

Como tratar problemas complexos a partir da articulação em rede?



*o caso do
Ligue os
Pontos*



*O que podemos
copiar e colar
deste projeto?*

Realização de:



(011)lab



CIDADE DE SÃO PAULO



CIDADE DE SÃO PAULO

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Quem fez o projeto Ligue os Pontos

Coordenadores

Marcos Camargo Campagnoni, José Amaral Wagner Neto e César Angel Boffa de Azevedo.

Equipe de gestão

Servidores e consultores que atuam ou atuaram no projeto (SMUL):

Ademir Villatoro, Amélia Sert, Anna Kaiser Mori, Bruno de Assis Janini, Fernando Leme, Gabriela Momberg, Janaina Belo de Oliveira, Lia Palm, Lucas do Vale Moura, Marcela Ferreira, Mathews Vichr, Nicole Gobeth, Patrícia Marra Sepe, Pedro Ramos, Tais Tsukumo, Zoraide Amarante.

Equipes de campo

Servidores e consultores na ATER (SMUL e SMSUB/CAE):

Aline Dias Ferreira de Jesus, David Ferreira Jr., Cristiano Gomes, Cristiano Mendes, Francisco dos Santos Ferreira, João Vitor Carmezini, Jonas Santos Pereira, Mauro Kayano, Paula Martins de Freitas, Robson Miranda, Ronaldo Azarias, Rubia Toledo, Sergio Gonçalves Dutra, Tiago Gomes, Vicente Coffani.

Consultores na Cadeia de Valor (SMUL e SMD/Adesampa):

Aieska Marinho, Arpad Spalding, Daniella Azevedo, Domingos Leôncio Pereira.

Consultores nos levantamentos e articulação territorial da Sampa+Rural:

André Biazoti, Daniel Filardi, Daniele Teófilo, Diego Blum, Fabrício Muriana, Maurício Alcântara, Natalia Mancini, Regiane Nigro.

Comunicação

Servidores (SMUL e SMD/ET): Bárbara Sousa de Miranda, Glauco Blasco, Patrícia Manjamelli Gelmetti, Giovanna Longo.

Equipes parceiras

GeoInfo, ObservaSampa e Comissão de Segurança Hídrica da Capital Paulista - servidores (SMUL):

Danilo Mizuta, José Marcos Pereira de Araújo, Luciana Pascarelli, Rafael Mielnik, Silvio César Lima Ribeiro, Thor Saad Ribeiro.

SMSUB: Maria Clara Zuppardo.

SMD/ET/Adesampa: Bianca Moreira Mariquito Naime Silva, Frederico Celentano, Jessika Piovezan Fernandes, Paulo Marcelo Tavares Ribeiro.

SVMA: Anita Correia de Souza Martins, Brígida Gomes Fries, Eduardo Hortal Pereira Barretto, Felipe Frascareli Pascalicchio, Gustavo Rebecchi Brunassi, Luccas Guilherme Rodrigues Longo, Jânio Marcos Rodrigues Ferreira, Luara Granato, Maira G. Galvanese, Mauricio de Alcantara Marinho, Meire Aparecida Fonseca de Abreu, Ricardo José Francischetti Garcia, Rodrigo Martins dos Santos, Roseli Alleman, Rosélia Mikie Ikeda, Simone Justamante De Sordi, Sumiko Honda, Tamires Carla de Oliveira.

Consultores nos levantamentos de Dados e Evidências:

André Luiz de Pádua Santos, Gabriel Baioco, Graziela Castello, João Furtado, José Eduardo Oliveira, Lucas Keese, Mariângela Martins, Paulo Bernardo Neves, Priscila Vieira, Renato Martins Passos Ferreira, Tomaz Kipnis.

Comunidade Indígena Guarani:

Alcides Gonçalves, Geovane Viliálva Gabriel, Jera (Giselda Pires de Lima), Kaká (Alison Gabriel dos Santos), Kerexu (Leidiane Gabriel Lima), Kerexu (Aparecida Pires de Lima), Mateus dos Santos da Silva, Roka (Alex da Silva), Silvania Xapy Vidal Verissimo, Vera (Claudio Pires de Lima), Vicente Pires de Lima, Xiju (Nilson de Castro), Xondaro (Cristiano da Silva).

