

# Relacionamento institucional para fortalecimento da imagem e ampliação da captação externa de recursos da Embrapa Rondônia

Luiz Paulo Severiano Fernandes Neto, Alaerto Luiz Marcolan, Frederico José Evangelista Botelho

## Introdução

Diante das restrições orçamentárias impostas pelo governo federal para entidades que compõem o orçamento geral da União nos últimos anos, o que afetou em especial as instituições dependentes do Tesouro Nacional, a exemplo da Embrapa, fez-se necessário que a Embrapa Rondônia buscasse alternativas e estratégias visando ampliar as fontes de financiamentos para fortalecer a execução dos projetos de pesquisas e atividades de transferência de tecnologias, tendo em vista os compromissos assumidos pela gestão que tomou posse em dezembro de 2015.

O cenário parecia desfavorável, uma vez que a Unidade passava por transição de gestores, necessidade de ampliar a inserção político-institucional e tornar mais expressiva a participação da Embrapa na formulação de políticas públicas do estado. Por um lado, havia um centro de pesquisa com quadro técnico de pesquisadores reduzido em função de desligamentos por aposentadoria, planos de demissão incentivada, transferências, entre outros motivos – o que nos obrigava a seguir em frente e efetivamente fazer mais com menos –, e um conjunto de tecnologias desenvolvidas ao longo de quase 5 décadas de atuação no estado de Rondônia, um celeiro de oportunidades de ofertas de tecnologias para a sociedade. Por outro, o histórico de tentativas frustradas de aporte de recursos do estado na Embrapa, burocracia e o sentimento, por parte do principal parceiro da Unidade, o governo do estado de Rondônia, de que inúmeras foram as tentativas de prosperar com parcerias com a Embrapa, porém sem sucesso.

A Unidade se viu sem alternativas, a não ser superar os entraves burocráticos, identificar como e onde poderia ofertar o seu portfólio tecnológico, e identificar a melhor alternativa institucional para estreitar o relacionamento com o governo do estado, que, por meio de suas secretarias, conselhos e demais instituições de amparo e fomento à pesquisa, poderia se interessar pelas soluções de inovação que a Unidade dispunha para suprir as necessidades das diversas cadeias produtivas do estado, de forma a proporcionar o desenvolvimento rural sustentável da região e, assim, cumprir com as entregas tão almejadas pela sociedade.

As estratégias e alternativas encontradas para a consecução desses objetivos e seus principais resultados são o objeto da experiência da Unidade diante dos desafios que se apresentaram ao longo dos últimos anos.

## Descrição da Experiência

### Definição das estratégias de atuação

A atual gestão da Unidade assumiu suas funções em dezembro de 2015, e a principal missão da equipe consistia em estreitar as relações de colaboração e parceria, dar visibilidade ao portfólio de tecnologias e ações da Unidade que poderiam contribuir para a consecução dos objetivos comuns, e fomentar novos projetos e parcerias que resultassem na ampliação dos recursos captados para o cumprimento da agenda da Unidade.

A cada bimestre, as equipes têm se reunido para avaliar o andamento das atividades, avanços, conquistas e dificuldades diante do que havia sido proposto. Semestralmente o colegiado de gestores da Unidade se reúne com todos os colaboradores para apresentar a evolução da programação de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e transferência de tecnologia (TT), um resumo dos avanços obtidos nos semestres, em que, entre outros temas, as questões orçamentárias detêm atenção especial. A ampliação do diálogo, principalmente interno, marcou essa etapa do trabalho.

Com essencial atuação da área de prospecção tecnológica, as demandas dos diversos agentes dos setores produtivos são internalizadas pela Unidade, novas metas são inseridas no planejamento e, conseqüentemente, os agentes financiadores em potencial para contribuir com os resultados a serem alcançados são identificados. As equipes são envolvidas para que possam traçar as estratégias de aproximação e fomento de editais de projetos e novas parcerias a serem firmadas.

Dentre as demandas identificadas pelas equipes, e tema recorrente entre o colegiado de gestores da Unidade, está o relacionamento político-institucional da Unidade com o governo do estado de Rondônia, os desdobramentos advindos desse relacionamento, bem como com os diversos segmentos dos setores produtivos, aliados à necessidade de ampliar a captação externa de recursos. Essa demanda foi definida como tema prioritário para atuação.

As primeiras tratativas para avançar na solução foram no sentido de mapear e identificar os seguintes pontos:

- Histórico da Unidade com relação à captação externa de recursos.
- Histórico de parcerias firmadas, a exemplo de contratos de cooperação técnica e financeira com o governo do estado.

