

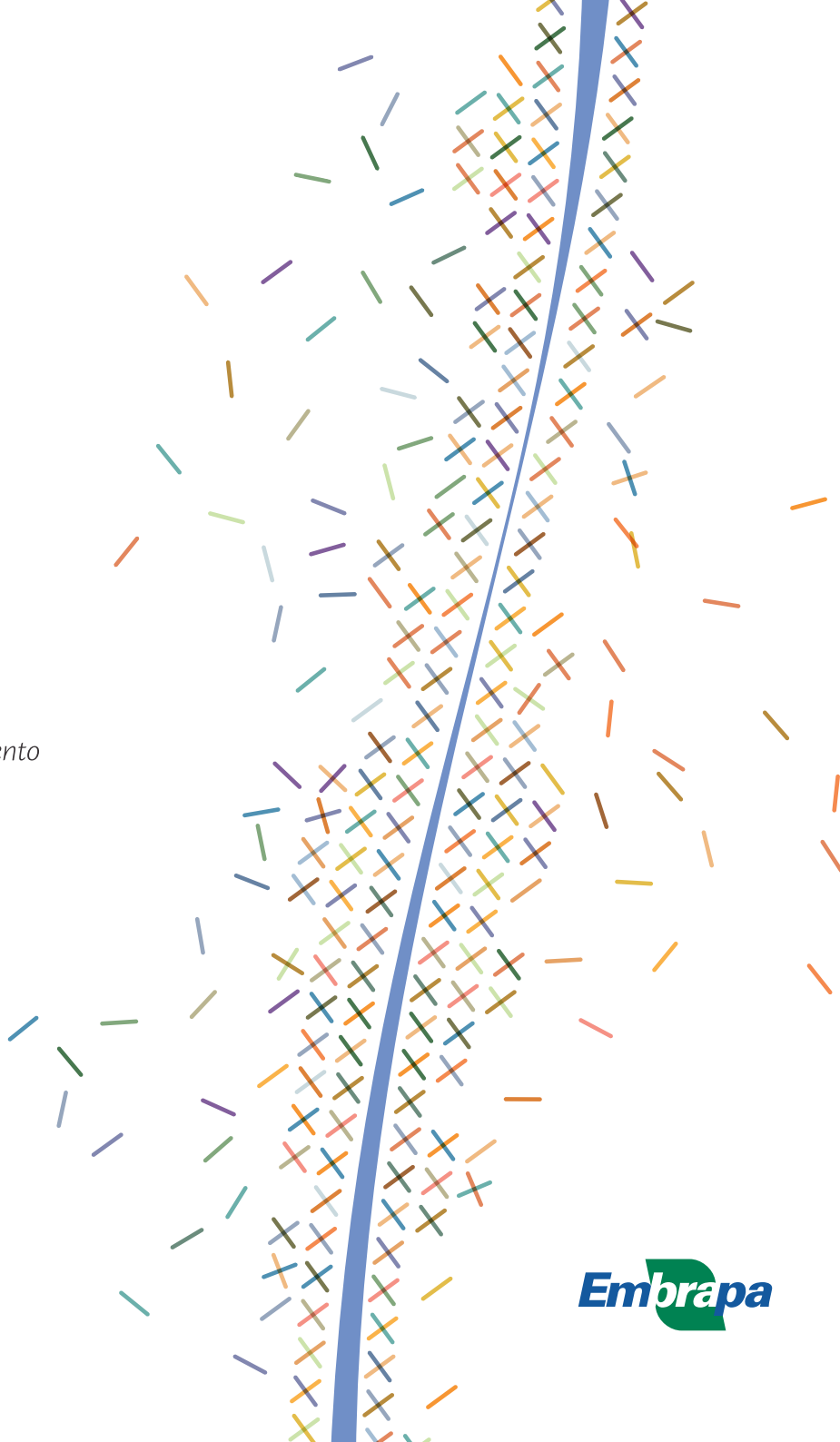


Métodos de Transferência de Tecnologia,  
Intercâmbio e Construção do Conhecimento

# Repileite

*Ferramenta de Compartilhamento do Conhecimento  
entre Pesquisa e Sociedade no Setor Leiteiro*

Myriam Maia Nobre  
Leonardo Mariano Gravina Fonseca



**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**  
**Departamento de Transferência de Tecnologia**  
**Embrapa Gado de Leite**  
**Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

11

**SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS**  
Métodos de Transferência de Tecnologia,  
Intercâmbio e Construção do Conhecimento

## Repileite

*Ferramenta de Compartilhamento do Conhecimento  
entre Pesquisa e Sociedade no Setor Leiteiro*

Myriam Maia Nobre  
Leonardo Mariano Gravina Fonseca

**Embrapa**  
Brasília, DF  
2017



Exemplares desta publicação podem ser adquiridos no:

**Departamento de Transferência de Tecnologia**

Parque Estação Biológica (PqEB)  
Caixa Postal 8.605  
70770-901 Brasília, DF  
Fone: (61) 3448-4368  
www.embrapa.br  
www.embrapa.br/fale-conosco/sac

**Embrapa Gado de Leite**

Rua Eugênio do Nascimento, 610  
Dom Bosco  
36038-330 Juiz de Fora, MG  
Fone: (32) 3311-7405  
Fax: (32) 3311-7401  
www.embrapa.br  
www.embrapa.br/fale-conosco/sac

**Unidades responsáveis pelo conteúdo**

Departamento de Transferência de Tecnologia  
Embrapa Gado de Leite

Coordenação técnica

*Marina Caldas Verne  
Dejoel de Barros Lima  
Renata Zambello de Pinho  
Ynaíá Masse Bueno*

**Todos os direitos reservados**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Embrapa Informação Tecnológica

Nobre, Myriam Maia.

Repilote : ferramenta de compartilhamento do conhecimento entre pesquisa e sociedade no setor leiteiro / Myriam Maia Nobre, Leonardo Mariano Gravina Fonseca. – Brasília, DF : Embrapa, 2017.

PDF (40 p.) : il. color. – (Sistematização de experiências : métodos de transferência de tecnologia, intercâmbio e construção do conhecimento ; v. 11)

ISBN 978-85-7035-840-0

1. Transferência de Tecnologia. 2. Leite. 3. Sistema de informação. 4. Produção leiteira. I. Fonseca, Leonardo Mariano Gravina. II. Verne, Marina Caldas, coordenação técnica. III. Lima, Dejoel de Barros, coordenação técnica. IV. Pinho, Renata Zambello de, coordenação técnica. V. Bueno, Ynaíá Masse, coordenação técnica. VI. Embrapa. Departamento de Transferência de Tecnologia. VII. Embrapa Gado de Leite. VIII. Coleção.

CDD 637.1

**Embrapa Informação Tecnológica**

Parque Estação Biológica (PqEB)  
Av. W3 Norte (final)  
70770-901 Brasília, DF  
Fone: (61) 3448-4236  
www.embrapa.br/livraria  
livraria@embrapa.br

**Unidade responsável pela edição**

Embrapa Informação Tecnológica

Coordenação editorial

*Selma Lúcia Lira Beltrão  
Lucilene Maria de Andrade  
Nilda Maria da Cunha Sette*

Supervisão editorial

*Wyviane Carlos Lima Vidal*

Revisão de texto

*Corina Barra Soares  
Maria Cristina Ramos Jubé*

Normalização bibliográfica

*Iara Del Fiaco Rocha (CRB-1/2169)*

Projeto gráfico da coleção e editoração eletrônica

*Carlos Eduardo Felice Barbeiro*

Capa da coleção

*André Scofano Maia Porto*

Logomarca da coleção

*Marcela Fonseca Lima*

**1ª edição**

Publicação digitalizada (2017)



**Myriam Maia Nobre**

Graduada em Medicina Veterinária, Especialista em Gestão de Negócios, analista da Embrapa Milho e Sorgo, Sete Lagoas, MG

**Leonardo Mariano Gravina Fonseca**

Graduado em Ciência da Computação, especialista em Desenvolvimento de Aplicações Web, analista da Embrapa Gado de Leite, Juiz de Fora, MG

*Autores*



# Apresentação

Diferentes conceitos e percepções sobre o que é Transferência de Tecnologia (TT) e a forma como se utilizam os métodos permeiam as práticas de TT da Embrapa. Conhecer essa realidade é essencial para que se avance em estratégias e métodos apropriados para interagir com os diferentes públicos, a fim de aprimorar o processo de inovação na agricultura brasileira.

Nesse contexto, o Departamento de Transferência de Tecnologia (DTT) realizou a formação na metodologia de sistematização de experiências (SE), que tem como premissa refletir sobre a prática a partir da reconstrução histórica da experiência vivida. Essa formação teve o objetivo de provocar a reflexão e análise sobre os métodos de transferência de tecnologia, intercâmbio e construção do conhecimento (TTICC) e resultou nesta Coleção, composta por 21 volumes.

O primeiro volume traz as bases metodológicas da SE e os guias de aprendizagem que foram elaborados ao longo da formação, customizados para orientar as sistematizações realizadas nas Unidades da Embrapa. Ele foi elaborado com o intuito de inspirar outros profissionais e instituições a usarem essa metodologia.

Os volumes 2 a 20 retratam as experiências sistematizadas pelas Unidades envolvidas. Revelam a diversidade de estratégias e métodos de TTICC utilizados, aportando elementos preciosos que podem contribuir para a melhoria da atuação da Embrapa junto aos diversos públicos.

Já o último volume foi elaborado a partir da análise transversal das 19 experiências sistematizadas. Esse trabalho foi uma forma de aprofundar a reflexão coletiva sobre a prática de TTICC e gerar aprendizagem organizacional, visando à constante busca pela excelência em construir, intercambiar e disponibilizar conhecimentos e tecnologias para a sociedade.

Considerando a abrangência e a complexidade desta Coleção, agradeço o tempo e a dedicação de todos os profissionais envolvidos em sua concretização e, em especial, a Waldyr Stumpf Junior pela orientação e incentivo sempre presentes nas inovações relativas aos processos de TTICC.

*Fernando do Amaral Pereira*

Chefe do Departamento de Transferência de Tecnologia



Introdução .....	9
Contexto .....	10
Descrição da experiência .....	13
Participação .....	26
Adoção de tecnologia.....	29
Fatores de êxito .....	30
Dificuldades e limitações .....	31
Singularidade da experiência .....	32
Descobertas, aprendizados e recomendações .....	32
Referências .....	35
Anexo .....	36

# Sumário



# Introdução

O trabalho de sistematização de experiências (SE) e construção do conhecimento (CC) intitulado *Repileite: ferramenta de compartilhamento do conhecimento entre pesquisa e sociedade no setor leiteiro* foi liderado por Myriam Maia Nobre, analista da área de Transferência de Tecnologia e supervisora do Núcleo de Gestão da Informação e do Conhecimento da Embrapa Gado de Leite, com o apoio do coordenador da Repileite, Leonardo Mariano Gravina Fonseca. Esse processo teve início em dezembro de 2011, durante o curso introdutório organizado pelo Departamento de Transferência de Tecnologia (DTT), realizado em Brasília, e foi finalizado no segundo semestre de 2013.

Para a condução desse trabalho, foi desenvolvido um plano de sistematização, cuja metodologia está descrita no Anexo. Os atores envolvidos foram os usuários da rede, a equipe de coordenação da rede, a equipe técnica responsável pelo conteúdo e algumas Unidades da Embrapa (Anexo). As perguntas orientadoras (Anexo) englobaram quatro grandes temas: ferramentas e conteúdo; público; perguntas de reflexão; e aprendizagens. A tarefa de sistematização estendeu-se de março de 2010 a maio de 2012.

A Rede de Pesquisa e Inovação em Leite (Repileite<sup>1</sup>) é uma rede social temática que foi criada pela Embrapa Gado de Leite. O foco dessa SE consiste no compartilhamento do conhecimento entre pesquisa e sociedade, no setor leiteiro. A importância dessa SE advém do considerável crescimento da rede apresentado desde o seu lançamento. Ademais, o conhecimento mais aprofundado desse contexto poderá contribuir sobremaneira com a consolidação dessa iniciativa na Embrapa de forma institucional.