Delivery Associates: Carolina Araújo, Evelyn Danielle Lo, Guilherme Trivellato, Sâmara Oliveira.

Vital Strategies: Alvaro Sanchez, Juliana Mendes, Pedro de Paula, Susana Valle.

SMIT Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (011).lab, o laboratório de inovação da Prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da Prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da Prefeitura de São Paulo.

Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.

SECRETÁRIO

Juan Quirós

COORDENADORA DO PROJETO

Maíra Tatit

COORDENADOR DO (011).lab

Vitor Cipriano de Fazio

ASSESSORIA TÉCNICA

Gabrielli dos Santos Martins
Rafaela Mendes
Paula Gonçalves Dias

Realização



CEBRAP

centro brasileiro de análise e planejamento

Coordenação: Monise F. Picanço

Equipe: Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach, Marina Castro de Oliveira e Laura Simões

Design gráfico: Eduardo Asta

Ícones: The Noun Project CCBY ©



Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

Novembro.2021



**COPI
COLA**

O CopiCola

O CopiCola é uma iniciativa da Secretaria de Inovação e Tecnologia que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da Prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de sistematizar as práticas que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

Como tratar problemas complexos a partir da articulação em rede?

CopiCola
CASO

20

APRESENTAÇÃO	6
1. O que é o Ligue os Pontos?	8
O projeto	8
O que são problemas complexos?	11
Como funciona?	12
Pontos centrais	13
Resultados	15
2. Quais problemas busca resolver?	16
Contexto	16
Problemas que o Ligue os Pontos buscou resolver	18
Quando essa solução é aplicável ao seu problema?	19
Quando essa solução é menos aderente ao seu problema?	19
3. Por que o Ligue os Pontos é inovador?	20
4. Como enfrentar problemas complexos usando articulação?	23
Compreensão do problema	24
Estruturação da governança e recursos	25
Construção de espaços de articulação	30
Mecanismos de articulação em operação	34
5. Fatores de sucesso e desafios	38
Fatores de sucesso	38
Desafios	39
6. Como replicar?	40
7. Entrevistados	49

Apresentação

O **CopiCola** é o programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo (SMIT) que tem como objetivo identificar, valorizar, sistematizar e registrar projetos inovadores da PMSP para que outros órgãos possam se inspirar e implementar essas práticas. Para tanto, produz materiais sobre os projetos inovadores, apresentando aprendizados e desafios em sua elaboração, implementação e gestão. Este guia é o vigésimo da série e conta sobre o **Projeto Ligue os Pontos**, que criou vínculos e mecanismos de conexão entre os vários atores da cadeia de valor da agricultura da cidade, estimulou uma economia sustentável e minimizou o risco de que as áreas cultiváveis fossem tomadas pela urbanização. O guia tem seis capítulos que descrevem como a Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento (SMUL), junto a outras secretarias da Prefeitura de São Paulo, promoveu a sustentabilidade socioambiental do território rural conectando produção e consumo e fortalecendo a agricultura.



O que é o Ligue os Pontos?

págs. 8 a 15

O **Ligue os Pontos** é um projeto desenvolvido pela Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento (SMUL) em conjunto com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET), a Secretaria do Verde e Meio Ambiente (SVMA), e a Secretaria Municipal das Subprefeituras (SMSUB). Seu objetivo é garantir a sustentabilidade socioambiental do território rural no sul de São Paulo. Para isso, o projeto busca conectar a produção do território com os diversos pontos envolvidos na cadeia da agricultura paulistana.