- Experiências de outras Unidades com relação às parcerias com governos estaduais, execução de emendas parlamentares e outras parcerias público-privadas.
- Portfólio de tecnologias da Unidade com potencial interesse do estado diante da execução de suas políticas públicas.
- Capacidade de participação em novos projetos que pudessem atender às demandas oriundas das ações de governo, tendo em vista as soluções tecnológicas já finalizadas ou previstas para finalização na carteira de projetos da Unidade.
- Mapeamento dos mecanismos do estado que permitissem a inserção da Embrapa na formulação de políticas públicas.

Uma vez identificados os pontos prioritários que seriam a base na definição das estratégias de atuação da Unidade, as chefias dividiram as tarefas, o que contou com a participação efetiva da área de P&D, por meio dos núcleos temáticos, Comitê Técnico Interno (CTI), Núcleo de Desenvolvimento Institucional (NDI), e dos setores de implementação da programação de transferência de tecnologias e de prospecção tecnológica da Unidade, com relação ao levantamento de informações e aos diagnósticos necessários para o prosseguimento dos trabalhos. O objetivo era estreitar os canais de relacionamento do governo do estado de Rondônia com a Unidade, dar visibilidade às tecnologias da Embrapa e firmar parcerias.

## As primeiras diretrizes

Alguns meses de trabalhos foram suficientes para que a Unidade pudesse levantar e consolidar as informações que dariam o delineamento da formulação da estratégia.

As equipes apresentaram os resultados das pesquisas com números, diagnósticos, e, o melhor, já apresentaram as primeiras soluções para que a Unidade conseguisse avançar.

## Histórico da captação externa de recursos advindos do governo do estado

Os números mostraram que, até 2014, a captação externa de recursos da Unidade, a receita indireta, era resultante de parcerias privadas com produtores, por meio de contrapartidas nas atividades de implantação e condução de experimentos, seja com serviços, seja com insumos para as atividades. Além disso, ocorria captação de receita indireta por meio da participação de entes públicos e privados em eventos de transferência de tecnologias, com fornecimento de material, ações de mídia e ou-

tros serviços de apoio às atividades de P&D e TT. Outra forma de captação de receita indireta se confirmava por meio da aprovação de projetos de pesquisa de menor valor, com editais de órgãos financiadores como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a própria Fundação de Amparo ao Desenvolvimento das Ações Científicas e Tecnológicas e à Pesquisa do Estado de Rondônia (Fapero). Registra-se a celebração de contrato de prestação de serviços com a iniciativa privada para ações de pesquisa e transferência de tecnologias da ordem de 4,5 milhões de reais, em contrato celebrado no ano de 2011, com renovação para a fase II, resultando em novo contrato celebrado no ano de 2018, da ordem de 1,8 milhão de reais.

Os registros da Unidade acerca da ausência de parcerias com o governo do estado de Rondônia demonstravam que as tentativas anteriores resultaram infrutíferas, diante de aspectos burocráticos identificados, com questões relacionadas à perspectiva da impossibilidade de a Embrapa receber recursos provenientes do ente estadual, impedimento de abertura de contas bancárias, ausência de documentos exigidos pelo estado por meio de suas secretarias e procuradoria do estado, entre outros aspectos que fizeram com que as tratativas até então não tivessem êxito.

Diante de tais registros, restava então o sentimento de que não seria possível celebrar esse tipo de parceria, pois eram inúmeros os entraves. O que se ouvia internamente era: *"o estado de Rondônia jamais aportará recursos na Embrapa!"* O que fazer? Como solucionar tais questões e transpor os obstáculos? A necessidade de entender melhor o contexto de tantas negativas era o mínimo que nos restava. A partir desse sentimento, a Unidade iniciou as tratativas de aproximação, tendo agendado a primeira reunião com a Secretaria de Agricultura e com a Procuradoria do Estado, e então o longo processo de entendimento se iniciou. Reunimos as áreas administrativas da Unidade e da secretaria, os assessores técnicos e jurídicos das instituições e os primeiros entendimentos foram surgindo.

Foram recebidos documentos e informações que demonstravam o entendimento do estado de Rondônia até então, bem como as limitações que a Unidade apresentava para prosseguir com as tratativas, e, uma a uma, foram sendo dirimidas as questões. Era necessário demonstrar ao estado essas informações, que apenas seguia sua legislação e até então havia pouca experiência com contratos e convênios com entes federais, em especial pelo fato de que o estado estaria repassando recursos para a Embrapa. É comum que os contratos nesse sentido sejam de entes federais repassando recursos para os estados. Ali se iniciava a primeira quebra de paradigma, e, sim, conseguimos demonstrar que seria possível o estado aportar recursos na Embrapa, e, o principal, que a Embrapa tinha, sim, como receber o aporte desses recursos e garantir o efetivo acompanhamento, controle e sua execução.

