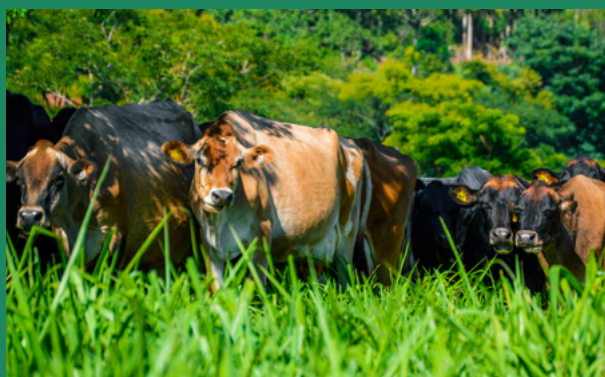




PROGRAMA BALDE CHEIO EM REDE 2017 a 2022

Artur Chinelato de Camargo
Claudia De Mori
André Luiz Monteiro Novo
Editores técnicos

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Pecuária Sudeste
Ministério da Agricultura e Pecuária*

PROGRAMA

BALDE
CHEIO
EM REDE

2017 a 2022

*Artur Chinelato de Camargo
Claudia De Mori
André Luiz Monteiro Novo
Editores técnicos*

Embrapa
Brasília, DF
2025

Embrapa

Parque Estação Biológica (PqEB)
Av. W3 Norte (Final)
CEP 70770-901 Brasília, DF
www.embrapa.br
www.embrapa.br/fale-conosco/sac

Responsável pelo conteúdo

Embrapa Pecuária Sudeste
Rodovia Washington Luiz, Km 234, s/n
Fazenda Canchim
CEP 13560-970 São Carlos, SP
Fone: (16) 3411-5600

Comitê Local de Publicações

Presidente
André Luiz Monteiro Novo

Secretário-executivo
Luiz Francisco Zafalon

Membros
Gisele Rosso
Aisten Baldan
Maria Cristina Campanelli Brito
Silvia Helena Picirillo Sanchez

Responsável pela editoração

Embrapa, Gerência-Adjunta de Dados e Informação

Coordenação editorial
Osley Hugo de Borba Brito
Alessandra Rodrigues da Silva
Juliana Meireles Fortaleza

Edição executiva
Josmária Madalena Lopes

Revisão de texto
Jane Baptistone de Araújo

Normalização bibliográfica
Márcia Maria Pereira de Souza

Projeto gráfico e diagramação
Maria Goreti Braga dos Santos

Capa
Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Fotos da capa
Gisele Rosso (superior esquerda), Juliana Sussai (superior direita), Fernando Wagner Malavazi (centro esquerda), Gisele Rosso (centro meio), Antônio Luiz Oliveira Heberlê (centro direita), Alcides Okubo Filho (inferior)

1ª edição

Publicação digital (2025): PDF

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, Gerência-Adjunta de Dados e Informação

Programa Balde Cheio em Rede : 2017 a 2022 / Artur Chinelato de Camargo, Claudia De Mori, André Luiz Monteiro Novo, editores técnicos. – Brasília, DF : Embrapa, 2025.
(PDF 156 p.) : il. color.

ISBN 978-65-5467-107-1

1. Transferência de tecnologia. 2. Produção leiteira. 3. Sociologia rural. I. Camargo, Artur Chinelato de. II. De Mori, Claudia. III. Novo, André Luiz Monteiro. IV. Embrapa Pecuária Sudeste.

CDD (21. ed.) 338.926

Editores técnicos e autores

André Luiz Monteiro Novo

Engenheiro-agrônomo, Ph.D. em Production System, analista da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Andrea Becker

Engenheira-agrônoma, mestre em Agronomia, analista da Embrapa Clima Temperado, Pelotas, RS

Artur Chinelato de Camargo

Engenheiro-agrônomo, doutor em Botânica, pesquisador aposentado da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Claudia De Mori

Engenheira-agrônoma, doutora em Engenharia de Produção, pesquisadora da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Cláudio França Barbosa

Zootecnista, mestre em Ciências Veterinárias, analista da Embrapa Pesca e Aquicultura, Palmas, TO

Cristiane Vieira Peres Fragalle

Relações públicas, especialista em Gestão da Comunicação nas Organizações, analista da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Eduardo Mitke Brandão Reis

Médico-veterinário, doutor em Ciências Veterinárias, professor da Universidade Federal do Acre, Rio Branco, AC

Fábio Homero Diniz

Engenheiro-agrônomo, doutor em Desenvolvimento Sustentável, analista da Embrapa Gado de Leite, Juiz de Fora, MG

Gisele Rosso

Jornalista, mestre em Comunicação, analista da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Joaquim Bezerra Costa

Zootecnista, doutor em Produção Animal, pesquisador da Embrapa Cocais, São Luís, MA

Juliana Priscila Sussai

Relações públicas, especialista em Comunicação Organizacional, analista da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Júlio Cesar Pascale Palhares

Zootecnista, doutor em Ciências da Engenharia Ambiental, pesquisador da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Marcela de Mello Brandão Vinholis

Engenheira-agrônoma, doutora em Engenharia de Produção, pesquisadora Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Marília Ferro Marques Cavalcante

Zootecnista, consultora técnica da Efetiva Consultoria e Projetos, Recife, PE

Marta Eichemberger Ummus

Geógrafa, mestre em Sensoriamento Remoto, analista da Embrapa Pesca e Aquicultura, Palmas, TO

Milena Ambrosio Telles

Licenciada em Letras, doutora em Ciência da Informação, analista da Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento, Brasília, DF

Renata Wolf Suñé Martins da Silva

Médica-veterinária, mestre em Zootecnia, pesquisadora da Embrapa Pecuária Sul, Bagé, RS

Rhuan Amorim de Lima

Médico-veterinário, mestre em Ciências Veterinárias, analista da Embrapa Rondônia, Porto Velho, RO

Sergio Elmar Bender

Engenheiro agrícola, especialista em Comunicação Social, analista da Embrapa Clima Temperado, Pelotas, RS

Waldomiro Barioni Junior

Estatístico, mestre em Agronomia, pesquisador da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Processo de comunicação no Programa Balde Cheio em Rede

Cristiane Vieira Peres Fragalle
Juliana Priscila Sussai
Milena Ambrosio Telles
Gisele Rosso

Introdução

Este capítulo apresenta o processo de comunicação desenvolvido para o Balde Cheio em Rede, uma ação desafiadora à época, iniciada quando o programa já tinha 18 anos de existência. A comunicação, que até então era transversal e menos centralizada entre seus participantes, é algo essencial para o desenvolvimento do programa; entretanto, não havia uma gestão estruturada desse processo. Essa assimetria trouxe problemas para o gerenciamento da comunicação, à medida que o Balde Cheio foi ganhando destaque.

