



## **Campanha Mulher Embrapa: a comunicação interna na valorização da diversidade<sup>1</sup>**

Aline BASTOS<sup>2</sup>

Embrapa, Brasília, DF

### **RESUMO**

A comunicação interna pode ser um valioso instrumento de reforço dos valores organizacionais e do papel da comunicação nos processos de gestão participativa. As estratégias de comunicação interna não podem mais ser a expressão única e autoritária dos interesses da organização, mas, efetivamente, incluir o público interno como autor, como protagonista das ações. A campanha Mulher Embrapa representa um esforço corporativo que concedeu voz às mulheres, às empregadas, criando oportunidade para que elas próprias contassem suas experiências pessoais e profissionais. Dessa forma, o trabalho utilizou histórias reais, no sentido de *storytelling*, para valorizar a presença e a participação feminina dentro da Empresa, reforçando um processo de comunicação que abre canais para diálogo e participação dos empregados e fortalece, na cultura organizacional, o respeito à diversidade.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Diversidade; Equidade de Gênero.

A Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, foi criada em 26 de abril de 1973. Atualmente, possui cerca de 10 mil empregados, distribuídos nas 47 Unidades

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Relações Públicas, Jornalista, Mestre em Comunicação e Cultura pela ECO-UFRJ. Atualmente é supervisora de relacionamento com o público interno na Secretaria de Comunicação da Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, em Brasília-DF. E-mail: aline.bastos@gmail.com



Descentralizadas (UDs) localizadas nas diversas regiões brasileiras e nas 14 Unidades Centrais (UCs), estabelecidas na sede da Embrapa em Brasília, DF. Segundo dados do Sistema de Recursos Humanos (SIRH) do mês de janeiro de 2011, há 2.691 mulheres (29%) e 6.651 homens (71%). Dos 871 cargos de gestão, 632 são ocupados por homens (73%) e 239 por mulheres (27%).

A comunicação na Embrapa, baseada na Política de Comunicação (EMBRAPA, 2002), tem sido pensada de forma estratégica e integrada, e exercida a partir de seus focos (institucional e mercadológico) e espaços prioritários (comunicação com os empregados, com o Governo, com a sociedade, etc). “É comandada por uma diretriz única, que exhibe valores e conceitos compartilhados por toda a organização” (EMBRAPA, 2002, p. 25).

A gestão da comunicação da Embrapa, inclusive da comunicação interna, está sob a liderança da atual Secretaria de Comunicação (Secom), antes denominada Assessoria de Comunicação Social (ACS), Unidade administrativa centralizada e subordinada ao Diretor-Presidente da Empresa. Todas as Unidades Descentralizadas possuem um Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) vinculado à Chefia-Geral da Unidade, que são responsáveis por desdobrar as ações corporativas elaboradas pela Secom, além de realizarem ações locais.

De forma geral, a comunicação interna pode ser entendida como um conjunto de ações planejadas e pensadas estrategicamente pela organização com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados pelos seus empregados e que contribui para a formação de uma boa imagem pública. “Gerar consentimentos e produzir aceitação devem ser dois dos principais objetivos da comunicação interna” (TORQUATO, 2008, p. 54). Mais ainda, a comunicação interna deve valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa, criando mecanismos de escuta e diálogo internos.

A campanha Mulher Embrapa, aqui exposta, representa um esforço corporativo dar voz às empregadas e em tornar público a questão de equidade de gênero. Foi desenvolvida no sentido de *storytelling*, criando instrumentos para que elas próprias contassem as suas próprias histórias; suas experiências pessoais e profissionais. A campanha, ao dar visibilidade às empregadas, também é uma ação de valorização da pluralidade, da diversidade de gêneros e do papel feminino dentro da organização.



Cada vez mais, as políticas públicas de âmbito federal voltam-se para o fortalecimento da mulher, ampliando seus espaços de trabalho e garantindo a igualdade de oportunidades para ambos os sexos tanto no interior das organizações quanto no conjunto dos espaços sociais. No Brasil, o nível de escolaridade das mulheres já é maior que o dos homens, e elas são quase metade da população economicamente ativa. Por isso, é necessário combater o preconceito, estabelecer mecanismos de reconhecimento profissional, ampliar as chances e revelar a contribuição das mulheres no mercado de trabalho.