Quais problemas busca resolver?

págs. 16 a 19

A Zona Rural Sul de São Paulo abarca reservatórios de água responsáveis pelo abastecimento de 5 milhões de pessoas, territórios remanescentes da Mata Atlântica e 80% da área rural do município. É, ao mesmo tempo, região que precisa ser preservada por seu valor ambiental e área marcada pela vulnerabilidade social, habitada por pessoas com baixa renda, caracterizada por altos índices de desemprego, pouca oportunidade de trabalho local e avanço da assentamentos informais sobre a área de preservação. Sua produção rural é ainda caracterizada por pouco valor agregado e pouco acesso às políticas de assistência técnica agrícola. O **Ligue os Pontos** buscou transformar esse cenário, conectando a cadeia da agricultura para fomentar a [agro] ecologia a partir da economia, promover a inclusão através da produção e contribuir para a segurança alimentar através da produção local e orgânica de alimentos.



Por que o Ligue os Pontos é inovador?

págs. 20 a 22

O projeto é inovador porque: utilizou a inclusão produtiva como fomento à solução; teve como abordagem a visão sistêmica de políticas públicas; buscou soluções através da articulação em rede; apostou no desenvolvimento de tecnologias como ferramentas; desenvolveu fatores favoráveis à replicabilidade do projeto; teve flexibilidade de atuação.



Como enfrentar problemas complexos usando articulação?

págs. 23 a 37

Projeto realizou: (1) Compreensão do problema; (2) Estruturação da governança e recursos; (3) Construção de espaços de articulação, e, por fim, (4) Mecanismos de articulação em operação.



Fatores de sucesso e desafios

págs. 38 a 39

Os fatores de sucesso do projeto são: Temática emergente; Envolvimento da alta liderança; Comitê de Governança; Equipe qualificada; Sistema de informações unificado; Atuação no território. Já os principais desafios foram: Desenvolvimento multisetorial na prática; Sustentação do projeto; Burocracia jurídica.



Como replicar?

págs. 40 a 48

O guia traz um material de apoio para o leitor se inspirar no caso do Ligue os Pontos, para atuar sobre problemas complexos a partir da articulação em redes.

1

O que é o Ligue os Pontos?

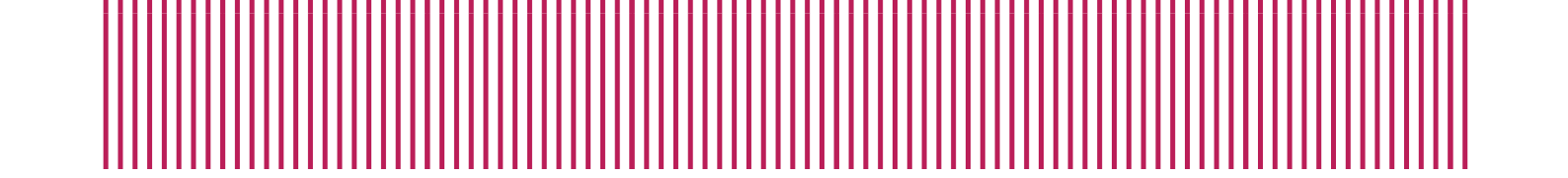
O projeto

O **Ligue os Pontos** é um projeto desenvolvido pela Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento (SMUL) em conjunto com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET), a Secretaria do Verde e Meio Ambiente (SVMA), e a Secretaria Municipal de Subprefeituras (SMSUB). O projeto conta com a parceira de outros entes públicos¹ e da sociedade civil e tem como objetivo promover a sustentabilidade socioambiental e impulsionar a economia local dos territórios rurais de São Paulo, com foco inicial na zona sul, conectando produção agrícola do território com os diversos pontos da cadeia da agricultura paulistana.

O projeto ganhou o principal prêmio do *Mayors Challenge 2016*, promovido pela organização internacional *Bloomberg Philanthropies* para endereçar o problema complexo (apresentado no próximo item do guia) de conciliar a preservação ambiental com o desenvolvimento econômico, diminuindo a exclusão social e incentivando a permanência das atividades rurais.

A região concentra dois dos principais reservatórios de abastecimento de água da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e os maiores e mais importantes remanescentes florestais do Bioma Mata Atlântica existentes. Sua preservação é essencial, pois concentra os principais serviços ecossistêmicos da metrópole. Entretanto, desde a revisão do Plano Diretor Estratégico dos anos 2010, havia ainda um entendimento de que as políticas de comando e controle realizadas até então - como fiscalização ambiental e leis de ordenamento territorial muito restritivas, não eram capazes de, sozinhas, conter o avanço da mancha urbana, formada sobretudo por assentamentos informais nos territórios originalmente rurais.