O objetivo principal dessa sistematização de experiências foi entender como essa nova ferramenta vem contribuindo com os processos de transferência de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento da Embrapa Gado de Leite, visando gerar aprendizado para toda a Empresa. Verificou-se uma grande riqueza nesse processo, uma vez que diversas percepções foram desvendadas, além de ter possibilitado a construção de novos saberes, contribuindo com a melhoria e o fortalecimento das ações da rede. Além disso, essa narrativa poderá contribuir com outras Unidades da Embrapa que tiverem interesse em construir redes sociais temáticas.

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.repileite.com.br](http://www.repileite.com.br)>.

# Contexto

A Embrapa Gado de Leite é uma das unidades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), tendo completado 40 anos de atuação em 2016. É referência no desenvolvimento de soluções tecnológicas para o setor produtivo leiteiro, que se traduzem em ganhos para toda a sociedade.

Atualmente, a Embrapa vem revigorando a área de transferência de tecnologias, visando à atuação sinérgica e interligada com a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), em vistas a ampliar o compartilhamento, com a sociedade, das informações e conhecimentos gerados. Nesse sentido, a Embrapa Gado de Leite observou a oportunidade do uso de ferramentas web 2.0 para contribuição nesse processo.

A web 2.0 refere-se às aplicações disponíveis por meio da internet, que permitem a troca e a expansão de experiências dos usuários enquanto participantes de processos sociais e de negócio (CONSTANTINIDES; FOUNTAIN, 2008). Segundo Tapscott e Williams (2007), o crescimento vertiginoso de comunidades on-line pode resultar em iniciativas científicas que aceleram a descoberta de novos conhecimentos em seus campos de atuação. Assim, a web 2.0 e suas diversas aplicações, como as redes sociais, potencializam a divulgação do conhecimento e a interatividade entre as pessoas.

No contexto atual de amplo crescimento dessas novas mídias e após assistir à apresentação da Rede Teia no encontro da Rede Mineira de Inovação, em maio de 2010, o chefe-geral da Embrapa Gado de Leite, Duarte Vilela (período de gestão 2009–2014), teve a ideia de criar a Repileite, que consiste em uma rede social temática web 2.0, focada no compartilhamento e na discussão de assuntos relacionados ao setor leiteiro. Os objetivos da rede consistem em:

- Proporcionar ambiente para debates técnicos.
- Ampliar rede de contatos.
- Fomentar e estreitar parcerias.
- Possibilitar a prospecção de demandas de P&D e TT.
- Disponibilizar ambiente para a gestão da informação e do conhecimento de projetos.
- Potencializar a interatividade entre pessoas e instituições.
- Agilizar a disponibilização de conteúdos.
- Aproximar a pesquisa da sociedade.

A Embrapa apoia o uso responsável de mídias sociais, pois reconhece os potenciais benefícios profissionais, institucionais e sociais da atuação de seus

empregados e colaboradores nesses meios. Dessa maneira, a Empresa lançou, em 2012, o *Manual de conduta em mídias sociais* (EMBRAPA, 2012), no qual traça uma série de objetivos da Empresa ao atuar oficialmente nessas mídias. Os objetivos traçados para a Repileite estão plenamente alinhados com aquele manual.

Para a viabilização dessa iniciativa, assim como de outras ações, foi aprovado o projeto Modernização

da Cadeia Produtiva do Leite no Brasil por Meio de Inovação Tecnológica, com recursos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Embrapa.

Para o desenvolvimento do projeto, optou-se por utilizar a plataforma Ning (Figura 1), que oferece vários recursos, como fóruns, chats, vídeos, fotos e blogs, que permitem uma ampla interatividade entre seus membros (FONSECA et al., 2011).

The image shows a screenshot of the Repileite website. At the top left is the Embrapa logo with the text 'Gado de Leite'. The main header features a network diagram with various icons and the 'REPILeite' logo, which consists of a cluster of blue circles. Below the header is a navigation menu with links: 'Página Inicial', 'Minha página', 'Membros', 'Conteúdo Interativo', 'Publicações', and 'Sobre a RepiLeite'. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a 'Destaque' section with a banner for 'PUBLICAÇÕES PARA DOWNLOAD' titled 'Pecuária Leiteira de Precisão: soluções digitais que estão transformando as fazendas de leite'. Below this is a 'Fórum: debates e dúvidas técnicas' section listing several forum topics with their respective authors and the number of responses. On the right side, there is a 'Bem-vindo a Rede de Pesquisa e Inovação em Leite' section with a 'Registre-se ou acesse' button. Below that is a 'Grupos' section listing several groups with their member counts: 'COMPOST BARN' (51 membros), 'Agronegócio do Leite' (144 membros), 'Produção Animal' (207 membros), 'Homeopatia Animal' (28 membros), and 'Extensão Rural' (219 membros). At the bottom right, there is an 'Esclarecimento' section with a note about technical validation of content.

Figura 1. Tela da Repileite utilizando plataforma Ning.

Fonte: Repileite (Embrapa Gado de Leite, 2012).

Além disso, existem ferramentas de envio de mensagens particulares, criação de grupos de interesses para associação dos membros e divulgação de eventos do setor. Alguns recursos operacionais estão associados a essa iniciativa, como: *MovieMarker* (produção de vídeos); *Ustream* (transmissão ao vivo); *Slideshare* (divulgação de conteúdo em formato *PowerPoint*); *Youtube* (armazenamento de vídeos); e *Google Analytics* (monitoramento em tempo real).

Os principais atores envolvidos atualmente no projeto são: a) a equipe de coordenação composta pelo

coordenador Leonardo Mariano Gravina Fonseca, pela supervisora Myriam Maia Nobre e pela bolsista Luciana Moraes; b) colaboradores internos (pesquisadores, analistas e assistentes), que compõem o corpo técnico; c) algumas unidades da Embrapa, que participam por meio de grupos e fóruns; e d) usuários da rede.

No momento da realização dessa sistematização, a rede estava completando um ano de lançamento oficial e se encontrava em estágio de pleno crescimento, e com vários registros de compartilhamento de conhecimento entre os usuários (Figura 2). Verificou-se

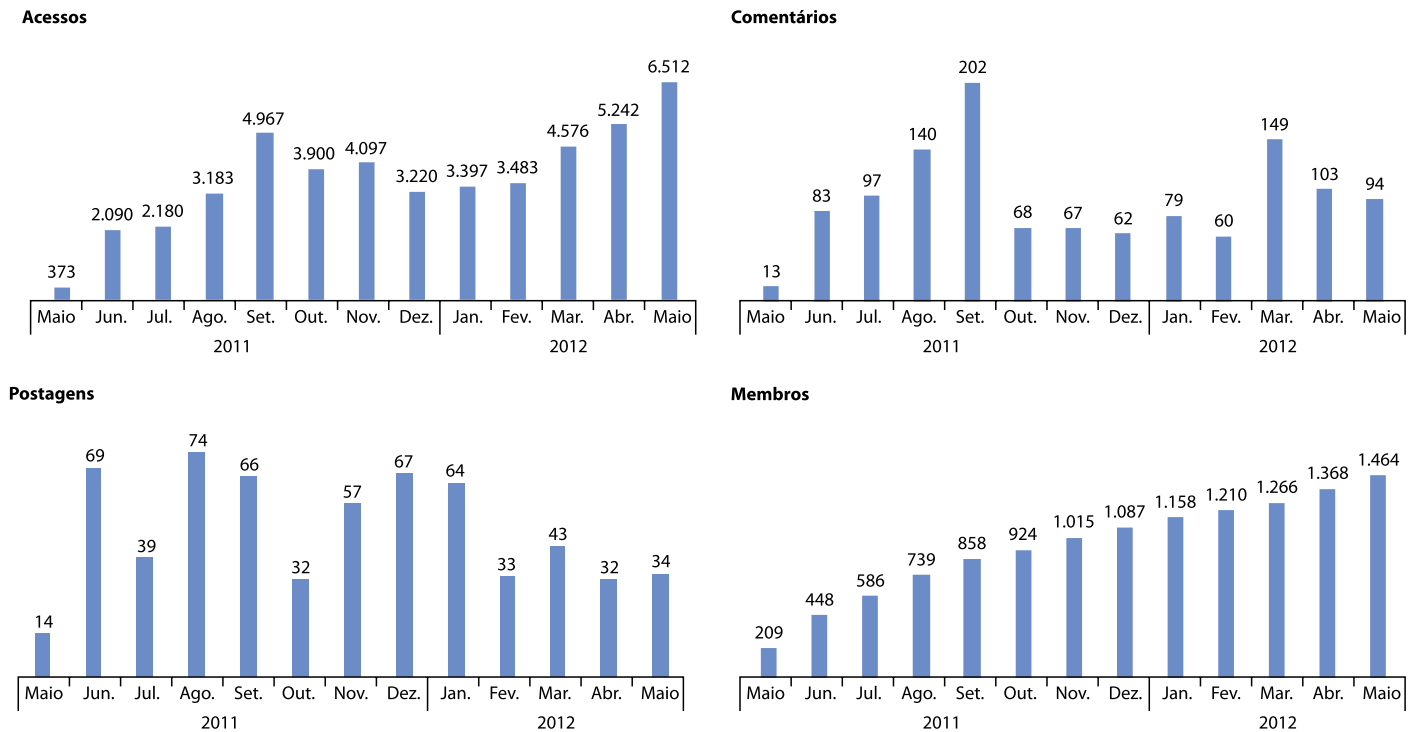


Figura 2. Número de acessos, membros, postagens e comentários no período de maio de 2011 a maio de 2012.

Fonte: Repileite (Embrapa Gado de Leite, 2012).

também que os acessos vindos de várias cidades brasileiras e outros países aumentavam a cada mês.

Além do crescimento quantitativo, a rede possui um objetivo maior, que consiste na preocupação com a qualidade das informações que estão sendo compartilhadas. Para isso, todo planejamento de conteúdo foi elaborado com a participação de diversos pesquisadores e analistas da Embrapa Gado de Leite, focando na qualidade das discussões postadas na

rede e também no empenho em participar das discussões iniciadas pelo público externo. Outro ponto de destaque consiste no acompanhamento mensal e no monitoramento constante da rede. Atualmente, diversos assuntos vêm sendo abordados, entre eles: qualidade do leite; sanidade animal; assistência técnica; integração lavoura-pecuária-floresta; recursos forrageiros; melhoramento genético; reprodução; agrogonócio do leite; e alimentos, alimentação e nutrição.

## Descrição da experiência

A experiência em questão consiste em uma metodologia inovadora de compartilhamento de conhecimento, baseada na utilização dos recursos da web 2.0, que visam proporcionar um ambiente favorável ao debate técnico, aproximando a pesquisa e a sociedade.

Para proporcionar esse ambiente, quatro pilares foram trabalhados: escolha das ferramentas web 2.0; formação da equipe de coordenação; planejamento e acompanhamento de metas; e mobilização do corpo técnico interno. Para construir esses pilares, a equipe

de coordenação da rede visualizou cinco momentos significativos de desenvolvimento da Repileite, que estão listados na Figura 3.

### *Fase 1: Preparação para a criação*

O primeiro momento significativo da experiência, que se deu entre março e abril de 2010, foi denominado de Fase de Preparação para a Criação da Repileite. A Chefia-Geral da Unidade demandou a criação da

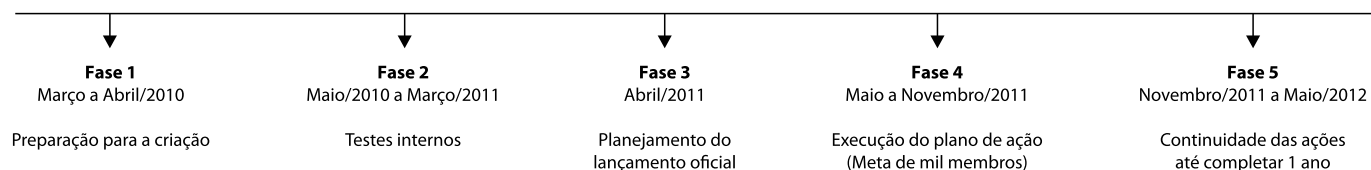


Figura 3. Linha do tempo do período sistematizado da Repileite.

rede para a Chefia de Comunicação e Negócios. Em seguida, o analista Leonardo Mariano Gravina Fonseca foi designado coordenador do projeto. Para o bom desempenho dessa função, ele frequentou um curso sobre mídias sociais e plataforma Ning com a rede Teia, que pertence ao Sistema Mineiro de Inovação. Ao se fazer a SE, o coordenador constatou que a realização do curso foi uma boa oportunidade para facilitar a criação da Rede. Porém, verificou-se um desafio inicial em se definir quem seria o responsável e quais seriam as diretrizes do projeto.

