



GESTÃO SOCIAL: trajetórias, valores e sentidos

16 A 19/NOV
SALVADOR, BAHIA

TRANSFORMAR TERRITÓRIOS COM LIDERANÇA FEMININA, INOVAÇÃO E GESTÃO SOCIAL: A EXPERIÊNCIA DO ROLÊ AGROECOLÓGICO EM SÃO PAULO

Camila Montevechi¹

Instituto Nia Hub de Ciência, Tecnologias e Inovação Social

Rosane Santiago²

Instituto Nia Hub de Ciência, Tecnologias e Inovação Social

Helena Grundig³

Instituto Nia Hub de Ciência, Tecnologias e Inovação Social

Palavras-chave: gestão social. inovação pública. agroecologia. educação alimentar. território. políticas públicas. protagonismo feminino. intersetorialidade. inclusão produtiva.

¹ Doutora em Ciência Política (Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG), com formação em Gestão de Políticas Públicas (Universidade de São Paulo – USP), mestrado em Administração Pública (Fundação João Pinheiro – FJP) e especialização em Políticas Públicas (University of La Verne – EUA). Atua há mais de 15 anos como consultora para governos e empresas, com foco em avaliação de políticas públicas, projetos sociais e estratégias de ESG e integridade. É diretora de Governança, Integridade e Compliance no Nia Hub e atua na avaliação de programas governamentais do governo de Minas Gerais, na Fundação João Pinheiro.

² Gestora de políticas públicas (Universidade de São Paulo – USP), com especialização em Gestão Exponencial e Negócios do Futuro, é uma mulher negra e de origem periférica. Fundadora e diretora-presidente do Nia Hub, soma mais de 15 anos de experiência na estruturação de políticas, negócios e plataformas voltadas à transição justa e ao desenvolvimento territorial. Já mobilizou redes e investimentos com impacto sobre milhões de pessoas em todo o Brasil, e tem atuação reconhecida por instituições como UNDP, BID, Aspen Institute e Synergos.

³ Mestre em Políticas Públicas (Universidade de São Paulo – USP), com MBA em Direito Público e Gestão Pública (Faculdade Legale), MBA em Negócios Sustentáveis (Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ) e especialização em Gestão Responsável para Sustentabilidade (Fundação Dom Cabral – FDC). Com 14 anos de experiência nos setores público, privado e terceiro setor, atua na estruturação de políticas, programas e projetos de impacto, articulando governança, inovação e desenvolvimento. É diretora de Novas Economias do Nia Hub, responsável por estratégias de ativação territorial e soluções escaláveis com foco em justiça socioambiental.

Introdução

Este relato de experiência apresenta o processo de execução do **Rolê Agroecológico**, uma política pública inovadora de educação alimentar, ambiental e territorial liderada por mulheres à frente do Nia Hub – a primeira Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação Social (ICT) brasileira fundada e dirigida exclusivamente por mulheres. Ao compartilhar essa experiência no âmbito do campo da gestão social, buscamos contribuir com o debate acadêmico e prático sobre o papel das organizações da sociedade civil na formulação e execução de políticas públicas voltadas à transformação territorial.

O projeto nasceu do desejo de reinventar a relação entre cidade, nutrição, escola e meio ambiente, a partir de um olhar sensível para os desafios enfrentados por estudantes, agricultores(as), educadores(as) e territórios urbanos periféricos. Mas nasceu também da convicção de que políticas públicas mais justas e sustentáveis só se constroem por meio de arranjos colaborativos, escuta ativa, planejamento orientado por dados e alianças entre Estado e sociedade civil. A proposta ganhou vida em São Paulo, articulando diferentes secretarias municipais e múltiplos agentes comunitários, e resultou em uma das maiores experiências territoriais de vivências pedagógicas agroecológicas em contextos urbanos do país.