Com o sucesso do programa, surgiram também crenças e narrativas não condizentes com a metodologia utilizada, além de desgastes na imagem e da apropriação indevida de sua marca por terceiros. Nesse contexto, a comunicação tornou-se estratégica para o enfrentamento desses desafios. O capítulo detalha as ações e melhorias desenvolvidas, além de apresentar os números alcançados.

A comunicação e o Programa Balde Cheio

O Programa Balde Cheio é um exemplo de como diferentes formas de conhecimentos e habilidades podem ter ampla circulação apoiados por arranjos institucionais locais, trabalho em rede e aplicação dinâmica de tecnologias relativamente simples. Muito além da transferência de tecnologia aos produtores de leite, o programa foca nas pessoas e em suas transformações, respeitando o

tempo e a realidade de cada um. Pautado pelo diálogo em arranjos locais que englobam instrutores, técnicos, produtores, cooperativas e mais uma infinidade de parceiros, tais como prefeituras, empresas, sindicatos e organizações não governamentais (ONGs), a Embrapa aparece como um elo nesse processo de transferência de tecnologia que envolve comunicação e aprendizado coletivo. O Programa Balde Cheio aplica a premissa da política de Comunicação da Embrapa: "Comunicação é compromisso de todos" (Embrapa, 1996). Esse é um processo transversal que engloba todos os participantes.

Pensar em controle e exclusividade de comunicação em uma era digital, marcada pela cultura da participação e criação coletiva, é olhar para o passado. O Programa Balde Cheio reconhece e coloca em prática a ideia de que todos os participantes são comunicadores e estão inseridos em uma teia onde não há hierarquias, e sim diálogo e responsabilidades de cada ator. Essa comunicação horizontal, menos centralizada, produz significado, experiências e mudanças nos participantes.

A comunicação pode desempenhar um papel importante para a formulação e implementação de estratégias (Zerfass et al., 2018). Embora a comunicação entre os participantes do Balde Cheio tenha alcançado a transversalidade desejada, o programa não teve um processo de gerenciamento da comunicação ao longo dos primeiros 18 anos de existência. Nesse período, à medida que o programa foi ganhando visibilidade, surgiram problemas nesse gerenciamento da comunicação tanto no âmbito interno quanto no externo. Esses problemas geraram desgastes de relacionamento com Unidades de Pesquisa da Embrapa e seus parceiros locais, além de ruídos de comunicação e impacto negativo na imagem do Programa Balde Cheio.

No âmbito interno, criaram-se mitos por desconhecimento da metodologia do programa, que se incorporaram ao discurso interno na Embrapa. Mapeamentos iniciais apontaram alguns mitos levantados em reuniões, conversas informais e videoconferências sobre o tema com outras Unidades da Embrapa. Entre esses mitos, destacam-se: 1) o Balde Cheio faz assistência técnica; 2) o Balde Cheio é muito rigoroso e há imposição de metas; 3) o Balde Cheio só faz piquetes rotacionados; 4) o Balde Cheio é voltado somente para pequenos produtores; e 5) o Balde Cheio transfere um pacote tecnológico imutável sem a participação dos agentes.

No âmbito externo, um efeito colateral imprevisto do sucesso do Programa Balde Cheio foi a formação de diversas parcerias informais (Heberlê et al., 2021) e a apropriação indevida de sua "marca" por terceiros. Apesar de as parcerias serem fundamentais para a expansão do programa e para seu sucesso, surgiram problemas à medida que grupos tentaram adaptar a metodologia do programa aos seus próprios interesses. Alguns exemplos incluem antigos parceiros que modificaram o foco do programa para atender a seus interesses, empresas que se autopromoviam como apoiadoras do programa sem nunca terem sido e

um crescente número de técnicos que se apresentavam como “técnicos Balde Cheio” sem terem integrado a capacitação continuada de longo prazo proposta no programa, conforme apontado no Capítulo 1. Empresas ligadas à cadeia de leite também forjaram manter ligações com o programa, criando uma imagem de responsabilidade social (Jansen; Vellema, 2004).

Parceiros mais antigos do programa, que atuaram antes das recomendações jurídicas sobre o uso da marca, fizeram alterações e adaptações da marca Balde Cheio para suas regiões, tornando mais difícil reconhecer os integrantes reais do projeto. Um grande desafio da gestão da rede foi a aceitação e o reconhecimento de uma única logomarca que pudesse agregar todos os parceiros do projeto.

Outro exemplo de uso indevido do nome Balde Cheio foi o crescente número de técnicos em todo o País que se apresentavam como capacitados para aplicar a metodologia, mesmo sem ter vínculo com o programa. Isso representa um risco para os produtores, visto que outros cursos de curta duração, ainda que relacionados às temáticas abordadas pelo Balde Cheio, não representam de modo algum o treinamento contínuo de longo prazo que diferencia todo o trabalho.

Esses comportamentos geraram desgastes no relacionamento entre Unidades de Pesquisa da Embrapa e seus parceiros locais. Por diversas vezes, a equipe da Unidade de Pesquisa que coordena o Balde Cheio recebeu reclamações por estar funcionando em algum estado e realizando eventos sem nenhum alinhamento prévio com a Unidade de Pesquisa da Embrapa naquela região e seus parceiros locais. Ao investigar, constatou-se que esses eventos estavam associados ao uso indevido da marca Balde Cheio por terceiros, o que resultou em uma visão distorcida da metodologia, do comprometimento e da essência do programa.

Diante de tantas questões expostas, a comunicação foi considerada importante para ajudar a enfrentar os desafios que surgiram. Por meio de ações internas e externas, desenvolveu-se um trabalho para esclarecer conceitos e ideias sobre o Programa Balde Cheio nas Unidades da Embrapa e para estabelecer uma rede forte de comunicadores do projeto com as Unidades e parceiros externos. Esse trabalho visou alinhar as diretrizes para fortalecimento e gestão da marca e contribuir para a ampla divulgação da metodologia e dos reais participantes do programa, minimizando os riscos de apropriação inadequada da imagem do Balde Cheio.

