

Affinity Groups e Employee Resource Groups: diversidades constitutivas/constituídas da/pela comunicação organizacional¹

Renata Karoline Kehl²

Rudimar Baldissera³

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

Resumo

O trabalho tem o objetivo problematizar teoricamente os grupos de afinidade no contexto das organizações, em perspectiva das diversidades e da comunicação organizacional. Em consideração a isso, com base na revisão de literatura nacional e internacional, estruturamos a reflexão do seguinte modo: 1) abordamos o que são e como atuam os grupos de afinidade; 2) com base em pressupostos das diversidades e diferenças, pensamos os grupos no contexto organizacional; e, 3) a partir do conceito de comunicação organizacional, avançamos no sentido de refletir sobre a comunicação não apenas como processo de atuação dos grupos de afinidade, mas também condição de sua existência na organização. Por fim, ponderamos que limitações e potencialidades dos ativismos dos grupos de afinidade nas organizações estão vinculadas às possibilidades de se exercer pelos processos comunicacionais.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; diversidades; grupos de afinidade; relações de poder.

Introdução

Este trabalho tem como objetivo problematizar teoricamente os grupos de afinidade no contexto das organizações, em perspectiva das diversidades e da comunicação organizacional. Essa discussão é possível mediante condições específicas, como a pressão dos grupos minorizados, a formação diversa da sociedade brasileira, o sistema democrático, e a adaptação do sistema capitalista frente a temática das diversidades, que decorreu na formação de grupos como diferença organizada responsável por atuar como/pelas

¹ Trabalho apresentado na Sessão Temática Discursos, Identidades e Relações de Poder atividade integrante do XIX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Discente do PPGCOM/UFRGS e bolsista CAPES. Mestranda em Comunicação (UFRGS). E-mail: renatakehl@gmail.com.

³ Professor do Departamento de Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e bolsista de produtividade do CNPQ. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

diversidades. Em consideração a isso, com base na revisão de literatura nacional e internacional, estruturamos a reflexão em três tópicos: 1) os grupos de afinidade; 2) a relação com os pressupostos das diversidades e diferenças; e, 3) por fim, a comunicação como condição de atuação e existência dos grupos de afinidade nas organizações.

Sobre os grupos de afinidade

Affinity Groups e/ou *Employee Resource Groups* (ERGs) são práticas que, embora possuam particularidades conceituais, compreendemos tratar de um fenômeno: a reunião de pessoas que possuem interesses ou características identitárias comuns, estando esse movimento associado às questões de diversidade e inclusão no contexto de organizações. Resumidamente, com base em Welbourne, Rolf, Schlachter (2015), tais grupos são integrados, comumente, por voluntários, de diferentes setores e níveis hierárquicos, que organizados voluntariamente instituem uma liderança e objetivos, sendo criados, entre os intuitos possíveis, para: desenvolver ideias que promovam a diversidade por meio de ações; atuar como rede de apoio e diálogo entre os integrantes; catalisar o atendimento de demandas sobre diversidade, como uma fonte de soluções; e, também, mediar o relacionamento da organização com diferentes públicos. A atuação dos grupos de afinidade, assim, pode ser entendida como transversal, transdisciplinar e fascicular. Contudo, manifestam também suas contradições e paradoxos.

Grupos de afinidade entre o gerir e o desorganizar nas organizações

As diversidades são constituídas pela relação entre identidade e diferença que, segundo Silva (2013), são dimensões interdependentes do mesmo processo construtivo simbólico e discursivo que constitui as relações sociais e, assim, uma vez que pressupõe escolhas, comportam as intencionalidades, conscientes ou não, dos sujeitos na relação e são, portanto, atos políticos. Em direção semelhante, Nicolau Netto (2017) reflete que a produção simbólica da diferença acontece na disputa a cada interação entre os sujeitos envolvidos na relação. As organizações refletem as disputas provenientes dessas relações sociais. Assim, a gestão das diversidades, para Oliveira (2021), não se limita aos modos de controle e padronização explícitas, mas compreendem aquelas invisibilizadas que se voltam para estratégias de enquadramentos e desejos de gestão dos corpos diversos pelas

organizações, através das tentativas de gerenciamento dos sentidos sobre as diversidades e sobre como pensam e se manifestam esses sujeitos.

Os grupos de afinidade, de tal modo, se tornam interessantes por atenderem tanto as intenções das organizações quanto aos propósitos das diversidades. Contudo poderíamos questionar até que ponto esses grupos atendem a promessa de um ambiente organizacional mais equitativo e sem discriminações. A questão pode ser pensada pela lente da justiça social, que almeja superar as injustiças e, assim, alcançar a equidade nas dimensões política, cultural e econômica. Segundo Fraser (2007), a justiça social é atingida apenas quando envolve, conjuntamente, reconhecimento, representação e redistribuição.

Ao recorrermos à literatura sobre os grupos de afinidade, ponderamos que referente ao *processo de representação*, que visa a superação das injustiças de ordem política, os grupos de afinidade não garantem que as nuances interseccionais sejam acolhidas, contribuindo para gerar ou manter exclusões (Brunstein, Jaime, 2009). A respeito do *processo de reconhecimento*, que objetiva a superação de injustiças de ordem cultural, a resistência para as proposições de determinados grupos de afinidade é gerada, segundo Bezerra (2022), pelo acionamento de mecanismos de silenciamento, como o desinteresse explícito, a restrição para determinadas questões, o incentivo a certos grupos, a manutenção de regras 'imutáveis' e excludentes. Por último, o *processo de redistribuição*, orientado pela finalidade de superação de injustiças de ordem econômica, talvez o ponto mais crítico, pois que devido as variações das funções, horários, autorização das lideranças, os grupos, para Friedman e Holtom (2002), são mais benéficos para trabalhadores de níveis gerenciais. Nesse processo, podem ser desconsiderados os(as) profissionais minorizados em condições adversas.