Ao ser executado por um coletivo de mulheres atuando com ciência, tecnologia e inovação social, o Rolê Agroecológico também expressa uma epistemologia feminista e interseccional de gestão. A liderança exclusivamente feminina do Nia Hub não é apenas uma característica institucional, mas um modo de fazer política pública com cuidado, rigor técnico, sensibilidade territorial e compromisso com o bem comum. Nesse sentido, este relato conecta biografias pessoais, trajetórias institucionais e compromissos ético-políticos que desafiam o modelo tradicional do terceiro setor e apontam para um novo paradigma de inovação pública e gestão social.

Sob a perspectiva teórica da gestão social, entendida como um processo político e dialógico de coprodução do bem comum por múltiplos atores (Tenório, 2005; Caçado et al., 2016), a experiência aqui relatada se inscreve no que Zanoni et al. (2020) e Fischer et al. (2022) definem como inovação social ancorada em territórios e orientada por valores públicos. Além disso, o projeto dialoga com estudos que associam agroecologia e gênero como campos interdependentes de transformação (Siliprandi, 2015; Petersen & Barros, 2023), nos quais o protagonismo feminino é elemento estruturante da resiliência comunitária, do cuidado ambiental e da construção de economias inclusivas.

Este relato emerge de uma experiência concreta, mas visa também provocar reflexões sobre caminhos possíveis para a reinvenção da gestão pública no Brasil contemporâneo. Como organizações da sociedade civil, especialmente aquelas fundadas por mulheres, podem redesenhar políticas públicas urbanas a partir de abordagens sistêmicas, situadas e cooperativas? Que estratégias metodológicas e políticas estão sendo gestadas a partir das margens — de gênero, de território e de pensamento?

1. O Nia Hub e a reinvenção da gestão social a partir do protagonismo feminino

O Nia Hub – Ciência, Tecnologia e Inovação Social foi fundado em 2023 por mulheres com trajetórias profissionais diversas, mas com um propósito comum: ampliar as capacidades de pessoas, instituições e territórios por meio de soluções estruturantes que articulem ciência, tecnologia e propósito social. Como primeira ICT brasileira concebida e liderada nesse arranjo de gênero, o Nia Hub representa uma ruptura simbólica e concreta em um campo historicamente

masculinizado, abrindo espaço para uma nova geração de lideranças femininas na gestão pública, na inovação institucional e na produção de conhecimento aplicado.

Sua atuação se estrutura em torno do desenvolvimento de programas que combinam planejamento orientado por dados, tecnologias sociais, modelos de negócio sustentáveis e arranjos colaborativos entre Estado e sociedade civil. A organização opera em múltiplas escalas — do território ao sistema — e em diversas frentes temáticas, como segurança alimentar, novas economias, educação, meio ambiente, inclusão produtiva e desenvolvimento urbano. Em todas elas, mantém como eixo transversal a produção de valor público mensurável e o fortalecimento das capacidades públicas para enfrentar problemas complexos.

Mais do que implementar projetos, o Nia atua como uma plataforma de inteligência institucional voltada à construção de políticas públicas integradas e à geração de impactos sistêmicos, com forte aderência à Agenda 2030, ao campo do investimento de impacto e à perspectiva de transição justa. Seu diferencial reside na capacidade de criar pontes entre dados e afetos, técnica e sensibilidade, rigor e escuta — compondo, assim, um repertório próprio de práticas de gestão social que valorizam tanto a inovação quanto o cuidado.

No plano interno, o Nia Hub também desafia as lógicas organizacionais hegemônicas. A escolha por uma governança horizontal, processos de trabalho pautados pela escuta e ambientes institucionalmente saudáveis reflete uma epistemologia feminista aplicada à gestão. Isso significa promover um modelo de organização que reconhece as interdependências, os saberes plurais e as subjetividades como ativos estratégicos, e não como ruídos a serem neutralizados. A produção de conhecimento e de soluções, nesse contexto, é sempre situada, coproduzida e aberta à reconfiguração.