As ações buscaram compreender as relações de parceria e dar ampla divulgação ao programa, destacando seus participantes, a metodologia e as tecnologias utilizadas para o desenvolvimento de uma pecuária leiteira intensiva e sustentável em todo o País. Foi desenvolvido um estudo que abordou as lógicas e os mecanismos que sustentam as metodologias utilizadas com sucesso no Balde Cheio, sob a ótica da Transferência de Tecnologia, Intercâmbio e Construção do Conhecimento (TTICC). O estudo contribui para uma descrição da atividade

metodológica diferenciada, que pode servir de inspiração para outras ações que envolvem a aplicação de ciência e tecnologia dentro e fora da Embrapa (Heberlê et al., 2021).

A seguir, apresentam-se relatos das ações que foram desenvolvidas durante a vigência do Projeto Balde Cheio em Rede. As ações estão estruturadas em três vertentes: 1) levantamento da percepção dos públicos interno e externo e seus fluxos de comunicação; 2) comunicação institucional do programa e gestão da marca Balde Cheio; e 3) estudo do programa sob a ótica da TTICC.

Programa Balde Cheio na percepção dos públicos interno e externo e seus fluxos de comunicação

Compreender a percepção do público sobre os propósitos, métodos e resultados do Balde Cheio é um passo importante para desenvolver estratégias assertivas de comunicação. Para tanto, foram realizadas duas sondagens, uma com parceiros do programa e outra com um grupo de empregados da Embrapa, além de um mapeamento conceitual das palavras-chave.

A realização das sondagens representou um mecanismo de aperfeiçoamento ao trabalho das equipes, pois, quando as estratégias de divulgação levam em conta a percepção de seus públicos, os esforços podem ser minimizados, o tempo aplicado nas atividades pode ser reduzido e os resultados amplificados. Os resultados dessas ações foram usados para alinhar a construção de discursos, criar peças de comunicação e elaborar um guia para embasar as mensagens divulgadas pelas equipes nas ações de comunicação, ajudando a dirimir os gargalos que foram criados ao longo do tempo.

Adicionalmente, foi realizado o mapeamento sobre o modelo de comunicação existente entre profissionais da Embrapa e técnicos do Balde Cheio, incluindo suas formas de comunicação e fluxos informacionais, com o objetivo de identificar os gargalos a serem melhorados. A seguir, apresentam-se a estruturação e os resultados dessas ações desenvolvidas.

Sondagens internas e externas

A sondagem interna buscou compreender qual é o entendimento das lideranças da Embrapa, em 2018, sobre os propósitos, métodos e resultados do Balde Cheio. A sondagem foi aplicada aos chefes-gerais e de transferência de tecnologia (TT), equipes de comunicação e TT envolvidas com a rede Balde Cheio. No total, 124 empregados de 16 Unidades da Embrapa responderam o formulário (taxa de retorno de 45%).

A sondagem permitiu aferir alguns gargalos que começaram a ser superados com o público interno e outros que ainda necessitavam de ações de comunicação mais eficazes. Os seguintes resultados foram revelados:

- 50,9% acreditavam que a metodologia oferece assistência técnica, quando, na verdade, trata-se de uma metodologia de transferência de tecnologia.
- 85,7% acreditavam fortemente que a metodologia estabelece metas muito rígidas, demonstrando a necessidade de reforçar que, embora o projeto tenha metas, não há imposição dessas metas em nenhuma fase do processo.
- 54,6% acreditavam que os resultados no campo seriam alcançados rapidamente, quando, na verdade, é necessário tempo para que possam ser quantificados ganhos econômicos e zootécnicos.

Na sondagem externa, o questionário foi enviado para 220 parceiros (instrutores, produtores rurais, técnicos e parceiros do projeto) e teve taxa de retorno de 26%. Sobre o perfil dos respondentes, 91,2% eram técnicos, 7,0% eram membros de instituições parceiras e 1,8% dos respondentes eram produtores. Os resultados revelaram que a maioria dos parceiros compreendia que:

- O programa não aplica um pacote tecnológico fechado.
- O programa não faz uso somente de pastejos rotacionados.
- O sucesso do Balde Cheio só é possível com a parceria de técnicos e empresas de assistência técnica.

Havia clareza por parte do público externo consultado de que o Balde Cheio atua com produtores pequenos, médios e grandes, e a totalidade acreditava nos resultados do programa e sentia segurança em recomendá-lo. Embora o conhecimento sobre a metodologia fosse maior do que o do público interno, ainda se observaram questões a serem resolvidas:

- Mais de 80% dos respondentes afirmaram que o Balde Cheio é uma metodologia de assistência técnica.
- Para 57,9% do grupo entrevistado, o alcance de resultados é rápido, tanto na renda quanto na produtividade.
- 96,5% sentiam segurança em reconhecer a marca antiga.
- 89,5% dos respondentes gostariam de orientações sobre uso da marca.

Os resultados indicaram os seguintes aspectos que necessitavam de reforço nas ações de comunicação com os parceiros:

a) As mensagens sobre a aprendizagem de todos os envolvidos devem ser claras. É importante destacar que a adaptação das tecnologias para cada local ou produtor demanda tempo para que possam ser alcançados ganhos econômicos e zootécnicos, em particular para produtores familiares com pouca capacidade de investimento.

b) Há instituições e técnicos que não integram oficialmente o Balde Cheio, mas se apresentam como sendo do programa. É necessário manter ações de comunicação constantes sobre o tema, divulgando o site do Balde Cheio¹, que contém a lista de técnicos, parceiros e produtores do programa nos estados, já que muitos produtores e técnicos podem desconhecer a informação.

c) A logomarca antiga do Balde Cheio está consolidada entre os parceiros. Adicionalmente, há desconhecimento de que existam orientações para aplicação da logomarca do Balde Cheio. A equipe de comunicação deve atuar tanto para consolidar a nova marca, quanto para orientar os parceiros sobre o seu uso correto.

Mapeamento de palavras-chave

Uma das atividades de comunicação consistiu no levantamento das palavras-chave a fim de orientar as equipes do projeto na unificação do discurso (da Embrapa e dos parceiros externos). O objetivo foi reforçar os aspectos positivos e evitar o uso de alguns termos que remetem a ideias errôneas que se incorporaram ao longo do tempo. O estudo utilizou os resultados das sondagens interna e externa que foram realizadas, analisando seu conteúdo e as palavras positivas e negativas apontadas pelos respondentes. Também foi elaborado um levantamento terminológico baseado em um corpus linguístico e, finalmente, foram sugeridas palavras-chave para guiar as equipes do Programa Balde Cheio em Rede em todos os níveis discursivos.