## *Fase 2: Testes internos*

Num segundo momento, de maio de 2010 a março de 2011, passou-se à Fase de Testes Internos. Nessa fase, após a definição do responsável e da criação da plataforma de testes, designou-se um grupo de pesquisadores para fazer parte de uma ordem de serviço, visando subsidiar a construção de conteúdo técnico. Além disso, realizou-se o lançamento da rede internamente na Unidade para a equipe se familiarizar, desde já, com as ferramentas. Alguns fatores facilitaram esse momento, na visão do coordenador, como o apoio da Chefia da Unidade, a realização de reuniões para nivelamento da equipe quanto ao entendimento de todos os participantes no que concerne aos conceitos de mídias sociais e web 2.0, aos objetivos e às expectativas em relação ao trabalho deles e à disponibilidade do coordenador em conversar com todos os membros da equipe. Além disso, trabalhou-se com bastante ênfase o primeiro pilar, que consistia na escolha das ferramentas web 2.0 e na estrutura da rede propriamente dita.

Alguns fatores dificultaram, porém, esse momento. O primeiro deles foi o fato de a equipe técnica ter sido escolhida sem considerar o perfil dos servidores, a disponibilidade e o interesse da pessoa em participar dessa ação. Integraram a equipe: um funcionário de campo experimental que não tinha acesso a computadores, supervisores de núcleos temáticos que não tinham tempo disponível para se dedicar ao projeto, em virtude de inúmeras demandas do cargo, e funcionários que não tinham interesse em conhecer mídias sociais. Além disso, houve dificuldade de reunir toda a equipe em uma única data somado ao fato de a maioria da equipe ter se mostrado desanimada com o projeto.

O aprendizado dessa etapa é que a escolha da equipe com perfil e espírito de colaboração é fundamental para o sucesso do projeto. Ademais, mídias sociais exigem respostas rápidas e em linguagem própria. Se a equipe não estiver ciente disso e motivada para tanto, não imprimirá a dinâmica necessária às discussões. Além disso, é necessário um embasamento teórico para a equipe entender conceitos como web 2.0, mídia social, rede social de relacionamento, rede social temática, fórum, blog, etc. Não se devem impor participações, nem selecionar pessoas que não tenham o perfil adequado.

De acordo com um dos pesquisadores que participaram da rede, um momento significativo foi a criação do grupo chamado Residência Zootécnica em 2010, visando estimular a comunicação entre egressos desse projeto e a Embrapa, para que residentes pudessem trocar experiências de suas vidas profissionais. Verificou-se um grande interesse em estarem em

contato com a Embrapa. Por outro lado, foi relatado “uma falta de costume de usar a internet na troca de assuntos técnicos, mais usada como consulta ou como rede social para conversas informais não técnicas. Além disso, constatamos poucas participações, praticamente a inscrição e uma mensagem e outra”. Um aprendizado foi que a rede demanda tempo de dedicação para postar novos assuntos ou estimular a participação, sendo, portanto, recomendado desenvolver ações que possam estimular essa cultura entre os usuários.

Segundo um dos assistentes, a postagem do blog intitulado Descartar ou Reciclar Materiais de Laboratório, como Ponteiros, Microplacas, Microtubos e Outros?, em setembro de 2010, foi um momento significativo, uma vez que houve interação entre participantes de uma mesma área de atuação, gerando aprendizado. Um fator desfavorável foi a falta de interação dos demais membros da rede. De acordo com ele, “Um aprendizado foi que o compartilhamento das informações contribuiu com a minha formação, tanto pessoal quanto profissional” (informação verbal)<sup>2</sup>.

Para outro pesquisador, a postagem do fórum Pecuária e Emissões de Gases de Efeito Estufa – Mitos e Realidades se destacou, uma vez que possibilitou a discussão, no período de 2010 a 2012, acerca de um assunto polêmico, com pessoas de todo o Brasil e de diferentes formações (produtores, técnicos, pesquisadores, extensionistas, entre outros). Na opinião de um outro ator, a participação no fórum em questão

---

<sup>2</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

possibilitou se aprofundar em um “tema intrigante, que desperta a curiosidade de todos e atualmente está nas principais mídias” (informação verbal)<sup>3</sup>. Um fator favorável consiste na grande interação do moderador desse fórum.

Por fim, outro pesquisador comentou que a dinâmica de funcionamento da web 2.0, ou seja, um dos aspectos do método de TT e CC, é um fator favorável, pois possibilita que um fórum de discussões fique aberto por um longo período e com histórico de registros. Alguns usuários relataram, porém, que a necessidade de incluir login e senha depois de um certo tempo de acesso dificulta a dinâmica da rede.

### *Fase 3: Planejamento do lançamento oficial*

O terceiro momento significativo ocorreu em abril de 2011, sendo denominado Fase de Planejamento do Lançamento Oficial. Nessa fase, foi implantada a nova estrutura de transferência de tecnologia na Unidade: um novo setor, chamado Núcleo de Gestão da Informação e do Conhecimento (NGIC), abrigou o projeto Repileite. Assim sendo, a supervisão desse setor, juntamente com o coordenador da rede, elaborou um planejamento criterioso, focando três pilares: a) formação da equipe de coordenação; b) planejamento e acompanhamento de metas; e c) mobilização do corpo técnico interno. Na primeira reunião, constatou-se certo desconforto entre seus membros,

---

<sup>3</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

decorrente de dois fatos: a rede ainda não ter sido lançada oficialmente e a baixa participação da equipe da ordem de serviço no processo de realização de testes.

No primeiro pilar, foi definida a equipe de coordenação e a importância de enxergar a rede como um processo contínuo, que demandaria muito esforço e trabalho para obtenção de sucesso. Em segundo lugar, foram definidos indicadores, metas, planos de ação e de divulgação, que precisavam ser desenvolvidos para a estruturação e a consolidação da rede, focando não apenas no crescimento quantitativo (número de membros, número de acessos e número de postagens), mas, e principalmente, no qualitativo (número de comentários, ações relevantes na rede, novidades, etc.). Por fim, selecionou-se um corpo técnico com potencial perfil de interação em mídias sociais. Realizou-se uma reunião com esse grupo, na qual foram apresentados os objetivos da rede, com o intuito de envolvê-los e mobilizá-los nessa construção. A criação de fóruns era essencial para que a rede tivesse conteúdo de qualidade no momento em que os novos usuários iniciassem sua participação. Para isso, foram negociadas metas mensais de postagem de fóruns para essa equipe. Além disso, a equipe de coordenação realizava monitoramento de fóruns criados por usuários externos, visando identificar, internamente, quem seria o colaborador mais indicado a participar dessa discussão.

Na opinião da equipe de coordenação, um fator que facilitou esse momento foi a utilização de ferramenta de gestão com foco em resultados. Segundo um dos coordenadores,

[...] foi fundamental a adoção de metodologia e indicadores de desempenho para planejamento, acompanhamento e avaliação da rede. Isto trouxe motivação para a equipe e permitiu registrar e avaliar todo o histórico e crescimento do projeto, com dados concretos. Além disto, o trabalho com mídias e redes sociais pode ser considerado por algumas pessoas como informal e/ou superficial. A partir do momento que se apresenta planejamento e relatórios mensais bem embasados, esse pensamento é descartado e o projeto ganha credibilidade. O trabalho para planejar, acompanhar e avaliar periodicamente o projeto é muito grande, mas seguir todas estas etapas está sendo fundamental para os resultados alcançados com a Repileite. (informação verbal)<sup>4</sup>

Tanto a equipe de coordenação quanto alguns pesquisadores relataram a importância de ter sido feita uma escolha de equipe com perfil colaborativo, visando fomentar as discussões da rede. Na opinião de um colaborador, a primeira reunião foi um momento significativo da metodologia adotada conforme relato:

A escolha de uma equipe jovem, motivada a colaborar e acostumada ao uso de recursos de tecnologia da informação [TI] no seu dia a dia, associada à organização dos coordenadores da rede pela apresentação de objetivos claros e a disponibilidade para ajudar. Importante destacar o fato de terem sido escolhidas pessoas para compor essa equipe considerando seu perfil, além de apresentar a proposta e buscar engajar as pessoas antes

<sup>4</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

de oficializar a equipe via Ordem de Serviço da Unidade. (informação verbal)<sup>5</sup>

Um fator que dificultou o processo foi, segundo ele, o fato de as atribuições do dia a dia inibirem as pessoas de assumir novas atividades/responsabilidades, reforçando a importância de engajamento voluntário e motivado para o sucesso do projeto.

Segundo um dos pesquisadores, um momento importante foi quando ele teve um nivelamento sobre a rede, conhecendo seus objetivos e recursos, além da definição da forma adequada de comunicação. Por desconhecimento dessas informações, ocorria inibição de alguns colaboradores em promover o debate. Segundo ele,

A web 2.0 é uma oportunidade de compartilhamento de informações, conhecimentos, interesses e esforços em busca de objetivos comuns – no caso em questão, pesquisa e sociedade no setor leiteiro. Contudo, a identificação da forma mais adequada de comunicação é uma exigência para que o debate seja promovido da forma mais produtiva possível. (informação verbal)<sup>6</sup>

Alinhado a essa opinião, uma analista confirmou que um fator favorável nessa etapa foi a facilidade de integração da maioria dos colegas mobilizados para trabalhar com redes sociais. Além disso, ela destacou que a rede proporcionou a oportunidade de atender e se envolver com o público externo, conhecendo suas

<sup>5</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

<sup>6</sup> Idem.

demandas e dúvidas. Ela ressaltou que a motivação da maioria dos participantes ocorreu pelo fato de o projeto ser pioneiro e dar visibilidade à Unidade. Um ponto desfavorável foi a discussão por parte de alguns colegas acerca dessa visibilidade e não de como poderiam contribuir com a rede. Uma dificuldade que ocorre em alguns momentos é a falta de ideias sobre o que publicar ou como publicar (que tipo de linguagem usar, a quantidade de texto, etc.), além da dificuldade de alguns colegas em lidar com ferramentas das redes sociais.

Para um dos analistas, a presença de um coordenador atuante, com perfil para gerenciamento da rede, é fator determinante para a promoção do compartilhamento de conhecimento. Confirmando essa opinião, outro analista destacou, como positivo, o constante estímulo da equipe de coordenação para lançamento de novos fóruns ou participação em fóruns existentes. O envio de relatórios mensais internos sobre o ótimo desempenho da rede, promovendo, assim, um feedback contínuo ao coordenador da rede, foi apresentado como uma forma importante de metodologia de trabalho.

Um ponto de destaque citado por um dos coordenadores consiste na seleção da bolsista que apresentasse os requisitos necessários tanto para dar apoio à rede quanto para sugerir novas ideias. Com certeza, a escolha de um profissional da área de Comunicação Social para a elaboração e a produção de textos e vídeos, e também prestar serviços de assessoria, foi determinante na estratégia de movimentação e moderação de conteúdos, além de realização de *benchmarking* em outras redes.

Entre as estratégias de movimentação da rede para potencializar o compartilhamento de conhecimento

está o lançamento do informativo quinzenal *Novidades Repileite* e demais ações de divulgação para captação de novos membros, além da realização de sorteios de publicações da Embrapa.