Em vista disso, refletimos que os grupos de afinidade podem não estar acessando o seu potencial de atuação em direção a justiça social, posto que entregam os processos representação, reconhecimento e redistribuição apenas em parte. A restrição dos grupos de afinidade a um ativismo controlado em suas condições de participação, pode, dessa forma, ser parte das contradições e entraves encontrados pelos grupos.

Grupos de afinidade entre a manutenção e a transformação dos sentidos na/pela comunicação organizacional

Importa pontuar que assumimos a noção de comunicação organizacional proposta por Baldissera (2009, p.119), que a define como “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Essa perspectiva da comunicação organizacional nos ajuda a entender que, enquanto a comunicação é ordenadora dos sentidos da própria organização e dos sentidos dos grupos com os quais estabelece relações, ainda compreende que os diferentes sujeitos e/ou grupos tem alguma medida de agência, estão em disputa por esses sentidos e podem tensionar a organização, contestando as condições adversas e reivindicando que sejam assumidos compromissos com a mudança social. Em vista disso, posto que em relação de interdependência com o contexto organizacional e como ativistas organizacionais, os grupos de afinidade teriam potência para criar, segundo Lambertz-Berndt (2016), espaços para discussões mais aprofundadas sobre as identidades, não atingidas nos níveis das declarações organizações. Assim, as melhorias da comunicação dos grupos são necessárias, para a autora, a fim de superar discursos superficiais e reduzir a reprodução de estigmas.

Para além dos desejos organizacionais de controle das diversidades, é também, segundo Oliveira (2021), por meio dos processos comunicacionais que os sujeitos expressam suas subjetividades, perturbam, questionam, subvertem, superam as estratégias de gerenciamento das diversidades. A mera presença desses corpos no âmbito organizacional é, para a autora, comunicação e constitui uma ação política que modifica as percepções e cria novos espaços relacionados as diferenças. Dado que as potenciais reverberações da presença das diversidades, entendemos que os grupos de afinidade como propostas de serem espaços de apoio e de resistência para diversidades coletivamente organizadas, também caracterizados por sua dimensão política, contribuem para a construção de sentidos sobre as identidades dos próprios grupos.

Considerações

As perspectivas de diversidades e de comunicação organizacional nos ajudaram a pensar as limitações dos grupos de afinidade. Diante da discussão, importa argumentamos que garantir que esses grupos tenham mais espaço para exercer sua atuação, possibilitando um espaço para manifestação e participação, não é esperar que as organizações, de algum modo, assumam um papel de Estado, pois que são espaços sociais e, portanto, não estão

deslocadas dos contextos sociais, históricos, culturais e econômicos. Além disso, ao tomaram consciência disso, as organizações passaram a atuar na intenção de que os sentidos que lhe favorecem sejam assumidos e reconhecidos socialmente. Dada tal intencionalidade, as organizações adentram o debate para disputar esses sentidos, reconhecidas por seus pares e pelas próprias diversidades para dizer e prescrever as identidades possíveis, às qualificando. Em vista disso, possibilitar que as diversidades atuem de forma política, é permitir que expressem e reafirmem sua diferença.

Referências

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, ano 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.

BEZERRA, T. W. T.. **Grupos de Afinidade LGBTQIAPN+ nas organizações**: um olhar cor-de-rosa. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Unihorizontes, 2022. Disponível em: <https://mestrado.unihorizontes.br/grupos-de-afinidade-lgbtqiapn-nas-organizacoes-um-olhar-cor-de-rosa/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRUNSTEIN, J. JAIME, P. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **RAE**. v. 8, n. 2, Art. 9, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/HytdF5RTH9mytfvjQFxxkhc/?lang=pt>. Acesso em: 20 mar. 2025.

FRASER, N.. Reconhecimento sem ética? **Lua Nova**, 70, 101-138, 2007.

FRIEDMAN, R.A., HOLTOM, B. The effects of network groups on minority employee turnover intentions. **Human Resource Management**, 41 (4), pp. 405-421. 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.10051>. Acesso em: 20 mar. 2025.

LAMBERTZ-BERNDT, M.M. Communicating identity in the workplace and affinity groups spaces. In: **Studies in Media and Communication**, Vol. 4, No. 2; December 2016. Disponível em: <https://www.redfame.com/journal/index.php/smc/article/view/1952>. Acesso em: 7 fev. 2025.

NICOLAU NETTO, M.. A Diferença do Discurso da Diversidade. *Contemporânea*, v.7, n.1, 2017, p. 39-61. Disponível: <https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/516>. Acesso em: 11 mar. 2025.

OLIVEIRA, M. C. **Comunicação e Resistência nas Organizações Empresariais: A (Im)Possibilidade da Gestão da Diversidade**. Tese (Doutorado em Comunicação) Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

SILVA, T.T. da. A produção social da identidade e da diferença. In SILVA, T. T. da (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013, p. 73-102.

WELBOURNE, T. M., ROLF, S.; SCHLACHTER, S.. Employee Resource Groups: An Introduction, Review and Research Agenda. **Academy of Management**, Proceedings, 2015. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2015.15661abstract>. Acesso em: 11 mar. 2025.