O trabalho foi realizado de forma quali-quantitativa, pois considerou as frequências dos termos encontrados e a análise do conteúdo das sondagens. A Figura 9.1 apresenta as palavras-chave selecionadas como positivas, as quais deveriam ser relacionadas ao projeto. Já a Figura 9.2 traz aquelas palavras extraídas dos trechos considerados negativos nas sondagens, o que possibilitou a formulação de algumas recomendações em relação a termos ou expressões a serem evitados no discurso sobre o Programa Balde Cheio ou, ainda, que podem nortear campanhas para a mudança dessas percepções negativas.

Com base na ocorrência dos termos nos textos estudados e na análise do conteúdo das respostas das sondagens internas e externas sobre o Balde Cheio, foi possível também fazer algumas recomendações sobre atitudes discursivas a serem evitadas, tais como: 1) fazer menção ao programa como algo exclusivo de uma única Unidade da Embrapa ou de uma ou mais pessoas em particular; 2) fazer distinção de marca e/ou tratamento do programa a depender da região em que se encontra; e 3) sugerir a alteração do uso nominal para Programa Balde Cheio.

¹ Disponível em: <https://www.embrapa.br/balde-cheio>



Figura 9.1. Palavras-chave positivas que devem ser associadas ao Programa Balde Cheio.

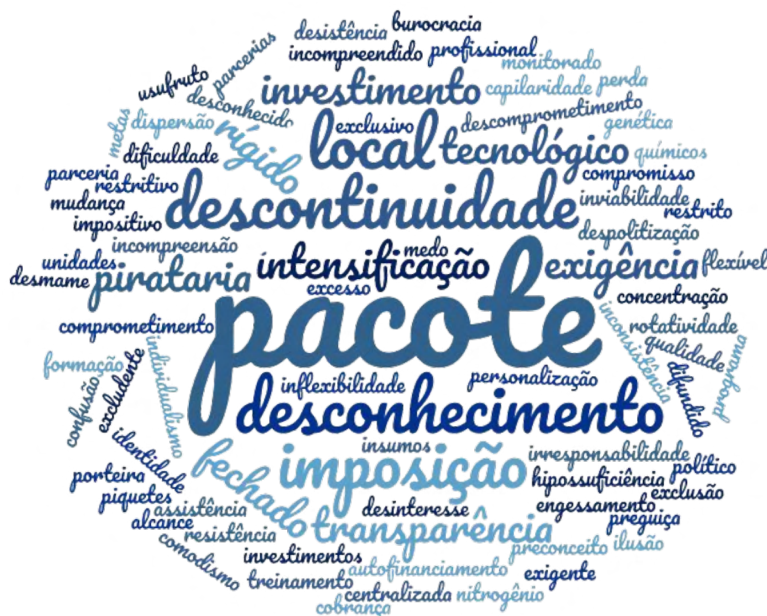


Figura 9.2. Palavras-chave oriundas das percepções negativas sobre o Programa Balde Cheio.

Mapeamento de formas de comunicação e fluxos informacionais entre profissionais da Embrapa e técnicos do Balde Cheio

Um mapeamento dos elos entre profissionais da Embrapa e técnicos do Balde Cheio, incluindo suas formas de comunicação e fluxos de informação, foi realizado por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. O objetivo foi compreender os seguintes aspectos: 1) a evolução do relacionamento entre técnicos e parceiros regionais do programa com a equipe interna do Programa Balde Cheio em Rede; 2) a forma como é feita a divulgação das ações do programa pelos técnicos e/

ou parceiros, especialmente em eventos como dias de campo e; 3) a existência ou não de outros agentes externos que apoiam essa divulgação. A escolha dos participantes foi feita mediante indicação da coordenação do Programa Balde Cheio e contemplou as regiões brasileiras nas quais o programa está presente. Participaram 21 técnicos que têm ações do Balde Cheio em 15 estados: Acre, Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe.

Sobre o modelo de comunicação do Balde Cheio, destacam-se os seguintes aspectos:

- **Técnicos ou instituições atuando como ponto de divulgação regional** – Na maioria dos casos, não há envolvimento de profissionais de comunicação nas parcerias dos arranjos locais. A maior parte da comunicação e divulgação é feita pelos técnicos, que atuam como agentes de comunicação, desde a organização do evento até a divulgação. As exceções ocorrem em Minas Gerais, com a Federação da Agricultura de Minas Gerais (FAEMG), e no Rio de Janeiro, com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar-RJ), que possuem estruturas específicas para divulgação de eventos e outras informações do Balde Cheio. Em menor escala, no Espírito Santo, o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) apoia a divulgação em seu site oficial.
- **Aplicativo de mensagens como principal canal de divulgação** – A ferramenta se tornou o canal de comunicação mais fácil e prático entre técnicos, parceiros e produtores locais, sendo citado por 100% dos técnicos como o principal meio de divulgação. Na maioria das vezes, a divulgação dos eventos é realizada via aplicativo de mensagens pessoal do técnico (73%) e em grupos locais existentes nos municípios dos quais técnicos e parceiros participam. Apesar do alcance do aplicativo, alguns técnicos relataram dificuldades devido à limitação da ferramenta para o encaminhamento de mensagens para várias pessoas simultaneamente. Outras redes sociais foram utilizadas por cerca de 50% dos técnicos entrevistados, nas quais foram publicados vídeos, fotos e convites para os eventos. O uso de meios institucionais como canal de comunicação foi citado por 24% dos técnicos, geralmente associado ao fato de possuírem uma empresa, estarem vinculados a uma organização/instituição ou contarem com o auxílio de parceiros (ex.: FAEMG e Senar-RJ). O telefone, o rádio e os sites de parceiros também foram citados ao menos uma vez.
- **Comunicação sendo disseminada por grupos locais** – Observa-se um padrão na comunicação do Programa Balde Cheio nos municípios. A divulgação do evento (ex.: dia de campo) é enviada primeiramente às prefeituras e aos técnicos de assistência técnica da localidade. No segundo momento, o técnico local divulga a informação via aplicativo de mensagens para os produtores, que, por sua vez, passam a divulgar para outros produtores (boca a

boca ou por meio de grupo no aplicativo de mensagens). É perceptível que os técnicos têm uma rede de relacionamento em seus arranjos locais e acionam esses contatos para divulgar os eventos do Balde Cheio. A capilaridade e a transversalidade do programa estão refletidas nessas conexões e redes, que são ativadas em todas as camadas até chegar aos produtores.