Pesquisas realizadas pela Organização das Nações Unidas - ONU<sup>3</sup> revelam que para as empresas, investir na promoção da diversidade entre seus funcionários, com forte recorte de gênero, representa a possibilidade de aproveitamento de um potencial, ainda pouco explorado, de criatividade, capacidade de gerenciamento e produtividade de suas equipes. A diversidade em todas as instâncias da empresa tem se traduzido em equipes mais eficientes, em funcionários mais satisfeitos e em redução da rotatividade.

Uma ação de comunicação interna, como a campanha Mulher Embrapa, que traz à tona a questão da equidade de gênero e cria vias de expressão e participação dos empregados, representa um marco social e corporativo.

### **Por uma comunicação interna participativa**

O V PDE - Plano Diretor da Embrapa (2008-2011-2023) é um documento programático de nível estratégico, que define o âmbito de atuação da Empresa e o relacionamento desta com o ambiente externo, definindo os rumos para períodos de quatro anos. Assim, o PDE define desafios e estratégias de longo e médio prazos, visando garantir o cumprimento da missão institucional e a sustentabilidade da organização.

Como um dos desafios organizacionais e institucionais no V PDE foi definido: “Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação.” E dentre as estratégias associadas ou linhas de ação vinculadas a essa grande diretriz se destaca: “Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna, com o intuito de criar um ambiente cooperativo e de livre circulação de ideias”, que, por sua vez, comporta como sub-estratégias:

---

<sup>3</sup> Ver Metas do Milênio em <http://www.pnud.org.br/odm/>. Acesso em: 13/07/2011.



- Desenvolver ações de monitoramento das percepções do público interno.
- Desenvolver mecanismos de comunicação que estimulem a participação e o empenho dos empregados nos programas conduzidos pela Empresa.
- Estimular fluxos de comunicação que promovam a interação entre dirigentes, empregados e Unidades.
- Promover maior integração entre as equipes de comunicação na Sede e nas Unidades Descentralizadas.

Ao longo de quase quatro décadas, a Embrapa concentrou seus esforços comunicativos em modelos de comunicação de mão única, que primam por difundir ou repassar informações, enfim apenas divulgar. O foco da comunicação para os empregados nos últimos anos vem se baseando prioritariamente nos veículos informativos, tais como a Intranet, o Folha da Embrapa (jornal impresso), o Todos.com (informativo eletrônico), a Videoconferência e o Mural Acontece. Em 2010, foi elaborado, pela antiga Assessoria de Comunicação Social (ACS), o Manual de Editoração dos Veículos de Comunicação, com o intuito de apresentar e orientar as linhas editoriais dos atuais veículos, para que, com a escolha do canal mais apropriado para cada objetivo, obtenham-se resultados mais eficazes em comunicação.

Contudo, devem-se prever esforços voltados à elaboração estratégias de comunicação de forma participativa, pois a comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações, como aponta Kunsch (1997, p.213):

“Definitivamente, comunicação interna não é sinônimo de veículos internos de comunicação, como jornais, revistas, vídeos, intranet e murais. Esses, por sua vez, não poderiam ser classificados como de comunicação. Esta pressupõe retorno, diálogo, ouvir tanto quanto ou mais que falar, tornar o conteúdo comum a ambas as partes envolvidas. O modelos de mão única caracteriza-se pelo único objetivo de transmitir informações, sem criar oportunidade para o debate e a dialética”.

Quando a comunicação interna concentra-se nos veículos de comunicação há naturalmente um privilégio no processo de comunicação da voz oficial, de cima para baixo. Bueno (2009) aponta que a comunicação interna nas organizações tendem para o desenvolvimento de programas e ações respaldadas em uma visão autoritária, de mão



única, em que cada vez mais os gestores se distanciam dos empregados. Além disso, as ações normalmente se baseiam em de estratégia para coibir e manipular o público interno, propagando as suas boas ações. Contudo, a demanda e o desejo do público interno é cada vez mais se tornar mais ativos nas ações.

“(...) o indivíduo, antes de ser empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. (...) Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional” (KUNSCH, 2008, p. 159).