Um dos principais entraves para receber recursos se baseava no conceito de que a Unidade não poderia abrir contas bancárias para gerir os recursos do convênio. De fato, como ente federativo, dependente do Tesouro Nacional, a Embrapa se utiliza da conta única do Tesouro para suas operações no sistema bancário. No entanto,

demonstrou-se tecnicamente e com amparo na legislação a possibilidade técnica de gerir os recursos do convênio por meio da conta única do Tesouro, e que esse fato não contraria a legislação que trata da matéria. A Unidade demonstrou de forma técnica e jurídica as possibilidades, na própria legislação, para que esse requisito, ou seja, abertura de conta específica para gerir os recursos, fosse superado. A partir desse entendimento, o processo fluiu e foi possível avançar nas tratativas.

## Parcerias de outras Unidades com governos estaduais, execução de emendas parlamentares e outras parcerias público-privadas

A Unidade estava certa de que um dos caminhos para enfrentar as restrições orçamentárias e ampliar as fontes de financiamento da programação era a aproximação com o governo do estado de Rondônia, com os parlamentares, de modo a demonstrar que a Embrapa detinha conhecimento, expertise e principalmente soluções para atender às diversas políticas públicas do estado. Como se tratava de algo novo na Unidade – ou seja, esse tipo de aproximação –, nossa equipe buscou entender como outras Unidades lidavam com essas questões, o que era mais recorrente, o que fazer, como fazer e, principalmente, o que não fazer.

Os relatos de outras UD's se baseavam principalmente na execução de emendas parlamentares. Parcerias com os estados aportando recursos nas Unidades não conseguimos alcançar, mas o que conseguimos extrair de informações foi de grande auxílio, principalmente com relação ao que de fato não fazer, ou seja, o que poderia de alguma forma comprometer a execução da parceria, em especial tendo em vista o arcabouço jurídico e as normas que regem os processos administrativos da Embrapa.

Muitos foram os relatos de execução de emendas parlamentares que consistiam em adquirir e alocar máquinas e equipamentos a entidades da sociedade civil, por meio de parcerias com prefeituras para fomentar o desenvolvimento da agricultura familiar, por exemplo. Em que pese a relevância da ação, foram identificados muitos desdobramentos técnicos e administrativos que acarretariam em sobrecarga de trabalho na Unidade, a exemplo do controle e guarda, fiscalização e acompanhamento do uso dos equipamentos, que de fato são patrimônio da Embrapa, comumente cedidos em comodatos e espalhados por diversos municípios. Em outros casos, as entregas pactuadas estavam desalinhadas com a programação de P&D e TT das Unidades, o que gerava mais sobrecarga ao já reduzido quadro das UD's e ultrapassava a capacidade operacional de promover novas atividades. O foco era captar, mas muitas vezes o custo dessa captação não trazia para as Unidades o resultado esperado, que era o de ampliar as fontes de financiamentos para fomentar novas iniciativas de P&D e TT.

O desafio residia em atender às demandas das políticas públicas do estado de forma alinhada à programação de P&D e TT da Unidade. Nesse sentido, o necessário processo de planejamento estratégico precisava estar atualizado. A Unidade não

poderia fugir de seu foco de atuação diante do contexto no qual estava inserida, de forma a redirecionar o planejamento em função da necessidade de captar recursos do estado.

Aqui se inicia a solução de mais um entrave: elaborar instrumentos capazes de demonstrar ao estado onde e como a Embrapa Rondônia estava atuando, e os motivos pelos quais estava atuando daquela forma, nas cadeias prioritárias, e mostrar que esse trabalho era fruto de um trabalho maior de planejamento, obtido por meio da consulta aos diversos segmentos dos setores produtivos e que, sim, tínhamos como atender às demandas do estado com as tecnologias, produtos e serviços que a Embrapa já dispunha ou que estavam em fase de desenvolvimento. Essa foi a base da negociação com as instâncias estaduais. A ação agora seria fortalecer a imagem institucional da Embrapa na região por meio da promoção de eventos voltados aos principais setores produtivos do estado, fazendo com que ter a Embrapa como parceira do estado de Rondônia fosse um anseio da própria sociedade.