- **Convites virtuais aparecem como principal peça de divulgação** – Para informar sobre os eventos, 86% dos entrevistados relataram utilizar convites virtuais. Desses, 53% contam com o auxílio de parceiros ou pagam empresas para criar os convites, enquanto 47% dos técnicos os elaboram por conta própria, sendo apontado como uma dificuldade por questões de habilidade e tempo. Com relação a esse aspecto, os entrevistados destacaram a necessidade de um modelo padrão de convite para garantir a padronização e evitar o descumprimento das normas de uso. O modelo permitiria apenas a inserção de informações como data, local e parceiros locais que apoiam a ação.
- **Diferenças na capilaridade da comunicação nos estados** – Observa-se que determinados estados oferecem mais suporte, conteúdo e alcance na comunicação, e alguns já realizaram vídeos, pesquisas, fotos, matérias, etc. Porém, há a necessidade de um canal que aproxime os técnicos da extensão e da assistência técnica da Embrapa. Esse canal poderia facilitar a divulgação das tecnologias que são aplicadas nas propriedades por região, bem como permitir o compartilhamento de relatos dos produtores, fotos e vídeos. Acredita-se que, dessa forma, seria possível aumentar a credibilidade do programa, fortalecer a confiança e aproximar os elos, além de aumentar a motivação para o trabalho.

O levantamento realizado com os técnicos do Balde Cheio, sobre suas formas de comunicação e fluxos informacionais mostrou que não há equipes de comunicação específicas dos parceiros. Em vez disso, os próprios técnicos atuam como comunicadores ativos, contando com parcerias nos arranjos locais dos municípios para acessar o público da região. A partir das entrevistas, foi possível mapear o relacionamento dos técnicos e parceiros do programa com a equipe interna do projeto Balde Cheio em Rede nas regiões. O mapa de relacionamento foi feito no software Kumu², que organiza dados de mapeamento das relações.

A Figura 9.3 mostra o mapa de relacionamento do Programa Balde Cheio após o projeto em rede. Antes da atuação em rede não existia a Equipe Embrapa nos estados. A única equipe que se conectava aos técnicos e parceiros era a da coordenação do Balde Cheio, situada na Embrapa Pecuária Sudeste (São Carlos, SP), onde o programa nasceu. Houve expansão na conexão da equipe de coordenação do Balde Cheio com a Equipe Embrapa nas regiões. Também ocorreu conexão da Equipe Embrapa com os técnicos nas regiões Sul e Norte.

² Disponível em: <https://kumu.io>

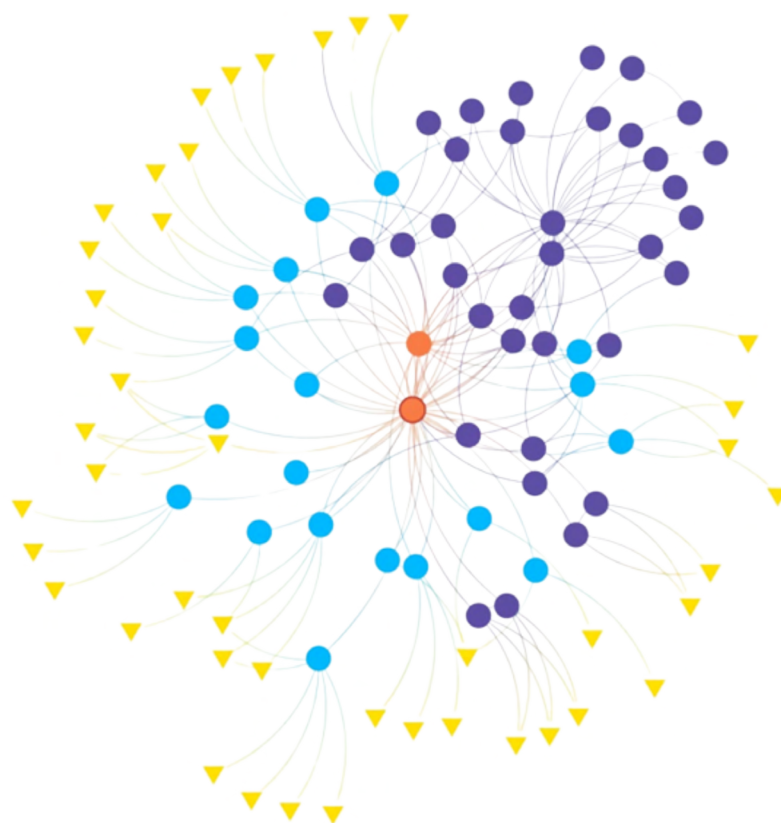


Figura 9.3. Visão geral da expansão do relacionamento da rede Balde Cheio.

● Coordenação Balde Cheio ● Equipe Embrapa ● Técnicos do Balde Cheio ▲ Parceiros

É possível perceber que a conexão com as instituições/empresas parceiras nas regiões ocorre com mais frequência por meio do relacionamento dos técnicos, demonstrando a importância desses agentes para a rede.

Para estreitar a relação entre a Embrapa e os técnicos, sugere-se que a rede de comunicadores do Balde Cheio apoie o processo de divulgação do programa em suas regiões. Esse apoio pode incluir o suporte para divulgação de eventos, especialmente por meio das redes oficiais da Embrapa, da padronização dos convites e do registro das histórias dos produtores em vídeos, fotos e reportagens.

A rede de comunicadores pode utilizar os resultados do mapeamento realizado com os técnicos, que apontou dificuldades e áreas de melhorias na comunicação, para traçar as ações regionais. Essas ações podem fortalecer a relação entre os elos, além de colaborar para divulgação e alcance do Programa Balde Cheio.

Comunicação institucional e a marca Balde Cheio

Com base nas sondagens e nos mapeamentos realizados, diversas ações foram desenvolvidas para implantar estratégias de comunicação e ampliar o alcance das informações do programa, bem como estruturar canais e fluxos para dar suporte a essa difusão de conteúdos. A seguir, essas ações são apresentadas.

Formação de rede de comunicadores

Ampliar a capacidade de divulgação do Balde Cheio só é possível por meio da capilaridade de uma rede de comunicadores. A criação dessa rede foi essencial para implantar ações de comunicação alinhadas às estratégias do Balde Cheio em âmbito nacional. Para tanto, uma rede interna de comunicadores do Balde Cheio em Rede foi organizada com 27 profissionais de comunicação da Embrapa, abrangendo todas as regiões do País.