Segundo a equipe de coordenação, as ações de *benchmarking* (processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, com o uso de pesquisas) são imprescindíveis para a criação de novos meios para fomentar discussões. Diariamente, a postagem de outras redes sociais foi acompanhada (como a Escola de Redes e a Rede de Inovação Tecnológica para Defesa Agropecuária – RIT-DA), o que ajudou a definir os parâmetros e as “melhores práticas” para a formulação da estratégia da Repileite. Na oportunidade, foram feitas várias investigações: a) a forma como as redes lidavam com seus membros; b) a frequência com que expediam informativos; c) o uso de sorteios para atrair membros; d) o tipo de linguagem utilizado; e e) a forma de abordagem dos assuntos. Em relação à página inicial, foi avaliado o equilíbrio de informações entre as redes, já que a maioria usava a mesma ferramenta, a Ning. Outra rotina fundamental no início do projeto foi a apresentação de relatórios que foram entregues ao gerenciador da rede, os quais ajudaram a mensurar questões importantes, como: a) reclamações do usuário sobre o tempo despendido com o cadastramento; b) grau de dificuldade das questões apresentadas; c) qualidade do layout da página; e d) disponibilidade de conhecimentos e interatividade. De acordo com relato,

Pouco a pouco, fomos moldando a rede, de forma que ela assumiu uma identidade e conseguimos perceber que ela seria um importante instrumento

de troca de conhecimento. Tivemos que buscar muito apoio, nos livros, na própria internet, nos pesquisadores, para saber a opinião deles sobre como abordar um assunto de forma que todos pudessem compreender, e não ser apenas um conhecimento preso na tela do computador. (informação verbal)<sup>7</sup>

Em outro momento, a equipe de coordenação reuniu-se com a gestora de uma rede social, visando trocar experiências sobre sua trajetória inicial, problemas enfrentados e soluções encontradas. De acordo com a bolsista,

O fato de outra rede estar à frente em termos qualitativos e quantitativos é um importante meio para pensar em algumas estratégias para evitar problemas já vivenciados por terceiros. Um ponto favorável foi observar que a Repileite conseguiu muitas conquistas em pouco tempo. Os fóruns são prova concreta disso, com um bom número de participações e conteúdo (informação verbal)<sup>8</sup>.

Segundo um dos coordenadores, alguns fatores que dificultaram essa fase foram: o envolvimento de todos os pesquisadores convidados na proposta; a dificuldade em conseguir pesquisadores de todas as áreas de interesse para estruturar diferentes áreas de conhecimento; a pouca participação do Núcleo de Comunicação Organizacional no planejamento das estratégias de divulgação; a necessidade contínua de monitoramento de postagens em locais errados (usuário confuso em relação aos objetivos de fóruns

<sup>7</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

<sup>8</sup> Idem.

e blogs); a estratégia de fixação da data de postagem da parte dos pesquisadores que não funcionou em função da dinâmica de compromissos externos; e a decisão sobre o lançamento da rede utilizando ou não o nome Embrapa. Nesse último aspecto, o nome da rede era Rede Embrapa de Pesquisa e Inovação em Leite. Existia o receio de que isso poderia reduzir a participação do público externo, prejudicando o objetivo da rede. Por isso, foi retirado o nome da instituição.

#### *Fase 4: Execução do plano de ação (meta de mil membros)*

O quarto momento significativo ocorreu entre maio e novembro de 2011, sendo denominado Fase de Execução do Plano de Ação. Após 7 meses do seu lançamento oficial, a rede já tinha atingido a meta de amearhar mil membros, além de outras importantes marcas, como: mais de 4 mil acessos por mês, criação de grupos fechados para a discussão de projetos de pesquisa, bons debates, acesso crescente à rede, tanto no Brasil quanto no exterior, realização de chats, entre outros bons resultados. Além disso, um acompanhamento criterioso do crescimento qualitativo foi registrado com exemplos claros de compartilhamento de conhecimentos qualificados entre os usuários.

Segundo a bolsista, o desenvolvimento da Repileite foi processual, ou seja, em um primeiro momento, as discussões e as produções audiovisuais não eram quantitativamente significativas. Após a formação de uma equipe comprometida, foi finalmente possível fortalecer a produção de vídeos como importante estratégia de ação. As metas planejadas estavam sendo

alcançadas, depois de muita dedicação da parte do coordenador da rede. As principais preocupações concentravam-se no comprometimento e na moderação dos assuntos que são postados na rede. O acompanhamento diário é essencial, e talvez não seja possível deixar que a rede receba qualquer informação ou conteúdo que não seja relacionado com o tema. É preciso estar on-line pelo menos uma parte do dia, principalmente para atender a solicitações de participação em fóruns e blogs. Na Repileite, todas as atividades são moderadas. O resultado disso é uma rede com conteúdo técnico focado na cadeia produtiva do leite, sem conteúdos indevidos como anúncios de propagandas. A moderação tem sido, então, um fator importante para garantir a qualidade do que é apresentado na rede.

De acordo com um dos coordenadores, a equipe da Ordem de Serviço estava “motivada, entendendo os objetivos da Rede e participando [dela]” (informação verbal)<sup>9</sup>. Mas nem todos os membros de uma rede são necessariamente ativos. Em relação à Repileite, 20% a 30% dos membros participaram com postagens e comentários. O restante é passivo, apenas consumindo conteúdo. Dessa forma, embora comemorar mil membros seja importante, não se pode considerar que todos participam da rede com comentários e postagens.

Segundo o coordenador,

Ter um número elevado de membros na rede é visto de forma positiva por quem entra para conhecê-la, como também para os profissionais que nela trabalham. Entretanto, o número de

<sup>9</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

peças precisa estar atrelado à qualidade da discussão. O importante é conciliar os dois aspectos. Podemos exemplificar tal argumento quando realizamos os chats temáticos. Se todas as pessoas da rede resolvessem participar ao mesmo tempo, talvez não tivéssemos um chat de qualidade, uma vez que o pesquisador não conseguiria dar suporte a todas as perguntas. (informação verbal)<sup>10</sup>

A equipe de coordenação acredita que, mesmo sendo importante crescer quantitativamente, em membros e acessos, o mais importante é o crescimento qualitativo, destacando-se a interação e os bons debates, além da presença de membros de diferentes visões e localidades.

Segundo um pesquisador, um momento significativo foi a postagem do vídeo de divulgação do projeto “Biogás” (Embrapa Gado de Leite, 2011), em julho de 2011, no qual ele entrevistou um pesquisador participante do grupo. Esse vídeo foi acessado 864 vezes até setembro de 2012, tendo gerado muitas perguntas sobre o tema. Embora o vídeo seja, reconhecidamente, um recurso competente de divulgação, a rede não contou com o apoio necessário de alguns setores da Unidade para a produção de material dessa categoria. Um aprendizado seria como proceder e como organizar o pensamento, os temas e as discussões para valorizar devidamente a proposta e ampliar o conhecimento da equipe envolvida. Uma recomendação seria receber treinamento específico sobre produção e elaboração de conteúdo para redes sociais.

<sup>10</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

Na visão de um dos analistas, um momento importante foi a postagem dos fóruns *O Processo de Decisão dos Produtores para Adoção de Tecnologias: o Desafio para os Técnicos* e *A Miséria no Campo – Como o Leite Pode Contribuir para Enfrentar este Problema?*, tendo apresentado 178 e 299 exibições, respectivamente. Segundo o analista,

[...] isso mostra que a Repileite abre um canal para a manifestação de pessoas e permite a discussão de temas com seus públicos. Nos dois casos relatados, os temas não eram questões propriamente técnicas e de resolução de problemas “de dentro da porteira”, sendo isso um aspecto interessante. O debate conceitual, teórico e político também tem público. (informação verbal)<sup>11</sup>

O amplo alcance da rede alcança em território nacional, graças, principalmente, ao fácil acesso da população a computadores e à internet, poderá favorecer o uso desse instrumento. Segundo o analista acima referido, “a rede, como o nome diz, permite a conexão de pessoas que possuem os mesmos interesses. Isso é muito positivo para o aumento do conhecimento sobre um determinado tema e permite a celebração de novas parcerias” (informação verbal)<sup>12</sup>. Um aprendizado consiste na percepção de que é preciso dedicar tempo para o atendimento das demandas provenientes da Repileite, sendo necessário aprender a pensar em conteúdos e imagens interessantes. Uma recomendação seria aumentar e capacitar a equipe

<sup>11</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

<sup>12</sup> Idem.

de suporte da rede na elaboração de materiais (textos, fotos, filmes).

Segundo uma colaboradora da Embrapa Rondônia, um momento significativo aconteceu quando ela iniciou, em julho de 2011, a discussão “Ferramentas de transferência de tecnologia – como avaliar sua eficácia?”. O objetivo era saber a opinião de outros agentes de Transferência de Tecnologia (TT), técnicos, beneficiários de ações de TT, produtores, etc., a respeito dos pontos fortes e fracos dessas ferramentas. O fórum foi idealizado quando a analista percebeu que muitas ações de TT da Unidade eram feitas sem nenhuma sistematização, sem processo e sem medida de eficácia. À época, ela se deu conta de que várias Unidades da Embrapa realizavam suas ações de maneira diferente. Assim, ela imaginou que a troca de experiências entre esses agentes de TT (relatando seus desafios, experiências exitosas, melhorias que foram se desenvolvendo ao longo do tempo) pudessem enriquecer o trabalho na Unidade de Rondônia. Considerando a facilidade de acesso à internet, essa seria uma alternativa para o desenvolvimento dessa discussão.

A Repileite mostrou-se bastante adequada, uma vez que trata especificamente de temas relacionados à produção de leite e conta com muitos participantes (internos e também clientes das tecnologias da Embrapa). Por meio da abertura de um fórum de discussão, a analista pôde contar com a opinião de várias pessoas, o que contribuiu para a ampliação da visão desse processo no momento em que ela iniciava o trabalho na Unidade. A necessidade de acessar a internet frequentemente para realizar as discussões e a falta de ferramentas mais objetivas para uso cotidiano

foram apontadas como pontos negativos. Além disso, apesar de o número de participantes na internet ter sido baixo, houve postagens de um grupo bastante diversificado, mostrando que a ferramenta de discussão por meio da internet é uma realidade. Por fim, ela reforça que a discussão precisa ser sempre estimulada, e os usuários precisam receber avisos nos e-mails quando houver nova postagem para que sejam estimulados a participar e a contribuir com novos pontos de vista.

Outro momento citado por uma analista ocorreu quando ela entrou para o grupo aberto chamado Transferência de Tecnologia. Não houve muitas discussões, nem muito interesse de outros membros em compartilhar suas ações, o que fez com que ela se afastasse um pouco da rede naquele momento. A metodologia de grupos abertos na Repileite tem mostrado restrições em certas experiências, como quando foram criados grupos associados aos núcleos de P&D da Embrapa. Verificou-se um baixo nível de promoção de discussões nesse caso, sendo necessário reavaliar essa estratégia.

Ainda de acordo com uma colaboradora, o uso de vídeos postados na rede serviu como um recurso didático em uma aula ministrada no curso de Medicina-Veterinária das Faculdades Integradas Aparício Carvalho (Fimca), na disciplina Inspeção de Leite e Derivados. Durante uma aula prática, a colaboradora acessou a página da rede e utilizou vídeos para a demonstração do kit Embrapa de ordenha manual. Os alunos interessaram-se pela página, pelas discussões e pelos vídeos postados.

Para outra analista, a realização do fórum sobre o uso da ocitocina foi um momento significativo pelo tom voltado ao incentivo à discussão, sem deixar transparecer a opinião da Embrapa. A postagem teve grande repercussão (Figura 4). Enquanto alguns participantes deram sua opinião, outros aproveitaram para tirar dúvidas sobre o tema. Não se chegou, porém, a nenhuma conclusão; registraram-se apenas os argumentos favoráveis e os desfavoráveis ao uso dessa técnica. Os produtores de leite que opinaram são, em geral, a favor. Os técnicos são contra. E mais um aprendizado deve ser aqui internalizado: debater temas polêmicos gera impactos positivos quando avaliamos a movimentação da rede, o número de respostas, visitas e riqueza do debate. Entretanto, a falta de resultados científicos que pudessem nortear a discussão deixou a equipe da Embrapa insegura, sem saber até onde

aprofundar a questão ou tomar partido quanto àquela prática (certa ou errada?). Assim, a analista acredita que, mesmo o assunto sendo polêmico, ele deve sim ser debatido na rede. É preciso também apenas estar atento para não afirmar o que não está confirmado pela ciência e ter discernimento ao responder alguma opinião de participantes que são menos flexíveis ou que afirmam inverdades.