Por fim, a fundação do Nia Hub também reflete uma escolha política: atuar nas brechas do sistema para redesenhar suas formas. Ao habitar o campo das Organizações da Sociedade Civil como uma ICT, o Nia assume o desafio de produzir conhecimento aplicado e impacto social ao mesmo tempo, ressignificando o papel das OSCs no desenho e na execução de políticas públicas estruturantes. O caso do Rolê Agroecológico, que será apresentado a seguir, é uma expressão dessa proposta institucional: agir a partir da intersetorialidade, da inovação e do compromisso com a transformação territorial concreta.

2. O Rolê Agroecológico: educação, nutrição e território como estratégia de política pública

Em 2024, o Nia Hub deu um passo decisivo no fortalecimento de sua missão institucional ao assumir parte importante da operação do Rolê Agroecológico, uma política pública inovadora orientada para a promoção da educação alimentar e ambiental, da inclusão produtiva e da justiça territorial. Com a proposta de conectar estudantes da rede pública a experiências vivas com a produção de alimentos orgânicos e agroecológicos, o projeto representou uma oportunidade de colocar em prática os princípios que o Nia defende desde sua origem: que soluções estruturantes para os desafios urbanos e sociais exigem alianças entre ciência, território e propósito político.

O projeto foi viabilizado por meio de uma parceria com a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, no âmbito da política de alimentação escolar, tendo o CREN – Centro de Recuperação e Educação Nutricional como organização celebrante da colaboração, atuando em conjunto com o Nia Hub, combinando saberes e alinhando práticas de gestão social. Com sua reconhecida trajetória na área de saúde e nutrição infantil, o CREN agregou expertise técnica e institucional ao processo, contribuindo com a articulação intersetorial e a qualificação

pedagógica da proposta. A colaboração entre as duas organizações foi decisiva para estruturar um modelo robusto, sensível ao território e à diversidade dos públicos envolvidos.

O Rolê Agroecológico nasce da convicção de que a transformação dos hábitos alimentares, da relação com o meio ambiente e do próprio fazer educativo depende de vivências concretas, sensoriais e afetivas — especialmente entre estudantes que crescem em contextos de precariedade e desconexão com os ciclos naturais. A proposta parte da articulação entre diferentes agendas públicas — alimentação escolar, sustentabilidade, educação ambiental, segurança alimentar e economia solidária — e se organiza como uma experiência institucional de alta complexidade, envolvendo múltiplos atores e sistemas.

A execução desenvolvida pelo Nia Hub seguiu uma Teoria da Mudança já delineada internamente, articulando seis frentes estruturantes:

1. Credenciamento de unidades produtivas urbanas e rurais de base agroecológica;
2. Assessoria técnica e formação continuada para escolas e agricultores(as);
3. Planejamento e realização de vivências pedagógicas conectadas ao Currículo da Cidade;
4. Fortalecimento de negócios agroecológicos como política de inclusão produtiva;
5. Criação de um Hub de Pesquisa, para consolidar e disseminar aprendizados;
6. Desenvolvimento do E-Rolê Agroecológico, plataforma digital de agendamento e formação online.

A materialidade do projeto se deu por meio da organização de roteiros agroecológicos vivenciais com estudantes do sexto ano da Rede Municipal de Ensino de São Paulo, em unidades produtivas e parques com vocação ambiental. Nessas vivências, os(as) estudantes experimentaram trilhas, oficinas sensoriais, refeições coletivas, entrega de kits agroecológicos, rodas de conversa com os(as) agricultores(as) e práticas de cuidado com a terra — em atividades cuidadosamente roteirizadas e integradas ao currículo escolar.

Já no primeiro semestre de implementação, os resultados foram expressivos: 69 unidades produtivas foram credenciadas, superando a meta inicial de 46, com destaque para a presença de propriedades lideradas por mulheres, assentamentos quilombolas e agricultores(as) em processo de transição agroecológica. As vivências foram organizadas em diferentes formatos (roteiros integrais, parciais e combinados com parques) e acompanhadas por um plano de monitoramento orientado por dados: desde a avaliação da composição nutricional dos cardápios até a satisfação de estudantes, educadores(as) e produtores(as). No segundo semestre, até o dia 21 de novembro de 2024, já haviam sido realizadas 449 vivências agroecológicas, envolvendo quase 10 mil alunos da rede pública.