Fortalecimento dos canais de comunicação com os técnicos

O mapeamento revelou que não há equipes de comunicação dos parceiros e que os próprios técnicos atuam como comunicadores ativos. Em resposta, a equipe de comunicação da Embrapa no programa fortaleceu os canais de comunicação com os técnicos, criando peças de comunicação específicas e ações de e-mail (marketing) segmentadas. Essas medidas visam atender à demanda dos técnicos e orientá-los sobre como conceder entrevistas, usar a logomarca e divulgar eventos.

Os encontros programados com os técnicos foram utilizados para informar sobre as estratégias de comunicação, divulgar canais e peças, a fim de que elas chegassem aos produtores. Durante esses encontros, foram abordadas questões como uso da marca, conscientização sobre a mudança da marca e divulgação da página temática do Balde Cheio na internet, que contém dados atualizados de parceiros e técnicos. A rede de comunicadores formada na Embrapa deu suporte aos técnicos em algumas regiões em que o programa estava mais consolidado (Acre, Rondônia, Rio Grande do Sul e Tocantins). A formação dessa rede também intensificou a troca de informações entre os técnicos locais, os instrutores e a equipe do Balde Cheio pelo compartilhamento de mensagens eletrônicas.

Divulgação – Perspectiva interna

As ações de comunicação levaram ao conhecimento do público interno a relevância do programa, sua aderência à missão da Embrapa, os impactos gerados para o público-alvo e a evolução das ações ao longo do projeto. Foram veiculados textos nos canais internos de comunicação (intranet, informativos e murais) com informações sobre a atuação de cada Unidade de pesquisa da Embrapa no Balde Cheio em Rede. Também foram produzidos recursos multimídia (vídeo e foto) que favorecessem o amplo conhecimento do Balde Cheio e seus resultados.

A produção de vídeos buscou desmistificar o Programa Balde Cheio para o público interno da Embrapa e apresentar seu impacto nas propriedades. Também foi realizada uma campanha para promover a internalização da nova marca Balde Cheio. Em 2018, foi criado um vídeo em formato de animação intitulado *Mitos e Verdades*,

que foi amplamente utilizado na campanha interna de comunicação na Embrapa e, posteriormente, foi expandido para divulgação externa. Durante a campanha foram realizadas diversas ações para fixar a nova marca apresentada mais à frente.

Houve um aumento na divulgação de notícias internas pela rede de comunicadores que se formou no projeto. A Figura 9.4 apresenta o número de notícias internas no período de 2014 a 2021. De 2014 a 2017, quatro anos antes da implementação do Programa Balde Cheio em Rede, foram publicadas 45 notícias. De 2018 a 2021, durante a execução do projeto de expansão em rede, foram divulgadas 119 notícias. Observa-se uma grande concentração de publicações nos 2 anos iniciais (2018 e 2019) devido à estratégia de fortalecimento da rede interna que havia se formado.

Até 2017, toda a produção de notícias ocorria na região Sudeste, todas publicadas pela Embrapa Pecuária Sudeste, Unidade de Pesquisa que estruturou o Balde Cheio. A partir de 2018, observa-se uma expansão na produção de notícias internas nas demais regiões (Figura 9.5), por causa da formação da rede com 27 comunicadores de 16 Centros de Pesquisa.

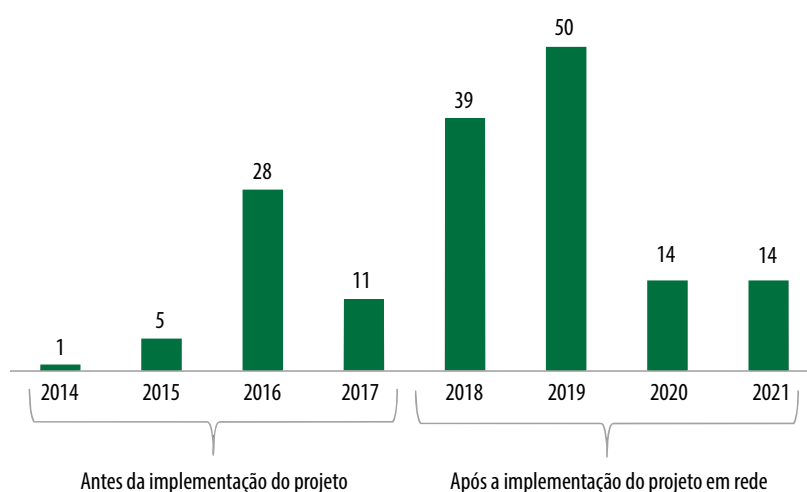


Figura 9.4. Número de notícias internas produzidas no período de 2014 a 2021.

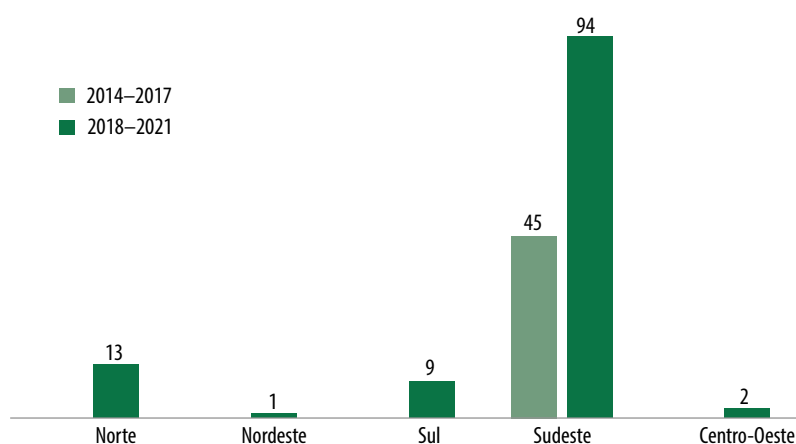


Figura 9.5. Número de notícias internas do Programa Balde Cheio divulgadas por região durante os períodos 2014 a 2017 (antes do projeto em rede) e 2018 a 2021 (durante o projeto em rede).