Para finalizar essa fase, na qual a rede atingiu mil membros, a bolsista concluiu que a experiência e a oportunidade de participar da primeira rede social da Embrapa são gratificantes.

Sempre é mais fácil quando já se sabe como conduzir um trabalho. Entretanto, na Repileite, precisamos diariamente buscar bases teóricas de conhecimento, a fim de executá-lo na rede. Parte do nosso suporte veio através de leituras e pesquisas, já que outras Unidades da Embrapa tinham perfis em redes que não são temáticas, como Facebook e Twitter. Em vista disso, não tínhamos como acompanhar o processo de outras Unidades; portanto, buscamos suporte em outros meios. Sem dúvida, os resultados são positivos. (informação verbal)<sup>13</sup>

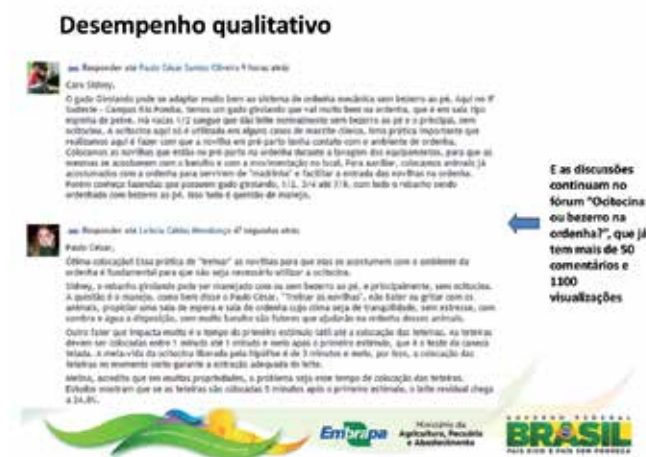


Figura 4. Interação entre usuário externo e Embrapa no fórum sobre o uso da ocitocina na pecuária leiteira.

Fonte: Repileite (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2012).

## Fase 5: Continuidade das ações até completar 1 ano da Repileite

O último momento significativo dessa SE ocorreu entre dezembro de 2011 e maio de 2012, período denominado Fase de Continuidade das Ações. A rede

<sup>13</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

completou 1 ano celebrando várias conquistas: mais de 1,4 mil membros, mais de 5 mil acessos por mês vindos de mais de 380 cidades de todos os estados brasileiros. Além disso, dois *chats* realizados com sucesso (Controle do Carrapato dos Bovinos e Alimentos Alternativos para Gado de Leite), versão para *smartphone* (com o objetivo de permitir que os membros possam acompanhar os fóruns e as últimas atividades da rede) e fóruns com mais de 2 mil visualizações e 40 comentários. Alguns fatores favoráveis que facilitaram esse momento foram a dedicação da equipe e o apoio da chefia. Os resultados em uma rede social acontecem em médio prazo. Por mais que se consigam bons resultados em curto prazo – como a cooptação de um grande número de membros ou a divulgação de um vídeo para várias pessoas –, engajar uma comunidade on-line exige tempo e dedicação. À medida que a rede vai crescendo e a equipe vai se motivando com os resultados, várias boas ideias vão surgindo para aprimorar o projeto. É necessário muito trabalho para manter a rotina da rede e continuar inovando. Um fator que dificultou foi a falta de tempo da coordenação e dos colaboradores internos para maior dedicação ao projeto.

Segundo um pesquisador, em janeiro de 2012, já podia se verificar o amadurecimento da rede temática. Nesse momento, os membros tinham claro o objetivo da rede, de forma que o debate foi mais bem explorado e promovido. Além disso, a melhor alternativa para publicar as mensagens estava mais consolidada, seja via blogs, fórum, vídeos, etc. O que favoreceu foi o alto interesse pela rede, e o que desfavoreceu foi o fato de os participantes mais ativos da rede insistirem no mesmo tema. Nesse contexto, verifica-se certa dificuldade

de adesão de novos colaboradores da Embrapa por várias razões, sejam elas, falta de tempo, preconceito contra redes sociais e desconhecimento de como a rede pode ser útil a seus interesses e aos interesses do público em geral. Apesar de existir potencial de novos membros aderirem à rede para contribuição com o debate de temas ainda carentes de discussão, o engajamento voluntário é difícil de ser promovido.

Na opinião de vários colaboradores, o ambiente da rede possibilita o acesso aos conhecimentos de uma ampla gama de pessoas, de áreas distintas, sendo esse fato importante para a Embrapa no que diz respeito à prospecção de demandas, ao entendimento de diferentes pontos de vista e, finalmente, à abertura de um novo canal de troca, com grande potencial para a Empresa.

Na visão da bolsista, o primeiro Dia de Campo com produção de vídeos para a Repileite, ocorrido em Coronel Pacheco, MG, foi um momento de destaque em razão da ótima repercussão obtida com o material. Os acessos superaram os existentes na rede. Não só em relação a aspectos quantitativos, a produção foi vista como forma de divulgar o trabalho dos pesquisadores da Unidade e depois deste trabalho, outros pedidos semelhantes foram feitos. Entretanto, não foi possível atender as demandas de produções solicitadas devido ao número reduzido da equipe e falta de equipamentos. O uso de vídeos como metodologia de TT consiste em importante estratégia a ser avaliada pela Embrapa devido ao seu formato didático e facilidade de visualização da informação.

Segundo testemunho de dois colaboradores, um momento significativo de compartilhamento

de conhecimento foi a postagem do fórum sobre a prorrogação da Instrução Normativa (IN) 51 (BRASIL, 2011) e da Instrução Normativa 62 (BRASIL, 2011), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). À Embrapa Gado de Leite foi solicitado um parecer técnico acerca desse assunto. Em virtude de suas considerações sobre os principais desafios para o atendimento da IN 51, houve discussão e, posteriormente, a publicação da IN 62, que estabelece novos prazos para atendimento aos novos limites de contagem de células somáticas e contagem total de bactérias em amostras de leite cru de rebanhos vinculados a estabelecimentos sob o Serviço de Inspeção Federal. O fórum tentou clarear a posição da Embrapa, tendo favorecido o conhecimento a respeito da situação da qualidade de leite no Brasil e das mudanças e justificativas das alterações realizadas na IN 51. Segundo um dos participantes do fórum, um ponto difícil foi encontrar a linguagem certa para debater um assunto tão polêmico, inclusive para responder a todas as questões. Houve posicionamentos críticos em relação à postura e influência da Embrapa na alteração da IN 51. De acordo com outro participante, houve quem questionasse as considerações feitas pela Embrapa devido à proposta de adiamento para o cumprimento de limites de contagem de células somáticas e contagem total de bactérias estabelecidos na IN 51. Segundo o pesquisador,

Na minha percepção a informação não foi passada de forma adequada para o público, explicando o motivo da proposta e as ações paralelas que devem ser consideradas em âmbito nacional, chamando as responsabilidades devidas para todos os elos da cadeia no contexto de melhoria da qualidade do leite. Não houve um fórum técnico específico

para a discussão desse assunto antes de colocá-lo na rede social, pois as informações obtidas nesse fórum poderiam nos orientar em como abordar o assunto na rede social. (informação verbal)<sup>14</sup>

Recomenda-se que assuntos que forem julgados polêmicos, gerando discussões que poderiam colocar a imagem da Embrapa em questionamento, devam ser discutidos internamente, antes de serem colocados na rede social.

De acordo com dois pesquisadores, o *chat* com o tema “Alimentos alternativos para gado de leite” possibilitou a troca de informações técnicas e práticas sobre o assunto, com estudantes e produtores, em tempo real (Figura 5). Os pesquisadores buscaram conhecer as experiências dos participantes para discutirem possíveis estratégias de alimentação para o rebanho. A troca de conhecimento entre membros de vários estados do Brasil foi importante para esclarecimentos e saber qual a melhor alternativa para trabalhar na propriedade. Em seguida, as discussões sobre alimentos alternativos continuaram no fórum já aberto na rede Alimentos e Alimentação em Bovinos Leiteiros. Um fato destacado foi a “endogamia” dos participantes e a pouca adesão de produtores, provavelmente devido a falhas na divulgação. Um aprendizado foi saber que a ferramenta pode funcionar como troca de conhecimentos e até mesmo no levantamento de demanda de novas pesquisas. O que facilitou o *chat* foi a possibilidade de ter dois pesquisadores atuando ao mesmo tempo, agilizando, assim, a dinâmica

<sup>14</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

de interação. O pesquisador comentou que estava ministrando uma disciplina para uma turma de pós-graduação e uma das atividades propostas por ele foi a participação dos alunos no *chat*, o que permitiu a continuidade da discussão técnica iniciada em sala de aula. Mas o tema era muito extenso, o que tornava difícil as respostas diante de perguntas sobre alimentos muito específicos das regiões Norte e Nordeste. Talvez seja interessante focar mais o tema do *chat* para aprofundamento do tema abordado. A presença dos coordenadores da rede na sala dos pesquisadores auxiliou o monitoramento das perguntas para que todas fossem respondidas. Teria sido importante a participação de outros colaboradores da Embrapa para enriquecimento das discussões. Como sugestão, convidar pesquisadores de outras instituições para coordenarem os *chats*.

Segundo um dos colaboradores, o fórum Alimentos e Alimentação, postado em janeiro de 2012, vem possibilitando discutir assuntos de grande interesse com pessoas de todo o Brasil e de diferentes perfis (produtores, técnicos, pesquisadores, extensionistas, etc.). Destaque-se também a divulgação de livros e outras publicações da Embrapa e de outras instituições. O número de acessos já é superior a 5 mil.

Na visão de um pesquisador, a postagem dos vídeos sobre o dia de campo sobre integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF), realizado no Sítio Valão em Mar de Espanha, MG, em 2012, foi importante, tendo sido facilitada pela presença de um jornalista, que planejou a filmagem e a edição dos vídeos. Tendo em vista a informalidade e a liberdade de expressão das pessoas presentes, a filmagem, nesses tipos de evento, sempre acabam captando alguns comentários ou interferências que podem prejudicar o vídeo, aumentando, assim, o trabalho da edição. Além disso, o fato de esse tipo de evento ser realizado em propriedades rurais, portanto sem uma infraestrutura adequada para filmagens, muitas vezes prejudica a qualidade dos vídeos. O ideal é que as equipes (técnica do evento e de filmagem) façam um planejamento prévio de como será o dia de campo para que a filmagem consiga captar melhor a essência do evento e para que haja maior integração das equipes.

Na visão de uma analista da Embrapa Gado de Corte, um momento de destaque foi a resposta ao fórum sobre uso da inseminação artificial em tempo fixo (IATF) em fazendas leiteiras, postado por um produtor rural em janeiro de 2012, que questionava a viabilidade dessa técnica. Embora o público se mostrasse bem receptivo ao tema, tinha pouca informação sobre o

### Desempenho qualitativo



Figura 5. Pesquisadores da Embrapa Gado de Leite participando do *chat* “Alimentos alternativos para gado de leite”.

Fonte: Repileite (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2012).

assunto, o que pode levar a condenar, precocemente, o uso da tecnologia em certas situações. Um aprendizado foi que a rede foi uma ótima ferramenta para

esclarecer que a tecnologia tem aplicabilidade e muitas particularidades para utilização nas propriedades, de acordo com o objetivo de cada uma.

## Participação

O público-alvo são os usuários da Repileite que, em maio de 2012, contabilizavam 1.464 membros. As parcerias dessa experiência são os atores apresentados na Figura 6. As trocas envolvendo a equipe de coordenação, os colaboradores internos e os usuários foram bilaterais e de forma intensa. Já as relações com a Secretaria de Comunicação da Embrapa, com a Rede Mineira de Inovação e com as redes web 2.0 foram unilaterais e, por isso, mais fracas, focadas principalmente na obtenção de informações para a Repileite. Outras Unidades da Embrapa tiveram uma relação de parceria bilateral, porém baixa, considerando-se que apenas três Unidades participaram da rede.

Para se verificar a percepção dos usuários em relação à experiência de compartilhamento de conhecimento, realizou-se um questionário on-line no qual se obteve resposta de 120 pessoas, sendo mais de 50% da região Sudeste e 82,5% do sexo masculino. Ademais, verificou-se uma participação heterogênea dos respondentes da pesquisa, conforme se vê na Figura 7. Em relação à faixa etária, 36% apresentaram idade acima de 40 anos; 62%, entre 20 e 40 anos; e apenas 2%, abaixo de 20 anos.