Para além dos números, o Rolê Agroecológico consolidou-se como um território político-pedagógico de reinvenção da relação entre escola, alimentação e natureza. Ao resgatar os sentidos do alimento como cultura, saúde, afeto e direito, a política pública rompe com lógicas fragmentadas e tecnicistas da educação alimentar e ambiental, apostando em experiências integradoras e emancipatórias. O projeto também provocou deslocamentos institucionais importantes, ao exigir a construção de pactos entre secretarias, coletivos, comunidades escolares e técnicos do campo da agroecologia.

Para o Nia Hub, essa experiência constituiu um verdadeiro laboratório vivo de gestão social aplicada: um espaço onde os princípios da inovação pública, da escuta ativa e do planejamento responsivo puderam ser exercidos em condições reais de operação. O Rolê demonstrou que é possível construir políticas públicas intersetoriais de forma situada, cuidadosa e com impacto

concreto — desde que se reconheçam os territórios como protagonistas e as organizações da sociedade civil como agentes de formulação e transformação.

3. Notas metodológicas

Embora não se trate de uma pesquisa acadêmica convencional, o relato que aqui se apresenta se baseia em uma experiência institucional intensamente documentada e monitorada. A implementação do Rolê Agroecológico foi orientada por um Plano de Trabalho construído colaborativamente, a partir das diretrizes do edital público, das metas pactuadas com a gestão municipal e dos marcos operacionais definidos pelo Nia Hub.

A metodologia geral seguiu os princípios da gestão social aplicada, articulando planejamento estratégico, escuta ativa, coprodução e capacidade de adaptação em tempo real. A equipe técnica do Nia estruturou a execução do projeto em torno de seis Ações Estratégicas, desdobradas em macroprocessos operacionais. Cada ação foi acompanhada por instrumentos próprios de monitoramento e avaliação, com indicadores quantitativos e qualitativos, mecanismos de retroalimentação e produção sistemática de dados de campo.

Além da mensuração de metas — como número de unidades credenciadas, vivências realizadas e roteiros ofertados —, foram aplicados instrumentos de avaliação da experiência, incluindo formulários de satisfação para estudantes, educadores(as) e produtores(as). Também foram desenvolvidos instrumentos de análise da qualidade nutricional dos cardápios e da composição dos kits agroecológicos, com base em diretrizes alimentares oficiais (Guia Alimentar para a População Brasileira, 2014).

Por fim, o Nia estruturou um sistema interno de produção de boletins, relatórios técnicos e reuniões de governança com participação de atores institucionais e comunitários, permitindo ajustes contínuos ao longo do processo. Essa dinâmica conferiu ao projeto um caráter reflexivo, responsivo e iterativo, onde o conhecimento foi sendo produzido ao mesmo tempo em que se agia — característica central das práticas de gestão social em contextos reais.

4. Resultados e aprendizados

O primeiro ciclo de implementação do Rolê Agroecológico produziu resultados expressivos em múltiplas dimensões — pedagógica, institucional, produtiva e territorial — que demonstram a potência e os desafios de sustentar uma política pública inovadora em uma metrópole da complexidade de São Paulo. Com mais de 11 milhões de habitantes, forte desigualdade socioespacial e redes públicas que operam em escalas colossais, o município impõe tanto desafios logísticos e institucionais, quanto oportunidades singulares de impacto sistêmico.