A comunicação interna pode atender a essa expectativa e ampliar a visão dos empregados, fornecendo-lhes um conhecimento sistêmico do processo e voz ativa; pois é pela comunicação que as pessoas encontram o conhecimento e a justificativa para seu posicionamento e comprometimento pela organização. É necessário motivar os funcionários para que estejam alinhados com a estratégia de negócio. Este é um processo contínuo que leva os funcionários a se comprometerem com as estratégias e mostrar-lhes como podem ajudar a alcançar os objetivos institucionais. E a melhor forma para gerar comprometimento está na atitude da organização em facilitar o diálogo com funcionários e torná-los ativos no processo.

De fato, as estratégias de comunicação interna não podem mais ser a expressão única e autoritária dos interesses da organização, mas, efetivamente, incluir o público interno como autores, como protagonista nessas ações.

“A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (RHODIA APUD KUNSCH, 2008, p. 154).

A campanha Mulher Embrapa criou oportunidade para que as empregadas contassem suas histórias pessoais e profissionais de conquistas, desafios, superação, sucessos e fracassos. Também apresentou a homens e mulheres a participação feminina na história da Embrapa. Dessa forma, mostrou a contribuição feminina para o alcance dos objetivos institucionais e fortaleceu, na cultura organizacional, o respeito à diversidade<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> O respeito à diversidade e a pluralidade é um valor intrínseco ao V Plano Diretor da Embrapa.



A campanha baseou-se na utilização de *storytelling*, modelo que utiliza histórias e narrativas como instrumento de comunicação, favorecendo o alcance de resultados corporativos. O *storytelling* possui um formato discursivo diferenciado, a história como na oralidade, retratos de vida, o detalhe sendo valorizado. Para Rodrigo Cogo (2011), “essa ferramenta busca entrelaçar a história da organização com a as vidas dos colaboradores mostrando não só as vitórias, mas também uma lágrima, uma vulnerabilidade, detalhes pessoais, falas emotivas, o discurso em primeira pessoa(..)”. Assim, o *storytelling* gera coesão social e conectividade emotiva entre os indivíduos. A contação de histórias significa um ativador de um renovado envolvimento da organização com os públicos de interesse, sobretudo o interno, e de uma postura de interlocução e de escuta amplas.

“O *storytelling* é uma história criada ou reutilizada, quando já existente, com o fim de persuadir e criar novos hábitos. (...) essa atitude humana na narração, revisitada ou criada para um determinado objetivo, essencialmente relacional, encarnada e viva, permite, ao mesmo tempo, criar um estado de espírito de mudanças, de compreensão recíproca, de produzir o *insight* para sair do hábito e criar o novo.” (ADENIL, 2008, p. 392-393).

### **Pela valorização da diversidade de gênero**

O Programa Pró-Equidade de Gênero, instituído em 2005, é uma iniciativa do Governo Federal, Coordenado pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres (SPM), com o apoio da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM). Visa estimular as organizações públicas e privadas a desenvolverem novas concepções de gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho, eliminando todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego.

O objetivo do programa governamental é promover a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres nas organizações públicas e privadas e instituições, por meio do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional.

Na essência, a equidade de gênero visa o tratamento de forma justa, de acordo com as respectivas necessidades. Pode incluir um tratamento que seja igual ou diferente,



mas considerado equivalente em termos de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades. A diferença de sexo entre homens e mulheres definiu por muito tempo o papel de cada um na esfera social. O conceito de gênero vem como uma forma de diferenciação do "masculino" e do "feminino" como construção sociocultural, por isso gênero é uma identidade adquirida, aprendida, dinâmica dentro da cultura e entre elas.

A Embrapa iniciou sua participação no Programa Pró-Equidade de Gênero em 2008, buscando promover a igualdade de oportunidades entre todos os seus empregados e reforçando seu compromisso com os valores preconizados no V PDE, quanto à responsabilidade socioambiental, ética, respeito à diversidade e à pluralidade. Como reconhecimento da concretização de ações acordadas em plano de ação, a Embrapa recebeu um instrumento que evidencia o seu compromisso com a equidade de gênero – o Selo Pró-Equidade de Gênero. O recebimento dessa certificação demonstra o interesse da Empresa em promover a cidadania, a difusão de oportunidades iguais e o respeito às diferenças no mundo do trabalho.