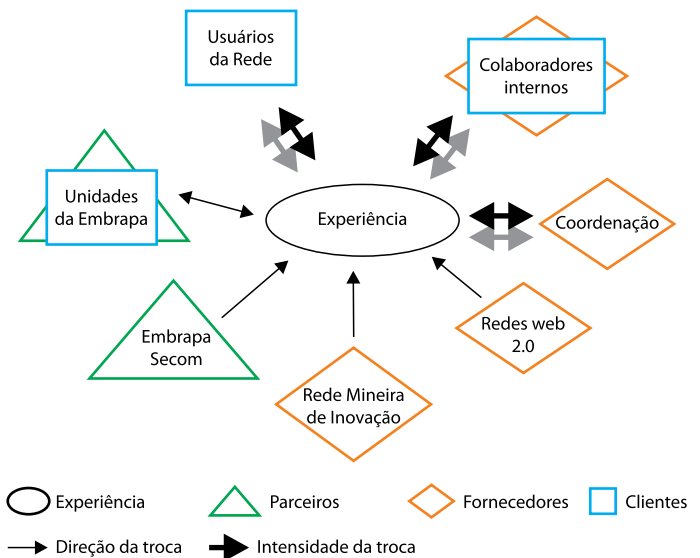
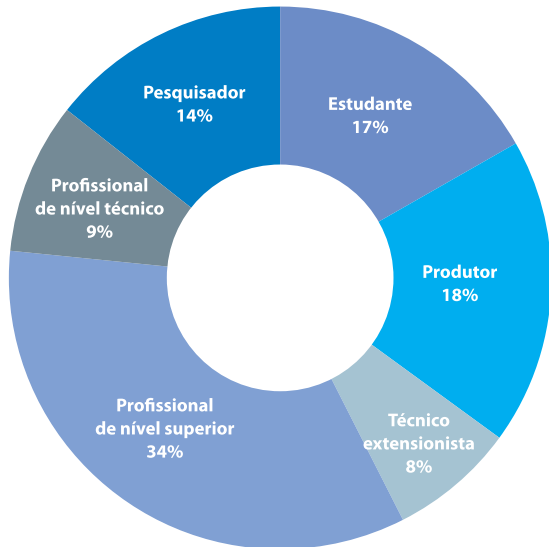
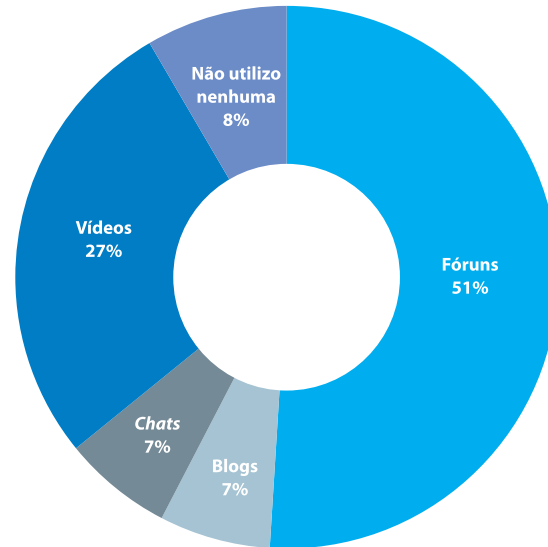


Figura 6. Diagrama de Venn e relações de parceria na experiência de compartilhamento do conhecimento da Repileite.

A pergunta 3 do questionário “Qual a ferramenta oferecida pela Repileite que você mais utiliza?” comprovou a percepção da equipe de coordenação da rede de que o fórum é o recurso mais utilizado pelos usuários (Figura 8), sendo, portanto, o principal foco



**Figura 7.** Formação acadêmica dos respondentes da pesquisa on-line.



**Figura 8.** Ferramentas mais utilizadas na Repileite, segundo respondentes da pesquisa.

das estratégias de compartilhamento do conhecimento da rede.

Além disso, 24 respostas abertas justificaram a escolha do fórum, várias destacando a possibilidade e a facilidade da troca de informações, a disponibilidade constante, o contato com bons profissionais, conforme atestam as seguintes frases:

“São bem interessantes e se pode interagir mais.”

“Facilidade em compartilhar conhecimento.”

“Sou professora e gosto de trocar ideias e saber como as pessoas no campo estão pensando e agindo sobre determinados assuntos discutidos no fórum, mas confesso que também uso muito os vídeos como forma de divulgar conhecimento em sala de aula.”

“Cada um vai colocando sua opinião, suas experiências, seus conhecimentos. E vamos sabendo da opinião de quem não estava on-line na hora que entramos.”

“Disponibilidade constante.”

“Por apresentar diversas opiniões.”

“Melhora o debate sobre um determinado tema.”

“Aprendo muito e observo a experiência de muitas pessoas.”

“Porque nos proporciona oportunidades de obter boas informações de situações comprovadas e/ou em comprovação.”

“Acho uma oportunidade para debater assuntos que estão na pauta e que merecem um olhar mais crítico.”

“Assuntos variados sobre o tema, abordagens ágeis e com a contribuição de diversos profissionais.”

“Pela riqueza de informações que todos os envolvidos nos fóruns passam.”

“Entro em contato com profissionais muito bons.”

“A troca de informações nos ambientes dos fóruns possibilita adquirir conhecimentos.”

“Através do fórum, há troca de experiências e conhecimentos, a partir de alguma dúvida ou algum assunto polêmico.”

Os vídeos aparecem em segundo lugar, com 14 respostas justificando sua escolha, em destaque pela facilidade de assimilação de conhecimento; por serem ferramentas interativas e de fácil acesso; pela questão didática; e pelo fato de o conteúdo técnico ser abordado por pessoas com excelente conhecimento sobre o assunto, dando chance ao produtor que não tem tempo para participar de dias de campo ou de cursos ao vivo para conhecer novas tecnologias.

As perguntas 4 e 5 buscaram desvendar qual(is) ferramenta(s) oferecida(s) pela Repileite mais favorece(m) a interatividade e o compartilhamento de conhecimento entre usuários. Ambas as questões trouxeram à tona uma possível visão de que o conjunto de recursos apresenta maior contribuição do que uma ferramenta isoladamente.

A pergunta 8 focou a visão dos usuários sobre quem são os maiores responsáveis por compartilhar conhecimentos na rede, podendo o entrevistado responder a mais de um item. Verificou-se que o pesquisador é o maior responsável por esse compartilhamento

(61,67%), seguido do produtor (50%), pelo profissional de nível superior (49,17%), pelo técnico extensionista (40%), pelo estudante (32,5%) e pelo profissional de nível técnico (28,34%).

A pergunta 9, “Quais são os usuários da Repileite com os quais você mais interage?” mostra como vem ocorrendo a relação entre os diferentes usuários. Na Figura 9, verifica-se que 29% dos respondentes interagem mais com pesquisadores, enquanto 22% com profissionais de nível superior. Mas 21% desconhecem a formação da pessoa com quem está interagindo, indicando que tal informação possa não estar clara na rede ou possa não ter relevância no momento da interação.

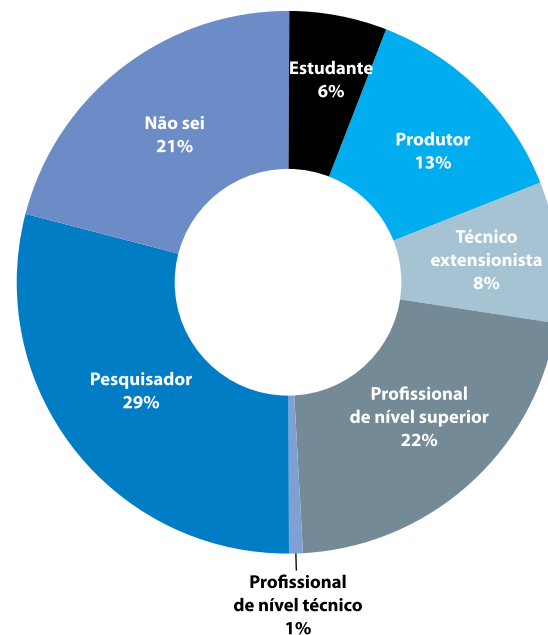


Figura 9. Usuários na rede que mais interagem na opinião dos respondentes.

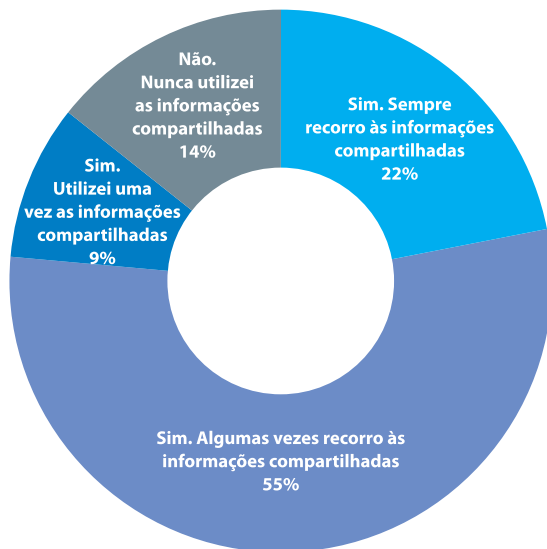
# Adoção de tecnologia

Para a verificação do grau ou da forma de adoção das tecnologias pelo público-alvo, foi elaborada a pergunta 6 do questionário: “Você utiliza os conhecimentos compartilhados pela Repileite no seu dia a dia?”. Apesar de a pergunta não responder se as tecnologias foram adotadas, entendemos que o acesso à informação, por meio do compartilhamento, consiste em uma ação essencial no processo que antecede a adoção de tecnologias. Na Figura 10, verifica-se que 22% dos respondentes sempre recorrem às informações

compartilhadas no dia a dia, enquanto 55% recorrem algumas vezes. Esse resultado mostra que as informações que são compartilhadas na rede estão contribuindo de alguma maneira para dar informações aos usuários.

A pergunta 7 buscou compreender quais são as áreas do conhecimento que mais despertam o interesse dos usuários. O intuito era desvendar quais eram os conhecimentos que mais eram buscados para apropriação. Pudemos verificar um grande interesse nos principais temas que estão sendo trabalhados na rede, alinhado com temas de maior destaque, segundo opinião dos pesquisadores envolvidos nesse trabalho (Tabela 1).

Acredita-se que essa nova metodologia de construção do conhecimento, por meio da utilização de recursos web 2.0, apresenta um diferencial por conseguir aproximar diferentes públicos, localizados em distintas regiões do País e com conhecimentos variados de maneira positiva e mais fácil. Assim sendo, acredita-se que essa recorrência do público às informações compartilhadas é um claro resultado de que essa metodologia é viável e apresenta bons resultados.



**Figura 10.** Resposta dos usuários respondentes acerca da utilização dos conhecimentos compartilhados na rede.

**Tabela 1.** Principais áreas do conhecimento na opinião dos usuários respondentes.

Tema	Percentual de respondentes
Alimentação e nutrição animal	74,17
Melhoramento animal	67,50
Reprodução animal	50,00
Forragicultura	50,00
Melhoramento vegetal	43,34
Extensão rural	39,17
Sanidade	33,34
Transferência de tecnologia	32,50
Integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF)	18,34

## Fatores de êxito

Verifica-se que um dos fatores de êxito dessa metodologia de CC consiste nas ferramentas que vêm sendo utilizadas, pois favorecem a aproximação e a interatividade entre pesquisa e sociedade. Dessa maneira, a dinâmica de funcionamento da web 2.0 é um fator favorável, possibilitando, por exemplo, que um fórum de discussão fique aberto por um longo período e com histórico de registros.

A definição de indicadores, metas e ações a serem desenvolvidos para a estruturação e a consolidação da rede, focando não apenas no crescimento quantitativo, mas, e principalmente, no qualitativo, foi um

fator de êxito para a implementação dessa nova metodologia de CC, pois deixa claro quais são os objetivos a serem alcançados e direciona o trabalho de toda a equipe.