Um dos principais marcos do projeto foi a conclusão do credenciamento de 69 unidades produtivas, superando a meta inicial de 46, bem como a realização de 449 vivências (até o dia 21 de novembro de 2024) e a participação de 9.642 estudantes. As unidades incluíram propriedades rurais, hortas urbanas, quintais produtivos, iniciativas lideradas por mulheres e territórios quilombolas, todas habilitadas para ofertar vivências pedagógicas à rede pública. O processo de credenciamento foi também uma estratégia de escuta ativa e mapeamento territorial, permitindo o reconhecimento institucional de experiências até então invisibilizadas — e, muitas vezes, precarizadas — no debate sobre alimentação escolar e agroecologia urbana.

Do ponto de vista dos produtores e produtoras, o Rolê Agroecológico operou como uma política de inclusão produtiva em escala inédita, criando fluxos de renda, visibilidade pública e reconhecimento simbólico. Participar do projeto significou para muitos agricultores e

agricultoras a oportunidade de qualificar suas práticas, emitir nota fiscal, aprimorar a recepção de visitantes, organizar refeições coletivas e ofertar kits agroecológicos — o que exigiu investimento em infraestrutura, readequações logísticas e também fortalecimento da autoestima profissional.

Em um contexto como o da cidade de São Paulo, a escala se apresenta tanto como ambição quanto como controvérsia. Se, por um lado, a dimensão territorial do município impõe limites operacionais (como deslocamentos longos, alta rotatividade das equipes escolares e dificuldades logísticas), por outro, ela também oferece oportunidade única de gerar impacto sistêmico em múltiplas políticas públicas — conectando a produção agroecológica à alimentação escolar, à educação ambiental, ao fortalecimento de vínculos comunitários e à justiça territorial.

Para os agricultores(as), especialmente os(as) pequenos(as) produtores(as) das bordas da cidade, a possibilidade de receber estudantes da rede pública significou ser reconhecido não apenas como fornecedor de alimentos, mas como educador popular, agente cultural e protagonista da transição ecológica. Muitos relataram que, pela primeira vez, foram vistos como parte de uma política pública estruturante, com impactos reais sobre suas rotinas, autoestima e capacidade de investimento.

Esses resultados foram possíveis graças ao esforço conjunto entre equipes técnicas, órgãos públicos e organizações parceiras. Ao lado do Nia Hub, a organização CREN – Centro de Recuperação e Educação Nutricional atuou como organização celebrante da parceria, com sua reconhecida trajetória no campo da nutrição e da segurança alimentar. A colaboração entre as duas instituições foi essencial para garantir consistência técnica, capilaridade territorial e sensibilidade social às ações desenvolvidas.

O projeto também mobilizou um arranjo de governança intersetorial entre diferentes secretarias municipais (Educação, Desenvolvimento Econômico, Verde e Meio Ambiente, Turismo), além de envolver agentes comunitários, lideranças escolares, agricultores(as) e educadores(as). A mediação entre essas instâncias exigiu intensa capacidade institucional, negociação cotidiana e metodologias flexíveis para lidar com contextos em constante transformação.

Dentre os principais aprendizados estratégicos, destacam-se:

- A importância de integrar projetos como o Rolê aos Projetos Político-Pedagógicos (PPPs), fortalecendo sua apropriação pelas escolas;
- A centralidade da formação contínua, tanto de educadores(as) quanto de agricultores(as), para garantir qualidade e pertencimento;
- O papel decisivo da logística — transporte, alimentação, acessibilidade — como condição de justiça territorial e equidade no acesso;
- A potência de reconhecer territórios como espaços educativos e agricultores(as) como sujeitos formadores.

Por fim, a implementação do Rolê reafirmou a aposta do Nia Hub em uma gestão social que conjuga técnica, política, escuta e inovação. O projeto demonstrou que é possível articular múltiplas políticas públicas, territórios e saberes para produzir impacto real — desde que se reconheça a complexidade como parte da solução, e não como um obstáculo a ser neutralizado. A gestão da escala, nesse contexto, não é um dado, mas uma escolha política: expandir com qualidade, respeitando ritmos, vínculos e singularidades.