Para atender a equipe do projeto em rede, foi criado um boletim informativo trimestral com notícias, vídeos, fotos e agenda de eventos organizados e/ou produzidos pelas equipes de comunicadores do projeto em rede. As 11 edições do boletim *Leite Quente* foram enviadas por e-mail a todos os integrantes (técnicos, pesquisadores e comunicadores). No *Todos.com*, veículo interno da Embrapa destinado a todos os empregados da Empresa, foram veiculadas 15 notícias sobre o Balde Cheio em Rede durante os 4 anos do projeto. Nos 4 anos anteriores à implementação do projeto em rede, não houve divulgação sobre o Balde Cheio nesse canal.

Divulgação – Perspectiva externa

A estratégia contemplou a produção de peças de divulgação, a organização e a divulgação do calendário de eventos do Balde Cheio em âmbito nacional, a elaboração de matérias jornalísticas e vídeos; bem como o desenvolvimento de recursos audiovisuais, peças gráficas e textos para veiculação em mídias digitais. Esses materiais destacaram as ações, os resultados e os casos de sucesso do Balde Cheio, evidenciando a atuação das Unidades e seus parceiros locais.

Os textos foram veiculados nos websites das Unidades de Pesquisa integrantes do Programa Balde Cheio em Rede e vinculados a postagens nas mídias digitais da Embrapa. Eventos foram registrados e as fotografias foram disponibilizadas para divulgação a parceiros e participantes. Para viabilizar a produção de peças gráficas de impacto visual, foram produzidas fotografias alusivas à temática do programa, que alimentaram posteriormente o Banco Multimídia da Embrapa. Para os vídeos, foram gravados depoimentos e imagens que retrataram experiências, parcerias de sucesso, etc. A força dessa mídia foi utilizada para representar a realidade e a adaptabilidade do programa, personalizada por propriedade em cada região. Os vídeos, que tiveram mais de 210 mil acessos (de 2018 a 2022), foram utilizados como estratégias para desmistificar o Balde Cheio e demonstrar a transformação nas propriedades que integram o programa, bem como a percepção de técnicos e parceiros.

A força da rede de comunicadores possibilitou a captação de imagens e a produção de matérias jornalísticas, vídeos, fotos para banco de imagens e programas de rádio em todas as regiões de atuação do projeto em rede. Fotografias alusivas ao programa foram armazenadas no Banco Multimídia da Embrapa, incrementando sobremaneira a representação do Balde Cheio na web por meio de recursos visuais, o que também contribuiu para viabilizar a produção de peças gráficas de impacto visual. Foram elaboradas e disponibilizadas para a rede do Balde Cheio 16 peças institucionais, cujo objetivo foi desmistificar o programa e reforçar a nova marca e a metodologia.

Ações, resultados e casos de sucesso do Programa Balde Cheio foram veiculados nos websites das Unidades da Embrapa e vinculados a postagens (Tabela 9.1) nos perfis oficiais da Embrapa nas redes sociais. As peças foram desdobradas em materiais impressos para divulgar o objetivo e a metodologia do programa com foco em transferência de tecnologias e para promover a desmistificação do programa.

Entre 2018 e 2022, foram veiculados 36 vídeos (Tabela 9.1) relacionados ao Programa Balde Cheio, que abordaram casos de sucesso, cursos, depoimentos e eventos virtuais, desempenhando um papel crucial na consolidação do programa na web. Com mais de 220 mil visualizações na plataforma de vídeos³, os vídeos contribuíram sobremaneira para retratar a realidade e a adaptabilidade do programa em diferentes propriedades e regiões. Os vídeos também foram fundamentais para cumprir com o objetivo de desmistificar o Balde Cheio, apresentando histórias de transformação nas propriedades que integram o programa e a percepção de técnicos e parceiros. Além disso, o site do Balde Cheio passou por reformulações e ajustes constantes, com gestão do conteúdo baseada em análises de acessos e comportamento dos usuários.

As ações de relacionamento com a imprensa buscaram tornar disponíveis e acessíveis nas mais diversas mídias (imprensa, rádio, TV e on-line) as ações, a metodologia e as tecnologias do Programa Balde Cheio, além de criar e divulgar um conjunto de vinhetas de boas práticas para a pecuária leiteira, que foram incorporadas à programação de rádios comerciais.

Tabela 9.1. Criação de produtos de comunicação do Programa Balde Cheio durante o período de 2014 a 2022.

Produtos de comunicação	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Releases	–	3	3	1	21	18	20	15	–
Clipping	29	41	73	16	208	278	170	132	–
Notícia interna	1	5	28	11	39	50	14	14	2
Vídeo	–	–	–	–	13	10	5	1	7
Mídias sociais	–	–	–	–	7	5	3	5	–
Dia de campo para jornalistas	–	–	–	–	1	–	–	–	–

Traço (–): informação não aplicável.

³ Disponível em: <https://www.youtube.com/@embrapa>

Além disso, conteúdos específicos foram produzidos para os veículos de comunicação da Embrapa, como a Agência Embrapa de Notícias, o programa de rádio Prosa Rural e o Dia de Campo na TV. Para sedimentar o programa na imprensa especializada, foi realizado um dia de campo voltado exclusivamente para jornalistas, no município de Prata, em Minas Gerais.

As ações de imprensa do projeto também envolveram a produção de releases distribuídos à mídia especializada. De 2018 a 2021, foram produzidas 74 matérias (Tabela 9.1). Não houve produção de notícias em 2022, porque o encerramento do projeto havia sido programado para fevereiro, e esse tipo de entrega prevê novidades em ações. Todas as ações que poderiam gerar notícias ocorreram até 2021. A produção de releases pela rede de comunicadores do projeto resultou em 788 notícias reproduzidas na mídia ao longo do projeto, levantadas em atividades de clipping. Essas notícias, bem como os demais produtos de comunicação, apareceram mais distribuídas pelas regiões do País após o início do projeto em rede (Tabela 9.2), demonstrando a ampliação da repercussão do programa.

Como estratégia de produção de peças de divulgação, os jornalistas envolvidos no projeto utilizaram diversas ações, como capacitação de produtores, parcerias firmadas entre Embrapa e outras instituições, encontro de produtores, feiras agropecuárias, realização de *lives*, recomendações técnicas, entre outras. Apesar da pandemia de covid-19, que restringiu os encontros presenciais (2020–2022), as matérias produzidas e veiculadas na imprensa indicam que o Balde Cheio foi fortalecido, visto que, nos 4 anos anteriores ao projeto em rede (2014 a 2017), foram produzidos somente sete releases sobre o tema (Tabela 9.1).

Tabela 9.2. Distribuição dos produtos de comunicação por região entre 2018 e 2022.

