissionais voluntários, de diferentes setores e níveis hierárquicos, que se organizam, entre os intuitos possíveis, para: desenvolver ideias e ações que promovam as políticas de diversidades; atuar como rede de apoio e diálogo entre os integrantes; catalisar o atendimento de demandas relativa às diferenças, fornecendo soluções; e, mediar o relacionamento da organização com distintos públicos; estabelecendo uma atuação transversal, transdisciplinar e fascicular. Portanto, encarregados por distintas instâncias operacionais das políticas de diversidades.

O ativismo organizacional dos Grupos de Afinidade: entre a política e a gestão da DCC

Considerada a multiplicidade de atuações e de relações que os grupos de afinidade estabelecem com/para as organizações, existem tensões e contradições que constituem essas interações, uma vez que são atravessados pelas perspectivas da política e da gestão, nem sempre convergentes. Tais singularidades se manifestam nos sentidos mobilizados pela organização que, resultantes de processos comunicacionais, refletem as aspirações, intenções e orientações relativas

à presença e à participação dos grupos de afinidade. Por isso, dada a centralidade na discussão, primeiro, apresentamos alguns pressupostos sobre organizações e comunicação organizacional.

As organizações são, para Uribe (2007) e Baldissera (2022), complexas construções sociais. Como sistemas coletivos que surgem, segundo Uribe (2007), mediante gestão de esforços coordenados para alcançar objetivos comuns, as organizações dependem da intenção e da interação dos sujeitos. Em convergência, de acordo com reflexões de Baldissera (2022), sendo a comunicação condição de existência, as organizações não se resumem aos processos gestionários (objetivos e simbólicos) voltados para o ordenado, uma vez que perturbadas e coproduzidas nas relações com os distintos públicos, atribuindo certa indeterminação ao organizado. Tal perspectiva assume a comunicação organizacional como “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2008, p. 169), de modo que, tem potência tanto para breves estabilizações, como para transformações de significações e, assim, de determinadas conjunturas. Os grupos de afinidade, logo, emergem como tensionadores das organizações, disputando sentidos relativos às diferenças, embora em condições assimétricas de poder. Mesmo não explícito, esse processo, em certa medida, tem reflexos nos conteúdos organizacionais.

Embora existam desejos de neutralizá-los, os grupos de afinidade são constituídos por atravessamentos políticos. Primeiro, compreendem as relações entre identidades e diferenças que, segundo Silva (2014), são dimensões interdependentes produzidas simbolicamente, comportando indeterminações e intencionalidades, portanto, políticas. Além disso, importa pontuar que tais grupos surgem, comumente, da iniciativa dos sujeitos que, em representação as suas diferenças ou por aliança, organizam-se para articular mudanças nas organizações frente a contextos opressivos e/ou desiguais. Desse modo, partilham certos modos de atuação e princípios com movimentos sociais que, para Gohn (2011), envolvem a possibilidade de expressão de cidadania, de existir como diferença e de justiça social. Reflexos do caráter político dos grupos foram evidenciados na comunicação da DCC pelo sentido “*capital social das/para as diversidades*”, como na ST1: “[...] as ERGs são uma rede de acolhimento, onde prestam apoio, solidariedade, em prol de um ambiente mais inclusivo e igualitário para todos nós” (Dow, 2024). Nesse núcleo, exclusivamente expresso em dizeres de integrantes, os grupos são referidos como redes de afirmação e de valorização das diferenças. A manifestação dos sujeitos diferentes, articulada aos demais sentidos, é estrategicamente acionada na construção da narrativa organizacional.

Tal narrativa sobre os grupos de afinidade enfatiza suas dimensões multifuncionais e os reduz ao nível operacional, sendo conduzida pelo núcleo de sentido mais expressivo: *instrumentos*

para a promoção das diversidades. Nesse núcleo, emergem como meios para o planejamento, a organização e a execução de práticas de diversidades, como evidenciado na ST2: “[...] Nos mantemos ativos nessa luta por meio do WIN, [...] que promove iniciativas de equidade em todo o Brasil e realiza campanhas de conscientização sobre os direitos da mulher dentro e fora da Dow”⁵ (Dow, 2024). Em decorrência disso, como *recursos estratégicos*, a organização os válida e os valoriza por contribuírem para a garantia de distintos benefícios para o desempenho organizacional. Por isso, na comunicação são salientados os investimentos simbólicos e econômicos da empresa nos grupos, sendo destacados como resultantes e *consequências da agência organizacional* e, assim, produzindo autoelogios que a enfatizam como principal parceira e modelo das políticas de diversidades. Desse modo, embora a Dow conceda visibilidade e os reconheça como fundamentais, existem enviesamentos nos sentidos sobre os grupos de afinidade.