### Portfólio de tecnologias da Unidade de potencial interesse do estado na execução de suas políticas públicas

Diante da certeza de que o fortalecimento da imagem institucional da Embrapa na região era o caminho mais curto para demonstrar a necessidade de ter a Embrapa como parceira, a alta gestão buscou incentivar, apoiar e fortalecer ações que mantivessem a Unidade mais próxima dos seus diversos públicos de interesse. Era necessário ampliar a participação da UD em feiras, eventos, nas mídias sociais, criar publicações voltadas ao nosso público, com linguagem mais acessível, num formato mais amigável, e foi nesse sentido que avançamos.

O planejamento da Unidade a direciona de maneira expressiva para as cadeias produtivas do café e do leite, o que foi um ponto positivo, visto serem estas cadeias prioritárias de atuação do governo do estado. O comando foi ampliar todos os esforços para tais cadeias, sem deixar de olhar para todo o contexto de atuação da Unidade.

Uma das primeiras iniciativas foram as ações de comunicação e marketing da obra *Café na Amazônia* (Figura 1). Foram distribuídos exemplares para órgãos e entidades com potencial de firmar parcerias com a Unidade, em especial universidades e o próprio governo do estado, por meio de suas secretarias. Trabalhamos com o que já tínhamos pronto, apenas dando direcionamento para a publicação, uma forma de chamar atenção do nosso público. A obra foi internalizada pela área de publicações da Embrapa, estando disponível para aquisição em diversos sites e livrarias, o que ampliou bastante seu alcance e visibilidade.



Figura 1. Livro *Café na Amazônia*.

Ainda no âmbito da cadeia produtiva do café, no ano de 2016, a Unidade lançou a revista *Cafés de Rondônia*<sup>1</sup>. A proposta era a de criar um material informativo que demonstrasse o avanço das pesquisas na Unidade com café em Rondônia, utilizando uma linguagem mais acessível, uma publicação com visual mais leve e descontraído, a fim de atingir os diversos públicos de interesse, fazendo despertar o sentimento e interesse da sociedade pela temática do café.

A revista *Cafés de Rondônia* é uma publicação gratuita, online e anual da Embrapa Rondônia, que teve sua primeira edição, em português, em 2016, e já é considerada um portfólio da cafeicultura da Amazônia (Figura 2). Em 2017 e 2018, além da versão em português, a revista também contou com uma

versão em inglês. As revistas são produzidas pela equipe de comunicação e pesquisa da Embrapa Rondônia, que reúne especialistas para tratar das transformações desse setor, apresentar tecnologias, ações de impacto, questões sobre a produção e comercialização do café. Apresenta os avanços alcançados, os principais desafios para a cafeicultura da região, ações governamentais e estratégias de pesquisa e extensão rural. De forma geral, é traçado um perfil atualizado desse setor produtivo, reunindo artigos e matérias jornalísticas de instituições, empresas e atores importantes do setor de café, tanto regionais, como nacionais e mundiais.



Figura 2. Revista *Cafés de Rondônia*.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.embrapa.br/rondonia/cafes-de-rondonia>

Era necessário ainda criar um material simples e objetivo para chegar até os principais parceiros de negócios da Unidade. Nesse contexto, induzido por uma iniciativa da Sire, foi desenvolvido um encarte sobre a Embrapa Rondônia (Figura 3). O encarte, produzido em 2019, é um documento simples, com visual atrativo e moderno, com diagramação de designer que atuou na Embrapa Rondônia, e demonstra de forma clara e objetiva a capacidade instalada da Unidade, sua infraestrutura física e de pessoal, parque de laboratórios e áreas destinadas às ações de pesquisa e transferência de tecnologias. O documento apresenta ainda as principais áreas de atuação da Unidade, pelos três Núcleos Temáticos de Pesquisa – Núcleo de Produção Animal, Núcleo de Produção Vegetal e Núcleo de Produção Cafeeira. Traz ainda as principais contribuições da Unidade nas políticas públicas na região, demonstrando assim o potencial de atuação e participação por meio de novas parcerias. O documento foi direcionado ao governo do estado e de suas secretarias, parlamentares e principais atores dos setores produtivos.

As estratégias de aproximação com a sociedade foram dando resultados. Livros, revistas, matérias jornalísticas, encartes foram sendo inseridos entre os diversos agentes dos setores produtivos, parlamentares, secretários de estado, técnicos e estudantes. A pesquisa científica estava em pauta e era o momento de ampliar a discussão.

A estratégia de fortalecimento da imagem institucional contou com a participação expressiva do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO). Desde o início da gestão, foi identificado que seria necessário ampliar os canais de comunicação da Unidade com a sociedade, e com a imprensa. Era necessário demonstrar a relevância da Embrapa, e práticas foram sendo alinhadas para isso. Nesse sentido, uma das práticas de gestão da UD, coordenada pelo NCO, foi a de melhoria da relação institucional com a imprensa.