Nesse caminho, algumas práticas foram instituídas na Embrapa em relação às questões de equidade e diversidade, tais como:

- Divulgação do Programa e sensibilização para a temática nos meios de comunicação interna, tais como: intranet e lista de discussão, bem como a inserção do tema nas Semanas de Qualidade de Vida;
- Produção do programa de áudio *Nossas Vozes*, publicado no portal da Embrapa e intranet corporativa;
- Oferta dos cursos à distância “Diversidade” e “Direitos Humanos” para todos os(as) empregados(as);
- Concessão de benefícios previstos no Acordo Coletivo de Trabalho relacionados à temática de gênero;
- Adesão aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, instituído pelo Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) e o Pacto Global das Nações (UNGC);





## A campanha Mulher Embrapa

A campanha Mulher Embrapa foi desenvolvida pela Secretaria de Comunicação (Secom), em parceria com o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), com o objetivo de revelar e fortalecer a questão da diversidade, especialmente de gênero, no País e no ambiente da Embrapa. Com fundamento nesse princípio, as Unidades Centrais e Descentralizadas foram envolvidas na reflexão sobre a contribuição da mulher à Empresa, sob vários ângulos.

Foram coletados depoimentos de mulheres orientados a revelar o olhar feminino de no contexto pessoal e de trabalho. Cada Unidade da Embrapa elegeu por um processo participativo suas duas mulheres representantes, uma pesquisadora e outra da área de apoio à pesquisa ou administrativo. Cada Unidade definiu uma forma de selecionar as suas representantes e esse fato gerou envolvimento dos empregados, debates e reflexões internas, o que, por si só, já atendeu a um dos objetivos da campanha. Os informativos internos das Unidades revelaram essa grande movimentação, envolvimento e visibilidade do tema, provocados pela campanha.

As ações da campanha foram concentradas na produção e divulgação do Hotsite Mulher Embrapa e da Exposição Mulher Embrapa. Também foram elaboradas peças de apoio a essas ações: teaser, e-mail marketing e banner na página central da intranet, como apresentadas abaixo:







Figura 1 – Teaser / E-mail marketing parabenizando pelo Dia Internacional da Mulher.



Figura 2 – Banner da página central da intranet.



Figura 3 – Hotsite Mulher Embrapa ([www.mulherembrapa.br](http://www.mulherembrapa.br)).

O *hotsite* apresenta o perfil com fotos de depoimento de mais de 120 empregadas representantes das Unidades da Embrapa no Brasil, informações sobre o Programa Pró-equidade, infográficos com o número de empregadas por região e cargo, depoimentos sobre as mulheres no mercado de trabalho com a veiculação de depoimentos de gestores, colegas, amigos, familiares e outros; e espaço moderado para



impressões e comentários da campanha. O *hotsite* pode ser acessado pelo endereço:  
<http://www.mulherembrapa.br>



Figura 4 – Layout do Painel da Exposição Mulher - frente



Figura 5 – Layout do Painel da Exposição Mulher – verso



Figura 6 – Foto da Exposição Mulher Embrapa do hall da Sede



A Exposição Mulher Embrapa aconteceu de 15 a 31 de março de 2011 no saguão da sede da Embrapa, em Brasília-DF. Apresentou foto e história de cada uma de 20 mulheres selecionadas entre as 120 participantes da campanha, além de informações sobre o Programa Pró-Equidade de Gênero com dados sobre a presença da mulher na Embrapa. A seleção foi realizada pela equipe organizadora da campanha, que contemplou membros da Secretaria de Comunicação (Secom) e do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP). As mulheres selecionadas atenderam a um ou mais dos critérios estabelecidos pela comissão:

- empregada que apresentou resultado técnico-científico de forte impacto no escopo de pesquisas da Embrapa;
- empregada que inovou em determinado processo de trabalho, proporcionando algum tipo de ganho para a equipe ou a Unidade;
- empregada que contribuiu para a harmonia do clima organizacional, por meio da execução de ações voluntárias no ambiente de trabalho ou mesmo pelo bom humor, assertividade, ajuda constante aos colegas, etc.;
- empregada que desempenha atividades tradicionalmente masculinas;
- empregada que apresentou papel de destaque na liderança de equipes ou mesmo da Unidade;
- empregada que tem sólido histórico de trabalho na Embrapa, tendo passado por cargos em diferentes níveis e hoje se encontra no topo de sua carreira, ou em cargo que lhe exigiu esforço extra de formação acadêmica.