Esses sentidos são dissimulados por processos comunicacionais de apropriação e de despolitização desse coletivo, como: esmaecimento das nuances identitárias e superficialidade das questões das diferenças, moderando a potencialidade do debate e, assim, a expressão política dos sujeitos; valorização de um espaço diverso que gere retornos, em detrimento das diferenças como valor em si; associação contraditória dos objetivos organizacionais aos dos grupos de afinidade, relegando o compromisso com justiça social ao segundo plano; transferência de responsabilidades organizacionais para representantes dos grupos, sendo pautados e avaliados pela meritocracia (Kehl, 2025). Tais normalizações e simplificações são marcas, para Saraiva e Irigaray (2009), das lógicas gerencias que atravessam os modelos de gestão das diversidades. Esses processos são convergentes com a operação do sistema capitalista que, segundo Boltanski e Chiapello (2009), reedita discursos a partir das experienciais dos sujeitos para gerar adesão. A Dow, assim, comunica orientada para a manutenção de uma conjuntura que favoreça os interesses organizacionais.

Diante disso, ao tender para reduzir tensões produzidas nos encontros entre diferenças, as simplificações, silenciamentos, invisibilizações, apropriações e apagamentos dos sentidos dizem também das possibilidades de existência, manifestação e permanência dos sujeitos na organização. Nessa perspectiva, os grupos de afinidade no âmbito das organizações do tipo empresa “[...] têm sua existência constantemente tensionada e produzida na relação entre a luta política, o ativismo autorizado e a técnica gestonária despolitizante” (Kehl, 2025, p.110). Desse modo, dada a noção de comunicação, consideramos que os grupos de afinidade têm potência tanto para reforçar certas significações estabilizadas quanto para perturbá-las, ainda que modesta e brevemente.

⁵ WIN: Women’s Inclusion Network, grupo para questões relativas às mulheres.

Considerações finais

Os sentidos comunicados pela Dow Chemical Company, uma empresa modelar, nos possibilitaram problematizar a existência dos grupos de afinidade nas organizações. A organização entrega a promessa de expressão do caráter político, contudo, restritos a um ativismo brando, flertando com as diferenças, mas não as assumindo de fato. Mediante intenções de controle organizacionais, os grupos de afinidade emergem na comunicação como lugar de adequação dos sujeitos ao *status quo*, limitando sua atuação em direção à justiça social. No entanto, como agentes políticos, os grupos têm nas fissuras da comunicação organizacional espaço para disputar esses sentidos, que interrompam lógicas meritocráticas, redimensionem processos e elaborarem debates mais aprofundados sobre as diferenças, contribuindo para a transformação social.

Referências

- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. de L.; SOARES, A. T. N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.149-177.
- BALDISSERA, R. Notas para uma epistemologia da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.; LIMA, F.; SAMPAIO, A. (org.). **Comunicação organizacional e relações públicas – 15 anos da Abrapcorp**. Salvador: EDUFBA, 2022. p.49-64.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- DOW CHEMICAL COMPANY. **Dow Corporate** [Site institucional internacional]. Midland, 2024. Disponível em: <https://corporate.dow.com>. Acesso: dez. 2024.
- DOW CHEMICAL COMPANY. **Dow** [Perfil no LinkedIn: @dow-chemical]. Midland, 2025. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/dow-chemical/>. Acesso: fev. 2025.
- GOHN, M. G. Movimentos sociais na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 47, maio/ago. 2011.
- KEHL, R. K. **Comunicação organizacional e grupos de afinidade**: sentidos comunicados pela Dow Chemical Company. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2025.
- SARAIVA, L.; IRIGARAY, H. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso (?). **RAE – Rev. Administração de Empresas**, v.49, n.3, p.337-348, 2009.
- SILVA, T. T. **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Vozes, 2014.
- URIBE, P. M. **La idea de organización**: una concepción amplia para una acción efectiva. Medellín. Comunicación, 2007.
- WELBOURNE, T. M., ROLF, S.; SCHLACHTER, S. Employee Resource Groups: An Introduction, Review and Research Agenda. **Academy of Management**, Proceedings, 2015.