Produtos de comunicação	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste
Releases	14	8	14	38	14
Clipping	231	59	73	415	10
Notícia interna	13	1	9	94	2
Vídeos ⁽¹⁾	9	–	1	26	–
Prosa Rural	1	1	–	2	–

⁽¹⁾ Visualizações: 227 mil na plataforma de vídeos¹ e 113 mil em mídias sociais.
Traço (–): informação não aplicável.

¹ Disponível em: <https://www.youtube.com/@embrapa>

Gestão da marca Balde Cheio

A gestão e a orientação do uso da marca Balde Cheio tiveram início com o seu *redesign*. A logomarca foi ajustada, mantendo elementos da versão anterior para preservar a identificação dos usuários. A nova marca do Balde Cheio (Figura 9.6) foi registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi) em 2018. Para consolidá-la, passou por amplo processo de orientação e divulgação interna e externa. Para isso, foram produzidas peças gráficas (Figura 9.7) e audiovisuais sobre a aplicação da nova marca, dando ampla divulgação por meio de veiculação em mídias digitais da Embrapa, e-mail (marketing) e peças de comunicação impressas para técnicos, instituições parceiras, produtores e membros do projeto. No total, foram elaboradas 16 peças institucionais para reforçar a nova marca do Balde Cheio.



Figura 9.6. Mudança na logomarca do Balde Cheio: antiga marca (A) e nova marca (B).



Figura 9.7. Exemplo de peça da campanha sobre a nova marca Balde Cheio.

Intercâmbio, construção do conhecimento e comunicação

Foi realizado um estudo sobre o Programa Balde Cheio sob a ótica da metodologia de TTICC. O trabalho detalha as experiências de sucesso do programa e descreve a atividade metodológica diferenciada do Balde Cheio, oferecendo elementos que podem servir de inspiração para outras ações que envolvem a aplicação de ciência e tecnologia tanto dentro quanto fora da Embrapa (Heberlê et al., 2021).

O estudo caracteriza os aportes metodológicos necessários para a compreensão de programas participativos e interativos como o Balde Cheio. Observou-se um passo para além das modelagens indutoras, que são demarcadas pela forte influência da teoria da difusão de tecnologias e, mais recentemente, pela difusão de inovações e transferência de tecnologias. Descortinou-se uma perspectiva interessante quando foram consideradas as diferentes dimensões da realidade. As cadeias, os sistemas e os processos produtivos apresentaram demandas diferenciadas para a pesquisa e esperam respostas adequadas às situações objetivas. Para perceber esse múltiplo cenário, o foco se ampliou para as fases prospectivas (levantamento da situação e caracterização de problemas), acompanhamento (desenvolvimento dos programas) e avaliação (análise dos impactos gerados pelos programas), fatores essenciais para manter a qualidade e a confiança na relação entre a instituição Embrapa e seus parceiros.

Como demonstrado pelo estudo, o Programa Balde Cheio apresentou várias inovações sociais e tecnológicas a fim de cumprir o seu mandato, com foco no desenvolvimento integral. Percebeu-se que a centralidade deve estar no processo e não em tecnologias isoladas (ou em pacotes), pois é no processo que se potencializam ciclos virtuosos de aprendizagem mútua por meio da construção de conhecimentos. Os agricultores, como sujeitos e não objetos da difusão, passam a ser partícipes do processo e são eles que determinam a trajetória do seu próprio desenvolvimento. O estudo ajudou a compreender como se dá o funcionamento do programa, de forma objetiva, com descrição metodológica e está disponível no site do Balde Cheio⁴.

Considerações finais

O desenvolvimento de um processo de comunicação dentro do Balde Cheio em Rede atingiu o objetivo de dar ampla visibilidade interna e externa às ações e aos resultados do programa. Tais ações levantaram as percepções do público sobre o Balde Cheio e realizaram mapeamento de conteúdo, dos elos e do fluxo informacional com os coordenadores e técnicos, trazendo elementos para a organização de planos de melhorias e otimização do processo de comunicação do

⁴ Disponível em: <https://www.embrapa.br/balde-cheio>

programa. Com base nesse conjunto de dados, a equipe gestora de Comunicação criou e institucionalizou uma nova marca, desenvolveu ações e campanhas para desmistificar o Balde Cheio na Embrapa, identificou e organizou uma rede de comunicadores em rede, fortaleceu os canais de comunicação com os parceiros, criando peças de comunicação específicas e ações de e-mail (marketing) segmentadas para atender a demanda desse perfil. Além disso, tornou disponíveis e acessíveis nas mais diversas mídias as ações, a metodologia e as tecnologias do programa e testou a metodologia de TTICC, de forma inédita, no Balde Cheio em Rede.

A atuação em rede possibilitou uma maior divulgação do programa em outras regiões do Brasil. Como resultado do Balde Cheio em Rede, foi possível perceber a evolução nas regiões.

No entanto, muitos desafios ocorreram ao longo da implantação do processo de comunicação, especialmente devido à pandemia de covid-19, que impediu o andamento de várias ações, tais como: captação de imagens com produtores e técnicos integrantes do Balde Cheio, realização de eventos nas propriedades nos estados, com a participação dos comunicadores para registrar histórias e divulgá-las.

Ainda há espaço para aproximar comunicadores e técnicos do Balde Cheio nas regiões. É primordial manter o fluxo de divulgação sobre a identidade dos envolvidos no programa e divulgar onde essas informações podem ser encontradas, a fim de evitar a apropriação indevida da marca Balde Cheio, o que pode prejudicar os produtores. Continuar a mapear a expansão do fluxo de relacionamento é importante para traçar estratégias futuras de comunicação que possam contribuir para o sucesso do Balde Cheio, um programa que transforma vidas e gera conhecimento.

Referências

EMBRAPA. Assessoria Comunicação Social. **Política de comunicação**. Brasília, DF, 1996. 57 p. Deliberação n. 35 de 6 de dez. de 1996.

HEBERLÊ, A. L. O.; NOVO, A. L. M.; CAMARGO, A. C. de; FRAGALLE, C. V. P. (ed.). **Intercâmbio, construção do conhecimento e comunicação no Programa Balde Cheio**. Brasília, DF: Embrapa, 2021. 82 p.

JANSEN, K.; VELLEMA, S. (ed.). **Agribusiness and society: corporate responses to environmentalism, market opportunities and public regulation**. London: Zed Books, 2004. 302 p.

ZERFASS, A.; VERCIC, D.; NOTHHAFT, H.; WERDER, K. P. Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, p. 487-505, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>.