A campanha Mulher Embrapa teve início no mês de março, quando se comemora o Dia Internacional da Mulher, contudo continua repercutindo interna e externamente. Outras mulheres estão contando suas histórias no *hotsite*. Na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, que acontecerá de 17 a 23 de outubro deste ano, a Embrapa vai apresentar suas pesquisadoras retratadas no *hotsite*, atendendo ao tema do evento: Mulheres na Ciência. Enfim, a ação deve ser contínua, já que essa reflexão não pode parar.



## Conclusões

O Brasil vive um momento histórico de participação feminina nos destinos do País com a posse da primeira mulher para o cargo de Presidente da República, Dilma Rousseff. O momento convida à reflexão sobre a história da participação feminina na sociedade, os avanços ocorridos e os desafios a alcançar.

Os dados indicadores da desigualdade ainda são alarmantes. No mundo inteiro, as mulheres ocupam menos de 3% dos altos cargos executivos das grandes empresas, apenas 11% dos cargos no parlamento e representam somente 1% das lideranças sindicais, embora constituam 40% da população sindicalizada. No Brasil, considerando apenas as maiores empresas estabelecidas no país, as mulheres ocupam apenas 9% dos cargos de direção, conforme a pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas, realizada pelo Instituto Ethos em 2003. Pode-se afirmar que as mulheres no âmbito corporativo, especialmente em cargos de gestão, ainda representam a minoria.

É interessante registrar a noção contemporânea de minoria elaborada por Muniz Sodré (2005) que refere-se à possibilidade de os atores terem voz ativa ou intervirem nas instâncias decisórias do Poder aqueles setores sociais ou frações de classe comprometidas com as diversas modalidades de luta assumidas pela questão social. Assim, são considerados minorias os negros, os homossexuais, as mulheres, os povos indígenas, os ambientalistas, etc. Para Sodré (2005), minoria pode ser entendida como uma voz qualitativa, como os alemães entendem maioria e minoridade. “Em Kant, maioria é *Mündigkeit*, que implica literalmente a possibilidade de falar. *Münd* significa boca. Menoridade é *Unmündigkeit*, ou seja, a impossibilidade de falar. Menor é aquele que não tem acesso à fala plena, como o *infans*” (SODRÉ, 2005, P. 12)

A campanha Mulher Embrapa concedeu voz às mulheres, às empregadas, trabalhando no sentido de *storytelling*, criando oportunidade para que elas próprias contassem suas experiências pessoais e profissionais. Dessa forma, o trabalho utilizou histórias reais para valorizar a presença e participação feminina dentro da Empresa, reforçando um processo de comunicação interna que abre canais para diálogo e participação dos empregados e fortalece na cultura organizacional o respeito à diversidade.



## Referências

- BUENO, W. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COGO, R. *Storytelling*. Disponível em: <http://rpepp.blogspot.com/2011/05/storytelling.html>. Acesso em: 02/07/2011.
- EMBRAPA. *Campanha Mulher Embrapa: Relatório de Avaliação e Proposta para Administração*. Brasília, DF: Embrapa, 2011.
- EMBRAPA. *Política de Comunicação*. Brasília, DF: Embrapa, 2ª edição, 2002.
- EMBRAPA. *Relatório da Comissão de Gênero e Diversidade da Embrapa*. 2011.
- EMBRAPA. *V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023*. Brasília, DF: Embrapa, 2008.
- KUNSCH, M. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2008.
- SODRÉ, Muniz. Por um conceito de minoria. In: PAIVA, Raquel; BARBALHO, Alexandre (Orgs.). *Comunicação e cultura das minorias*. São Paulo: Paulus, 2005.
- TORQUATO, G. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.