O NCO passou a promover encontros entre pesquisadores e analistas da Embrapa Rondônia com a imprensa local, que foram realizados na Embrapa e em outros ambientes, gerando trocas de informações e aproximação desse público com as ações desenvolvidas pela Embrapa no País e no estado. Esses eventos foram relevantes para que ficasse mais clara a atuação dos profissionais da imprensa e também dos técnicos da Embrapa, os encontros presenciais facilitaram o relacionamento.



Figura 3. Encarte Embrapa Rondônia.



Também foram realizados dois *media trainings* em 5 anos – treinamentos para os porta-vozes da Unidade melhorarem sua atuação com a mídia –, assim como o acompanhamento pela equipe de comunicação da Embrapa durante as entrevistas, com orientações pré- e pós-entrevistas.

Tais práticas envolvem a divulgação de tecnologias e conteúdos relevantes diretamente produzidos pela Embrapa Rondônia e também acerca de assuntos gerais relacionados à agropecuária no estado, tornando a Unidade referência para a imprensa quando o assunto é esse setor. Um exemplo disso foi a criação e ampla divulgação do *Informativo Agropecuário de Rondônia*, publicação periódica que reúne dados de diversas fontes de estatísticas agropecuárias, com linguagem adequada para o público da imprensa. Esse informativo é fonte contínua de pautas para a mídia, não só para a Embrapa, mas para todas as instituições e atores do setor no estado.

Quanto ao relacionamento com a imprensa nacional, o setor de comunicação busca constante atualização de seu *mailing* (contatos da imprensa) e faz contato direto, por telefone, para oferta de conteúdos que possam ser de interesse mais amplo, assim como acompanha equipes da imprensa nacional quando da produção de reportagens que envolvem a atuação da Embrapa em Rondônia.

Outra excelente percepção da equipe da Unidade, alinhada aos ODS, foi a promoção de ações com vistas à inclusão social de mulheres e indígenas por meio do acesso às tecnologias para a cafeicultura associadas às ações de comunicação estratégica. Essa foi mais uma ação que fez parte dos destaques da Unidade. Esse conjunto de práticas aproximou cada vez mais a Unidade da sociedade, despertando assim o interesse dos parceiros potenciais em fazer parte desse contexto.

Mulheres e indígenas que atuam na cafeicultura de Rondônia vêm obtendo resultados extraordinários, ganhando relevância, reconhecimento e construindo um legado. Em 2018, como reflexo das ações da Embrapa Rondônia com o movimento, nove mulheres se inscreveram no Concurso Estadual de Qualidade do Café (Concafé), e, pela primeira vez, uma mulher ficou entre os dez melhores.

### **Participação da Unidade em novos projetos e/ou ações de transferência de tecnologias em atendimento às demandas oriundas das ações de governo**

Foram identificadas duas grandes possibilidades de atuação da Unidade em duas das principais cadeias produtivas do estado: leite e café. A primeira com vasto conjunto de tecnologias prontas e validadas, e aptas para impactar significativamente os índices produtivos do estado, passou a ser o cerne da construção do projeto Transtec – Pesquisa e Transferência de Tecnologias para pecuária de leite em Rondônia. A segunda, envolvendo a cultura do café, como uma demanda dos produtores do estado sobre a necessidade de respaldo científico para avaliação dos materiais genéticos desenvolvidos e comercializados pelos produtores. Associado a isso, a Embrapa

Rondônia dispõe de um corpo técnico com alto *know-how* em melhoramento de café, e esse corpo técnico atua em sinergia com o setor. Essa iniciativa deu origem ao projeto Rede Estadual de Avaliação de Clones de Cafés em Rondônia, mediante a realização de pesquisa e transferência de tecnologia, tendo como meta: elaborar uma ficha técnica para cada um dos 64 clones de café avaliados no âmbito do projeto, com informações agronômicas e qualitativas de cada clone, fornecendo subsídios para o registro desses clones no Registro Nacional de Cultivares (RNC)/Mapa.

A partir das iniciativas mapeadas e construídas, restava a necessidade de trabalhar a oferta com o estado, tendo em vista que o trabalho iniciado em 2016, de mapeamento da estrutura do estado voltada ao desenvolvimento rural sustentável, foi o ponto-chave para o sucesso das iniciativas da Unidade.

## Mapeamento dos mecanismos do estado de inserção da Embrapa na formulação de políticas públicas

Desde o início da gestão, partindo da premissa de que a Unidade deveria buscar fortalecer as parcerias com as instâncias estaduais por meio de suas diversas secretarias, a equipe passou a identificar onde e como atuar.