5. Considerações finais

O Rolê Agroecológico é mais do que um projeto bem-sucedido: é um experimento político-pedagógico que evidencia o potencial transformador da gestão social quando exercida com intencionalidade, sensibilidade territorial e compromisso com a justiça social. Ao articular educação, nutrição, agroecologia e território a partir da experiência concreta de estudantes, agricultores(as) e educadores(as), o projeto contribui para redefinir os contornos da política pública em contextos urbanos complexos.

Sua realização em um município com as dimensões e contradições de São Paulo impôs ao Nia Hub — e às instituições parceiras, como o CREN — o desafio de desenhar e implementar soluções que respeitassem a diversidade dos territórios e dos sujeitos, sem abrir mão da escala e do impacto sistêmico. O esforço intersetorial exigiu uma engenharia institucional sofisticada, capacidade de escuta e adaptação, além de práticas contínuas de monitoramento, formação e mediação. Neste processo, a escala deixou de ser apenas um dado técnico e passou a ser tratada como uma construção política, disputada diariamente nas escolhas operacionais e pedagógicas.

A experiência também reafirma o papel das organizações da sociedade civil como coprodutoras de políticas públicas estruturantes, capazes de inovar metodologicamente, articular múltiplos campos do saber e operar com eficiência e cuidado. A atuação do Nia Hub, como ICT fundada e liderada por mulheres, demonstra que é possível tensionar o campo da gestão pública a partir de epistemologias feministas e interseccionais, que valorizam os afetos, os saberes situados, a horizontalidade e a criação de valor público como elementos centrais da ação institucional.

Do ponto de vista do campo da gestão social, o Rolê Agroecológico contribui para renovar o debate sobre práticas emancipatórias de planejamento, execução e avaliação de políticas públicas. O projeto aproxima a gestão social da vida cotidiana, dos corpos, da nutrição e da terra, deslocando-a de um plano meramente procedimental para uma dimensão política e ética de transformação coletiva. Em diálogo com autores como Tenório (2005), Fischer et al. (2022), Siliprandi (2015) e Zanoni et al. (2020), o Rolê demonstra que não há inovação pública sem vínculos, nem transformação sem disputa de sentidos.

Como legado, o projeto deixa sementes: hortas ativadas, estudantes transformados, produtores(as) fortalecidos(as), políticas redesenhadas. Mas deixa também um convite: que novas formas de fazer política pública, centradas no cuidado, na colaboração e na justiça, sejam reconhecidas como caminhos legítimos e potentes para a reinvenção da gestão pública brasileira — especialmente quando lideradas por mulheres que ousam sonhar e realizar, juntas, um novo futuro.

6. Referências

CANÇADO, Vanessa L.; TENÓRIO, Fernando G.; PEREIRA, João Marcelo. Gestão social como um campo da administração: uma análise a partir de seus fundamentos epistemológicos. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 6, p. 929–946, nov./dez. 2016. <https://doi.org/10.1590/0034-76121665>

FISCHER, Rosa Maria; MEDEIROS, Cynara; MEDEIROS, Maria Eduarda. *Inovação pública no Brasil: estratégias e experiências*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2022.

PETERSEN, Patrícia; DIAS, Tainã. Agroecologia, gênero e juventude: reflexões e experiências no contexto da agricultura familiar brasileira. *Revista Retratos de Assentamentos*, v. 17, n. 1, p. 10–28, 2014.

SILIPRANDI, Emma. Mulheres e agroecologia: transformando o campo, as florestas e as pessoas. Rio de Janeiro: Editora Expressão Popular, 2015.

TENÓRIO, Fernando G. Administração pública e sociedade: a gestão social como forma de ampliar a democracia. Revista de Administração Pública, v. 39, n. 1, p. 7–26, jan./fev. 2005. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122005000100002>

ZANONI, Andrea; FONSECA, Claudia F.; CARNEIRO, José M. T. (org.). Gestão social e inovação: abordagens para o desenvolvimento territorial. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2020.