A escolha de uma equipe técnica motivada, com conceitos nivelados e com perfil para interação em redes sociais foi um ponto que deu certo na experiência. Em vários relatos do grupo de atores, verificou-se que a imposição de participações ou a designação de pessoas sem perfil para esse trabalho não colaboram para a construção da rede.

A presença de uma equipe de coordenação atuante e dedicada ao trabalho é, com certeza, um fator de êxito para que a metodologia desse certo, uma vez

que constantemente são feitas ações e divulgações de novidades na rede, sempre se preocupando com o embasamento e o respaldo técnico.

## Dificuldades e limitações

Uma das dificuldades mencionadas é a necessidade de mais pesquisadores participarem, visando suprir áreas do conhecimento que ainda não estão sendo exploradas na rede. Além disso, os colaboradores internos e a equipe de coordenação precisam de mais tempo para se dedicarem à rede.

Um fator desfavorável destacado pelo corpo técnico consiste na falta de interação dos demais membros da rede. Pelas perguntas 10 e 11 do questionário, comprova-se essa questão da participação efetiva e atuante dos usuários, necessária ao processo de compartilhamento de conhecimento.

De acordo com a pergunta 10, “Quantas vezes você fez postagem de informações ou novos conhecimentos na Repileite nos últimos 12 meses?”, verifica-se que 49% dos usuários nunca fizeram postagens, enquanto 17% fizeram apenas uma vez (Figura 11).

Além disso, na pergunta 11, “Na sua opinião, como você avalia a sua contribuição no compartilhamento de conhecimentos na Repileite?”, 33% consideram a própria participação insuficiente, ou seja, quase nunca postam sua aprendizagem e novos conhecimentos;

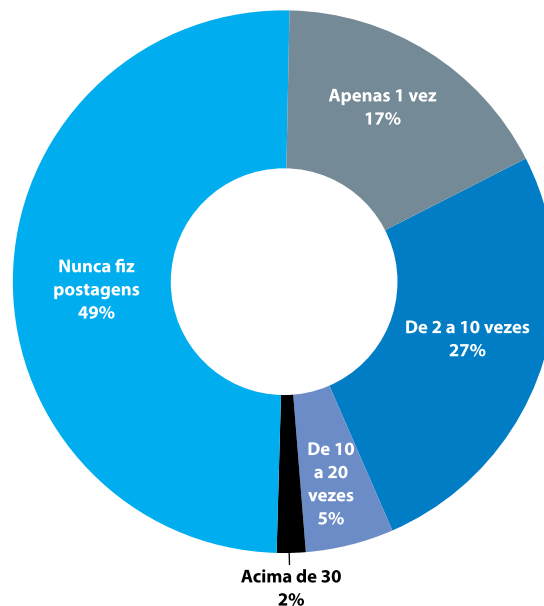


Figura 11. Resposta dos usuários da rede quanto à postagem de informações nos últimos 12 meses.

13% consideram regular, com contribuição eventual; 18% avaliam-se como portadores de boa contribuição; 18% como muito boa; e 18% não sabem avaliar a própria contribuição.

## Singularidade da experiência

Um dos pontos de singularidade dessa experiência consiste no fato de a Repileite ser a primeira rede social temática de todas as Unidades da Embrapa, representando, então, uma inovação em relação às demais ferramentas de compartilhamento de conhecimento utilizadas na Empresa. Assim sendo, acredita-se que a experiência sistematizada poderá contribuir com

outras Unidades da Embrapa que tiverem interesse em lançar, futuramente, redes sociais temáticas. Além disso, no desenvolvimento organizacional ocorrido na Unidade por meio do amadurecimento da rede, o foco constante na qualidade e o envolvimento de um corpo técnico atuante são questões essenciais, que tornam a Repileite uma experiência diferenciada e única.

## Descobertas, aprendizados e recomendações

Na visão da equipe de coordenação, ficou claro o aprendizado de que a escolha da equipe com perfil para trabalhar diretamente na rede é fundamental para o sucesso do projeto. Portanto, não se recomenda a imposição de participações ou a designação de pessoas sem perfil. Além disso, o planejamento, a dedicação e a moderação são fatores essenciais. Concluiu-se que não é fácil lançar e manter uma rede temática interessante e atrativa, sendo necessário desenhar e

redesenhar frequentemente as estratégias pensadas. Assim sendo, recomenda-se que novas Unidades da Embrapa que tenham interesse nessa empreitada devam avaliar criteriosamente a disponibilidade, a habilidade e a capacidade das pessoas que vão liderar esse processo. Os coordenadores também perceberam que a dinâmica de funcionamento da web 2.0 é ampla e bastante favorável para promover a interação dos usuários, sendo que várias ferramentas podem

ser exploradas. A escolha de um profissional da área de Comunicação Social para a elaboração e a produção de textos, vídeos e assessoria foi determinante na estratégia de movimentação e moderação de conteúdos, além da realização de *benchmarking* em outras redes. Percebeu-se que nem todos os membros de uma rede participam ativamente com postagens e comentários. A equipe de coordenação relatou o aprendizado de valorizar o crescimento quantitativo, mas, acima de tudo, do aspecto qualitativo, destacando a interação e os bons debates, além da presença de membros de diferentes localidades e visões.

O grupo de colaboradores internos foi informado sobre certos recursos técnicos, oferecidos pela rede, que facilitam a troca de experiências entre os interlocutores. Porém foi destacada a necessidade de a equipe de coordenação se reunir, para explicar os objetivos e os recursos disponíveis, além de definir a forma adequada de comunicação. Outro ponto foi a questão do tempo de dedicação que a rede demanda para a postagem de novos assuntos ou o estímulo à participação. Recomenda-se o desenvolvimento de ações voltadas para a cultura de participação, tanto para empregados da Embrapa, como para usuários da rede. Uma descoberta foi o fato de a rede oferecer a oportunidade de envolver os pesquisadores com o público externo, conhecendo as demandas e dúvidas dos usuários. Aprendeu-se que o formato de divulgação via vídeo facilita a interatividade, mas demanda muito tempo e pessoal especializado. Recomenda-se a realização de treinamento específico para a equipe de coordenação, sobre produção e elaboração de conteúdo para redes sociais. O perfil das pessoas também foi ressaltado como ponto importante pelos

colaboradores internos. Por fim, um aprendizado foi a questão do debate de temas polêmicos que geram impactos positivos quando se avalia a movimentação da rede, o número de respostas, visitas e a riqueza da discussão. Porém, ressaltou-se que o corpo técnico deve estar atento para não afirmar o que não está cientificamente comprovado e ter discernimento ao responder alguma opinião de participantes que são menos flexíveis ou que afirmam inverdades.

Do ponto de vista dos usuários, as respostas foram bastante voltadas a elogios para a rede e demandas de assuntos técnicos específicos, mostrando a gama de áreas do conhecimento que ainda não estão sendo abordadas. Além disso, deram sugestões para divulgação, uso dos recursos, criação de um número maior de chats, integrando a sugestão de vídeos e textos, divulgação em outras redes sociais, indicação de bibliografia do material discutido e produção de mais vídeos. Um usuário deu o seguinte depoimento:

“Considero a Repileite excelente via de comunicação entre os pesquisadores, com as inovações tecnológicas e o produtor (onde [sic] essa tecnologia deve chegar). Mas acho que deve ser mais divulgada, promover maior interação com técnicos extensionistas, por exemplo.” (informação verbal)<sup>15</sup>.

Outro usuário ressaltou o seguinte:

Vendo as matérias discutidas, podemos melhorar nosso conhecimento. Até o momento, vi todos os fóruns e alguns vídeos. Percebo que, nesses fóruns,

<sup>15</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

há uma maior participação dos pesquisadores que discutem entre si, quase sempre complementando as informações que são muito importantes. Creio que deveria ser feita alguma coisa para que o produtor, o maior interessado nos assuntos discutidos, participasse desses debates, expondo seus problemas, sugerindo espontaneamente suas soluções, etc. (informação verbal)<sup>16</sup>

Dessa maneira, encerramos com o sentimento de que muita coisa já foi construída e consolidada na rede, mas que muito trabalho ainda necessita ser feito para que esse sucesso seja mantido e para que haja um maior envolvimento e mobilização de outros pesquisadores, produtores, técnicos e estudantes.

---

<sup>16</sup> Depoimento obtido durante o processo de sistematização de experiências.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

**Instrução normativa nº 51, de 4 de novembro de**

**2011.** [Brasília, DF], 2011. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=visualizarAtoPortalMapa&chave=1505617819>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução**

**normativa nº 62, de 29 de dezembro de 2011.** [Brasília, DF], 2011.

Disponível em: <<https://www.apcbrh.com.br/files/IN62.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

CONSTANTINIDES, E.; FOUNTAIN, S. J. Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 1, n. 9, p. 231–244, 2008. Disponível em: <<http://doc.utwente.nl/60313/>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Produção de energia elétrica a partir**

**de biogás gerado por dejetos da pecuária leiteira.** [Juiz de Fora], 8 jul. 2011. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1UvuPVkh4Eo&feature=youtu.be>>. Acesso em: 25 set. 2012.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Repileite:** rede de pesquisa e inovação em leite. Disponível em: <<http://www.repileite.com.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

EMBRAPA. **Manual de conduta em mídias sociais.** Brasília, DF:

Embrapa, Secretaria de Comunicação, 2012. 38 p. Disponível em: <<http://manualmidias.sct.embrapa.br/manual.php>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

FONSECA, L. M. G.; LIMA, V. M. B.; NOBRE, M. M.; MORAIS, L. S. Repileite: rede de pesquisa e inovação em leite. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO LEITE, 10.; WORKSHOP SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS, 10.; SIMPÓSIO DE SUSTENTABILIDADE DA ATIVIDADE LEITEIRA, 11., 2011, Maceió. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2011. 1 CD-ROM.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics:** como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

# Anexo

## Metodologia do processo de sistematização de experiências

### Objetivos da sistematização

O trabalho de sistematização de experiências (SE) e construção do conhecimento (CC) intitulado O Uso da Repileite como Ferramenta de Compartilhamento do Conhecimento entre Pesquisa e Sociedade no Setor Leiteiro apresentou os seguintes propósitos, de acordo com metodologia de Oscar Jara:

- Aprender a partir da prática, conhecendo, de forma mais aprofundada e por meio de diferentes visões, como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre pesquisa e sociedade no setor leiteiro, utilizando, para tanto, uma rede social temática.
- Desvendar as percepções de vários atores, possibilitando a construção de novos saberes, que vão contribuir com a melhoria e o fortalecimento das ações da rede.
- Entender como essa nova ferramenta está colaborando com os processos de transferência de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento

da Embrapa Gado de Leite, visando gerar aprendizado para toda a Empresa.

- Contribuir com outras Unidades da Embrapa que tiverem interesse em construir redes sociais temáticas.
- Gerar informações organizadas para que a Embrapa possa consolidar a iniciativa de uso de redes sociais temáticas de forma institucional.

### Atores

O trabalho de SE foi liderado por Myriam Maia Nobre, analista da área de Transferência de Tecnologia e supervisora do Núcleo de Gestão da Informação e do Conhecimento da Embrapa Gado de Leite, no período em questão, com o apoio do coordenador da Repileite, Leonardo Mariano Gravina Fonseca.

Os atores que participaram da experiência propriamente dita foram os usuários da rede, a equipe de coordenação da rede, a equipe técnica responsável pelo conteúdo e outras Unidades da Embrapa (Tabela 2).

**Tabela 2.** Grupos de atores e seus representantes, e a relação de prioridade no processo de sistematização dessa experiência.

Grupo de atores	Representante	Prioridade <sup>(1)</sup>
Coordenação Repileite	Leonardo Gravina, Myriam Nobre e Luciana Morais	A
Equipe técnica (pesquisadores e analistas da ordem de serviço)	Mariana Magalhães Campos, Denis Teixeira da Rocha, Juarez Campolina Machado, Letícia Caldas Mendonça, Marcelo Henrique Otenio, Ernando Ferreira Motta, Marcelo Dias Muller, Guilherme Nunes de Souza, Sérgio Rustichelli Teixeira, Luiz Gustavo Ribeiro Pereira, William Fernandes Bernardo	A
Usuários da rede	Respondentes do questionário on-line (120 pessoas)	A
Unidades da Embrapa	Fernanda Carolina Ferreira (Embrapa Rondônia), Carolina Castilho Dias (Embrapa Gado de Corte)	B
Embrapa Sede	Secom (Joanicy Brito, supervisora de Mídias Digitais)	D
Redes web 2.0	RIT-DA (Sofia Iba)	D
Rede Mineira de Inovação	Alberto Duque Portugal	D

<sup>(1)</sup> A = Participação indispensável; B = Participação útil; C = Participação condicionada à disponibilidade de tempo e recursos; D = Participação dispensável.