A Embrapa, por força dos próprios instrumentos legais que constituíram conselhos, fundos e fundações estaduais, na maioria deles por causa do notório conhecimento científico e tecnológico de que dispõe, mantinha assento e representatividade nesses fóruns.

A estratégia foi atuar de forma diferente no âmbito desses conselhos, fazer valer a presença institucional da Embrapa, atuando de forma propositiva, efetiva e assertiva, oferecendo soluções e contribuindo efetivamente para que a participação da Unidade naqueles processos fizesse a diferença.

Uma das iniciativas foi a própria chefia da Unidade fazer parte desses conselhos do estado. A alta gestão precisa demonstrar ao estado de Rondônia a relevância de estar presente, e que a importância era tamanha que o próprio chefe-geral da Embrapa no estado passaria a fazer parte e representar a Empresa nos conselhos.

A Unidade identificou duas instituições em potencial para iniciar os trabalhos de parceria. A primeira, como não poderia ser diferente, a própria Secretaria de Estado da Agricultura (Seagri).

A Lei Complementar nº 965, de 20/12/2017 (Rondônia, 2017), dispõe sobre a organização e estrutura do Poder Executivo do estado de Rondônia e dá outras providências. Por meio da Lei Complementar nº 965/2017, a Seagri passou a gerir importantes fontes de financiamento de projetos, tais como o Fundo de Defesa da Economia Cafeeira (Funcafé); o Fundo de Investimento e Apoio ao Programa de

Desenvolvimento da Pecuária Leiteira do Estado de Rondônia (Fundo Proleite); e o Fundo de Desenvolvimento Agrícola do Estado de Rondônia (Fundagri).

Além disso, a Seagri, como órgão central do Sistema Operacional de Desenvolvimento Rural, possui competências para formular, executar e supervisionar a política voltada ao desenvolvimento, agropecuário, pesqueiro, florestal, agroindustrial do estado de Rondônia, sendo, portanto, um dos principais parceiros da Unidade.

A Superintendência Estadual de Desenvolvimento Econômico e Infraestrutura (Sedi) surgiu da mesma Lei Complementar, que transformou a antiga Superintendência de Desenvolvimento do Estado de Rondônia (Suder) na Sedi.

Importantes instituições estaduais passaram a ser vinculadas e fazer parte da nova estrutura da Sedi, a exemplo da Fapero da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão (Sepog).

O Conselho Estadual de Desenvolvimento do Estado (Conder) da Suder também passou a ser gerido pela Sedi.

Diante de tais atribuições e competências, não poderia a Embrapa deixar de estreitar as relações a fim de estabelecer parcerias com a Seagri e a Sedi, que passaram a ser relevantes parceiras nos projetos da Unidade, o que será demonstrado mais adiante.

As pesquisas da Unidade levaram ainda ao entendimento acerca do funcionamento do Fundo Estadual de Desenvolvimento e Fortalecimento da Agricultura Familiar (Fedaf), criado pela Lei Complementar nº 655, de 28 de março de 2012 (Rondônia, 2012a) e regulamentado pelo Decreto nº 16.765 de 2012 (Rondônia, 2012b).

O que de fato chamou atenção da Unidade foi que o Fedaf tem como instância normativa e deliberativa o Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável (CEDRS).

O CEDRS foi criado pela Lei Complementar nº 220, de 7 de dezembro de 1999 (Rondônia, 1999), vinculado à Seagri, com objetivos institucionais totalmente alinhados às demandas de P&D e TT da Unidade, dentre elas estabelecer medidas que contribuam para o aumento da produção e da produtividade, de forma eficiente e competitiva, nas atividades relacionadas à agricultura familiar.

Assim, diante de objetivos amplos e totalmente relacionados às atividades da Embrapa, o CEDRS possui competências para deliberar acerca da aprovação de projetos e iniciativas de apoio e fomento à melhoria da qualidade de vida e aumento da atividade produtiva no meio rural, mais uma importante ferramenta de apoio às iniciativas da Unidade, a qual mantém assento e passou a atuar de forma a contribuir com os objetivos gerais e específicos no âmbito da competência do CEDRS.

Importante mencionar ainda a Lei Complementar nº 547, de 21 de dezembro de 2009 (Rondônia, 2009), que dispõe sobre a criação do Fundo Proleite e demais mecanismos e instrumentos relativos à Política de Incentivo e Apoio ao Desenvolvimento

da Pecuária Leiteira do Estado de Rondônia, um importante fundo que seria a fonte de uma de nossas iniciativas junto ao governo do estado.

O Proleite, em linhas gerais, tem como ação a “implantação de projetos que visem um maior grau de produção, produtividade e qualidade do leite e derivados, de forma a propiciar a verticalização, diversificação e a consolidação da Cadeia Produtiva do Leite em Rondônia”.

A mesma Lei Complementar que criou o Proleite definiu os mecanismos de gerenciamento do fundo, e criou o Conselho de Desenvolvimento do Agronegócio Leite do Estado de Rondônia (Condalron), com a finalidade de administrar a Política de Incentivo e Apoio ao Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira do Estado de Rondônia.

A Embrapa mais uma vez foi contemplada com assento permanente da composição do Condalron, sendo mais uma importante ferramenta de atuação e inserção da Unidade na participação estratégica em conselhos que têm o papel de construir as políticas públicas do estado de Rondônia. Nesse sentido, a atuação da Unidade passou a explorar a participação nesses colegiados, de forma a propor alternativas viáveis e sustentáveis para o avanço da agricultura e pecuária em Rondônia.

Assim, estava definida a forma inicial de atuação da Unidade, já estava identificado e mapeado onde e como atuar, com amplo material preparado para dar visibilidade às ações e tecnologias da Embrapa, contando com o envolvimento da sociedade por meio das publicações, projetos de fortalecimento da imagem institucional em andamento e com resultados efetivos, estando o caminho pronto para que a Unidade pudesse avançar em suas proposições.

A efetiva participação da Unidade no Conselho Curador da Fapero, no Condalron e no CEDRS já sinalizava para as equipes da Unidade os caminhos a percorrer na apresentação de nossas iniciativas.

## Projetos e parcerias firmadas

Diante da oferta de tecnologias e possibilidades de atuação da Embrapa pela intensa participação da Unidade nos diversos conselhos estaduais, envolvendo um amplo processo de negociação entre as equipes técnicas da Unidade e das secretarias estaduais, e dada a repercussão social das ações da Embrapa em Rondônia, as primeiras parcerias foram firmadas.

**Projeto Transtec** – A Embrapa Rondônia contribuiu, juntamente com outras instituições, e sob a liderança da Seagri e do governo do estado de Rondônia, com a elaboração de uma proposta de programa estadual para o fortalecimento da cadeia produtiva do leite em Rondônia. Essa interação resultou em um programa que tem como base projetos estruturantes para sua efetiva execução. Dentre esses projetos, a Embrapa elaborou e aprovou o projeto intitulado Pesquisa e Transferência de

Tecnologias para Pecuária de Leite em Rondônia (projeto Transtec), que agora possui orçamento assegurado e aprovado pelo governo de Rondônia, já tendo convênio aprovado pela Procuradoria-Geral do Estado e assinado, estando em plena execução.

O projeto tem por objetivo desenvolver pesquisas científicas e ações de transferência de tecnologias para sistemas de produção de leite no estado de Rondônia, com foco em estratégias e ferramentas para formação e manejo de pastagens, manejo nutricional e reprodutivo do rebanho, controle da incidência de mastite e da qualidade do leite, bem como a gestão financeira da propriedade.

Com base no escopo do projeto, o convênio com o governo do estado de Rondônia possui metas como a melhoria da qualidade do leite, o aumento da produção de leite no estado, a diminuição dos custos da produção; e, por fim, como consequência, o fortalecimento da pecuária de leite no estado de Rondônia.

Os recursos financeiros, da ordem 3,2 milhões de reais, serão aportados exclusivamente pelo governo do estado de Rondônia, e a contrapartida da Embrapa é “não financeira”, sendo a mão de obra de seus pesquisadores, analistas e técnicos valorados com base na estrutura de pessoal utilizada nas ações do projeto, além da utilização de infraestrutura física instalada, laboratórios e campos experimentais da Empresa.

**Projeto Rede Estadual de Avaliação de Clones de Cafés em Rondônia** – A Embrapa Rondônia, em conjunto com a Sedi e o governo do estado de Rondônia, elaborou uma proposta de projeto para o incremento da cadeia produtiva do café em Rondônia. O resultado dessa interação resultou na criação e aprovação do projeto intitulado Rede Estadual de Avaliação de Clones de Café no Estado de Rondônia, atualmente em plena execução.

O projeto vinha sendo uma demanda recorrente do setor produtivo e tem como finalidade fortalecer a cadeia produtiva do café por meio da criação de uma rede estadual de avaliação de clones de café em Rondônia, que englobará avaliação dos melhores materiais genéticos desenvolvidos por cafeicultores, fornecendo subsídios para o registro desses clones no RNC/Mapa.