## *Metodologia do processo de sistematização*

Primeiramente, elaborou-se o plano de sistematização de experiências, iniciado no curso realizado em Brasília, em dezembro de 2011. Em seguida, no período de janeiro a abril de 2012, foram feitos ajustes no plano, para que ele pudesse ser colocado em prática. Nesse plano, foi construído um diagrama de Venn para a apresentação da relação entre o grupo de atores envolvidos na experiência, assim como para a elaboração das perguntas orientadoras (Tabela 3), que englobaram quatro grandes temas: ferramentas e conteúdo; público; perguntas de reflexão; e aprendizagens.

Em seguida, em dezembro de 2011, foram realizadas duas reuniões com os colaboradores internos, apresentando os objetivos e a importância do trabalho de SE. No período de junho a setembro de 2012, foram enviadas fichas de recuperação de aprendizado para resposta individual. Onze respondentes participaram da pesquisa. Além disso, por meio de conversas informais, foi possível registrar algumas visões desse grupo de atores. Essa foi uma etapa difícil, uma vez que a equipe técnica é bastante ocupada, o que dificultou sobremaneira fazermos oficinas com a participação de todos. Em seguida, buscou-se o entendimento de outro grupo de atores, constituído por colegas de outras Unidades da Embrapa que também participam de rede.

Para a equipe de coordenação da rede – constituída por Leonardo Gravina, Myriam Nobre e Luciana Morais –, foram utilizadas as ferramentas de linha do tempo e uma ficha de recuperação de aprendizado individual. Além disso, uma vez que essa equipe trabalha na rede no dia a dia, foi possível coletar percepções de conversas informais, reuniões e relatórios mensais.

Em relação aos usuários da rede, em setembro de 2012, foi realizado um questionário estruturado, disponível na internet, com questões fechadas e abertas, do qual se obteve respostas de 120 participantes.

Foram reunidas, organizadas e analisadas as seguintes fontes de informação: relatórios mensais da rede; atas de reunião do grupo de colaboradores internos; notícias veiculadas nos meios de comunicação; registro de *chats*; documentos de planejamento de conteúdo e de divulgação; vídeos de colaboradores internos; fóruns postados por colaboradores internos e externos da rede; fichas de recuperação de aprendizados individuais; e entrevista estruturada on-line com usuários da rede.

Após a coleta de todas essas informações e percepções, iniciou-se a fase de análise dos dados e de elaboração da narrativa, o que se deu no período de setembro a novembro de 2012. Essa fase foi extremamente complexa uma vez que é preciso ter habilidade de “traduzir” a fala dos atores, ou seja, de conseguir extrair e registrar a riqueza da aprendizagem coletiva a partir das informações dadas.

Durante o processo de sistematização, verificou-se que o quadro original de perguntas orientadoras (Tabela 3) continha questionamentos (em vermelho) que não se relacionavam diretamente com o eixo da sistematização. Além disso, percebeu-se que nem

todas as perguntas seriam feitas para todos os grupos de atores. Só foi possível ter esse entendimento no momento em que se iniciou a elaboração do questionário on-line para os usuários da rede e as entrevistas com os colaboradores internos.

De forma ampla, o processo de SE apresentou algumas dificuldades, sendo elas: seleção de algumas pessoas sem perfil para participar do processo; certo grau de dificuldade de vários participantes, quanto ao entendimento da metodologia no primeiro módulo; problemas quanto à contratação da consultoria; e processo bastante longo. A necessidade de reescrita da narrativa, quando se acreditava estar o processo já finalizado, foi desmotivante. Além disso, concluiu-se que é possível aplicar a metodologia de forma simplificada, para alcançar resultados mais ágeis e focados. Mesmo compreendendo que o processo de SE necessite de tempo de amadurecimento para, finalmente, ser executado, ele é perfeitamente ajustável à realidade da Embrapa, para que possamos usufruir da ferramenta de maneira mais ampla e efetiva.

Apesar das dificuldades apontadas, acreditamos que ter participado desse processo foi bastante enriquecedor. Tivemos a oportunidade única de conhecer colegas de todas as Unidades, aprender com as experiências e fazer amigos. Além disso, contamos com toda a boa vontade do DTT que teve muita coragem e persistência na realização desse trabalho. Também tivemos a grande riqueza de conhecer as tutoras, Mara e Denise, que sempre tiveram o maior carinho e dedicação em contribuir com nosso aprendizado. Estamos certos de que teremos bons frutos na Embrapa e já contemplamos a aplicação dessa metodologia em alguns projetos.

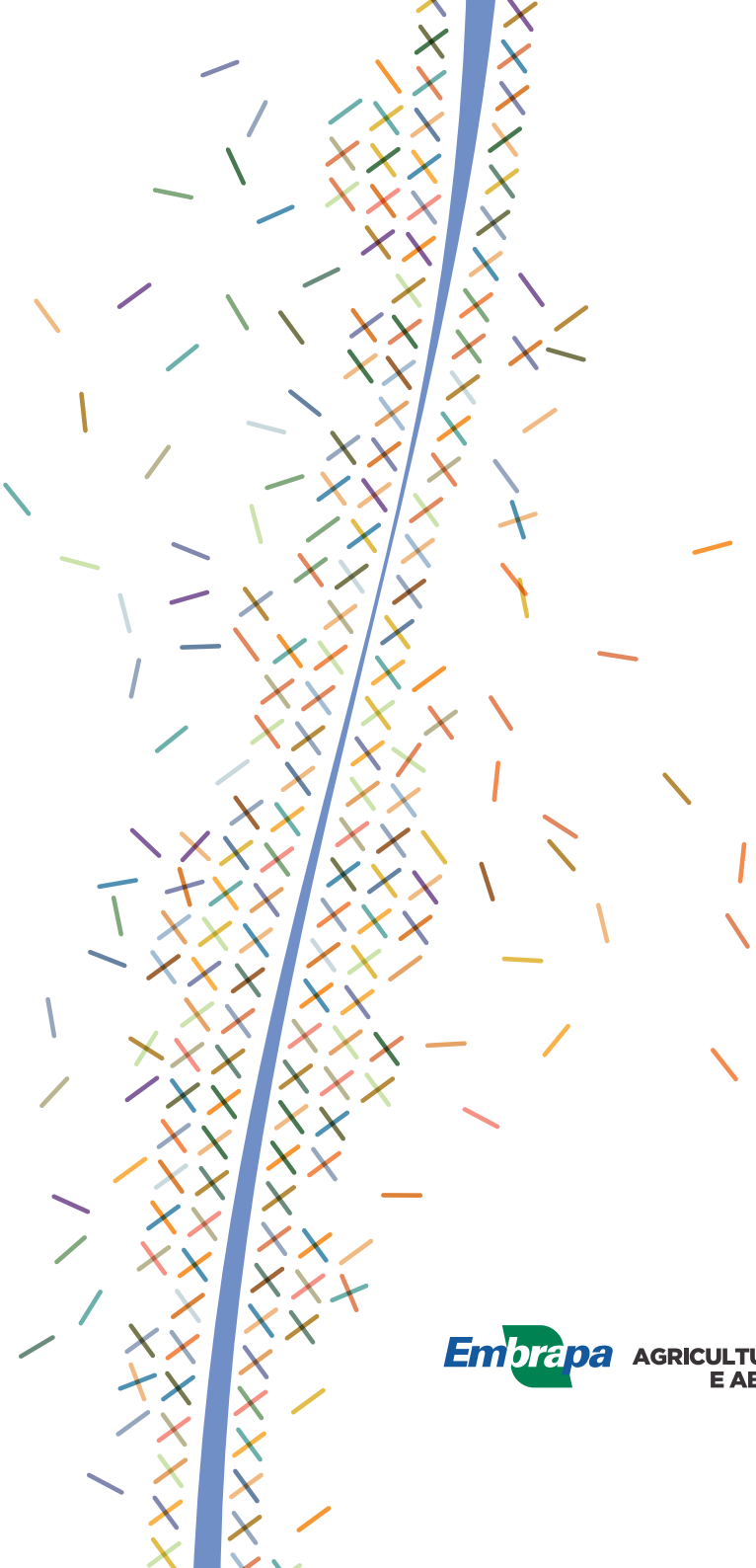
**Tabela 3.** Perguntas orientadoras do processo de sistematização de experiências (versão completa, destacando-se, em vermelho, as perguntas que foram suprimidas).

Grupo de atores	Usuário da rede	Coordenação Repileite	Unidade da Embrapa	Colaborador interno
<b>Ferramentas e conteúdo</b>				
Quais são as ferramentas de interação que a rede oferece?		X	X	X
Como funciona cada ferramenta de interação?		X	X	X
Qual a opinião dos usuários sobre cada ferramenta?	X	X	X	X
Quais são as ferramentas mais usadas pelos distintos públicos? Por quê?	X	X	X	X
Quais são as ferramentas menos usadas pelos distintos públicos? Por quê?	X	X	X	X
Quais são as estratégias para movimentar a rede? Por que são adotadas?		X		
Como ocorre a moderação de conteúdo da rede? Quem o faz e por quê?		X		
Quais são as limitações da rede? Por quê?		X		
Como e por que a rede realiza <i>benchmarking</i> com outras redes sociais temáticas para manter atualizadas suas ferramentas e novidades?		X		
<b>Público</b>				
Quais são os públicos participantes da rede?	X	X		X
Como está ocorrendo a participação de cada público?		X		X
Qual o significado da rede para os diferentes públicos?	X			X
Existe alguma percepção de a rede ser apenas um sistema de atendimento ao cidadão (SAC) on-line?	X			X
Qual a percepção dos usuários em relação à contribuição dos pesquisadores da Embrapa para as perguntas que eles postam na rede? Que tipo de resposta está sendo levada a esse público?	X			
<b>Divulgação</b>				
Quais as estratégias de divulgação como um todo?		X		
Como está a divulgação da rede dentro da Embrapa como um todo?		X	X	X

Continua...

Tabela 2. Continuação.

Grupo de atores	Usuário da rede	Coordenação Repileite	Unidade da Embrapa	Colaborador interno
Como está a divulgação da rede dentro da própria Unidade?		X		X
Como as outras Unidades enxergam a criação de redes temáticas?			X	
Como a rede realiza seu planejamento e o acompanhamento de resultados?		X		
Quais são os indicadores quantitativos e qualitativos que a rede utiliza para seu acompanhamento? O que representa cada indicador?		X		
Como está sendo a participação dos colaboradores internos (pesquisadores e analistas da unidade) na construção da rede?		X		X
Qual a opinião dos colaboradores internos sobre as ferramentas? Como está ocorrendo a abordagem de cada um na elaboração de fóruns, blogs, etc.?				X
<b>Perguntas de reflexão</b>				
Que conhecimentos têm sido construídos e compartilhados?	X	X	X	X
Quem constrói esses conhecimentos? Como e por quê?	X	X	X	X
Como se partilham os conhecimentos? Por quê?	X	X	X	X
Quem mobiliza o processo de construção e partilha? Como e por quê?	X			
Como os diferentes atores percebem seu papel no processo de construção e partilha?	X	X	X	X
O que os atores entendem como novo conhecimento partilhado?	X	X	X	X
<b>Aprendizagens</b>				
Das ferramentas e estratégias adotadas, quais poderiam continuar a ser utilizadas? Por quê? Quais precisariam ser mudadas? Por quê?		X		X
Que recomendações o grupo envolvido daria para outras redes temáticas que vão iniciar o próprio processo de construção e partilha?		X		X



**Embrapa**

MINISTÉRIO DA  
**AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO**



ISBN 978-85-7035-840-0



9 788570 135840

CGPE 14790