Os recursos financeiros, da ordem de 4,2 milhões de reais, estão sendo aportados exclusivamente pelo governo do estado de Rondônia, e a contrapartida da Embrapa é “não financeira”, sendo a mão de obra de seus pesquisadores, analistas e técnicos valorados com base na estrutura de pessoal utilizada nas ações do projeto, além da utilização de infraestrutura física instalada, laboratórios e campos experimentais da Empresa.

## Considerações finais

A aproximação da Unidade com o governo do estado de Rondônia, por meio de suas secretarias, sobretudo, perante a atuação e participação efetiva em conselhos estaduais, colegiados e órgãos deliberativos, públicos e privados, resultou na ampliação significativa da captação externa de recursos.

Os resultados são materializados pela aprovação de novos projetos junto ao governo estadual, a exemplo de convênio da ordem de 3,2 milhões de reais com a Secretaria de Estado de Agricultura para a cadeia produtiva do leite, projeto Transtec, e a aprovação de proposta com a cultura do café, da ordem de 4,2 milhões de reais, com a Superintendência Estadual de Desenvolvimento Econômico e Infraestrutura, projeto Rede de Clones.

Para o sucesso dessas parcerias, citamos como essencial o envolvimento da alta gestão da Unidade nessas iniciativas, assumindo seu papel técnico e de representação político-institucional, demonstrando ao governo a seriedade e compromisso da Embrapa para com o desenvolvimento econômico e social do meio rural em Rondônia.

Destaca-se que conhecer a estrutura do governo e os canais de atuação da Embrapa foi primordial para que pudéssemos atingir os resultados. Além disso, práticas de gestão voltadas à aproximação da Embrapa com a imprensa e com a sociedade, e de fortalecimento da imagem institucional da Embrapa no estado e na região, por meio do desenvolvimento de iniciativas inclusivas e de grande repercussão social, foram condições essenciais para que a credibilidade e a confiança dos parceiros diante de nossas iniciativas fossem algo inquestionável.

As principais experiências e etapas descritas fazem parte de práticas de gestão que foram apresentadas pela Unidade nos últimos anos, que vieram se consolidando ao longo dos últimos 5 anos, já demonstrando resultados e sempre com orientações e recomendações para que, de alguma forma, fossem compartilhadas com outras Unidades.

Um trabalho realizado a muitas mãos, envolvendo todas as áreas da Unidade, as equipes, desde as primeiras reuniões buscando romper barreiras até então consideradas intransponíveis, aliado a ideias e propostas técnicas, com objetivos e metas capazes de mudar cenários e contribuir com o desenvolvimento rural sustentável da região, se materializa na celebração de instrumentos contratuais que asseguram a execução dos projetos da Unidade e o objetivo de elevar e fortalecer a imagem institucional da Embrapa.

## Referências

RONDÔNIA (Estado). Lei Complementar nº 220, de 28 de dezembro de 1999. Cria o Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural de Rondônia e dá outras Providências. **Diário Oficial de Rodônia**, Porto Velho, 29 dez. 1999.

RONDÔNIA (Estado). Lei Complementar nº 547, de 21 de dezembro de 2009. Dispõe sobre a criação do Fundo PROLEITE e demais mecanismos e instrumentos relativos à Política de Incentivo e Apoio ao Desenvolvimento da Pecuária Leiteira do Estado de Rondônia. **Diário oficial de Rondônia**, Porto Velho, 22 dez. 2009.

RONDÔNIA (Estado). Lei Complementar nº 655 de 28 de março de 2012a. Dispõe sobre a criação do Fundo Estadual de Desenvolvimento e Fortalecimento da Agricultura Familiar - FEDAF, e demais mecanismos e instrumentos relativos à política de incentivo financeiro e apoio ao desenvolvimento

dos Agricultores Familiares residentes nos Municípios do Estado de Rondônia. **Diário Oficial de Rodônia**, Porto Velho, 28 mar. 2012.

Rondônia (Estado). Lei Complementar nº 965, de 20 de dezembro de 2017. Dispõe sobre a organização e estrutura do Poder Executivo do Estado de Rondônia e dá outras providências. **Diário Oficial de Rodônia**, Porto Velho, 20 dez. 2017.

Rondônia (Estado). Decreto nº 16.765, de 23 de maio de 2012b. Regulamenta a Lei Complementar nº 655, de 28 de março de 2012, que criou o Fundo Estadual de Desenvolvimento e Fortalecimento da Agricultura Familiar – FEDAF e demais mecanismos e instrumentos relativos à Política de Incentivo Financeiro e Apoio ao Desenvolvimento dos Agricultores Familiares residentes nos Municípios do Estado de Rondônia. **Diário Oficial de Rodônia**, Porto Velho, 23 maio 2012.