¹ Casas de Agricultura Ecológica (CAE), a Agência São Paulo de Desenvolvimento (ADESAMPA), Secretaria Estadual de Agricultura e Abastecimento e Secretarias Municipais de Educação (SME), Saúde (SMS), Relações Internacionais (SMRI).



Este padrão de urbanização e ocupação do solo coloca em risco os reservatórios de água e demais serviços ecossistêmicos da cidade de São Paulo. Ao mesmo tempo, a população residente na região se caracteriza por forte vulnerabilidade social: a renda média das famílias da região é de um terço da média da cidade, além de possuir altos índices de desemprego.

Seu território retrata ambas as vulnerabilidades, sendo composto por um mosaico de pequenas propriedades rurais fragilizadas e assentamentos irregulares, que abrigam a população de baixa renda em terras que deveriam ser preservadas.

Por meio de cartografia realizada pelo Projeto Ligue os Pontos, identificou-se outra característica: a região, que concentra altos índices de desemprego, possui cerca de 20% de seu território apto para a atividade agrícola, já consideradas restrições ambientais, como as áreas com vegetação nativa e de preservação ambiental. No entanto, atualmente apenas 10% das áreas aptas são cultivadas. Além disso, a existência de rupturas na cadeia de valor agrícola era evidente desde o início do programa. Em uma cidade cujo mercado valoriza cada vez mais o consumo local e consciente, a produção agrícola efetivamente local não alcançava esses consumidores. Era preciso, portanto, promover ações que conectassem oferta e demanda.

Ao colocar como objetivo ligar os pontos da cadeia de valor agrícola, o projeto inovou e subverteu a lógica da fiscalização como única estratégia de preservação ambiental, utilizando a inclusão produtiva e desenvolvimento sustentável da região como mais uma ferramenta de contenção do avanço da mancha urbana nas áreas de preservação ambiental.

Sua atuação buscou o fortalecimento da agricultura local e do empreendedorismo rural a partir de dados e evidências e da promoção de conexões entre a produção agrícola da Zona Rural Sul e a demanda do mercado local. O projeto desenvolveu diferentes mecanismos para fortalecer a agricultura, como a assistência técnica e extensão rural (ATER), e para promover a articulação em rede:

- ▶ Promoveu e apoiou a pauta do consumo local, do acesso à alimentação saudável e da importância de estabelecimento de circuitos curtos de comercialização construindo pontes e disseminando informações.
- Suas estratégias de comunicação, apoio a iniciativas e diálogo, integraram o projeto a uma rede de atores civis engajados com essas pautas, como chefs de cozinha, o que fomentou ainda mais as conexões.

- ▶ Criou um agente público especializado em fazer conexões – o articulador territorial, que atuava junto aos agricultores investigando sua produção para conectá-los a um demandante (ex: consumidor direto, comerciante) que valorizasse seu produto.
- ▶ Utilizou a tecnologia como ferramenta para articulação entre o potencial produtivo da cidade e a dinâmica da maior economia urbana brasileira, criando a Sampa+Rural. Essa plataforma colaborativa virtual busca conectar pessoas e iniciativas ligadas ao rural, à alimentação saudável e meio ambiente, combinando informações sobre onde comprar produtos locais, quem são as agricultoras e os agricultores da cidade, e quem comercializa seus produtos. Além disso, a plataforma também informa sobre atrações turísticas ligadas à natureza e turismo rural, e dissemina iniciativas da sociedade civil e poder público para tornar a cidade mais conectada às práticas sustentáveis.
 - A rede de agricultores e estabelecimentos inseridos na plataforma se materializou em selos físicos que identificam e reconhecem os locais que promovem uma Sampa mais rural.
 - Foi criado também o selo “Aqui tem produção de Sampa”, que permite que consumidores identifiquem quais locais são considerados parceiros de negócios pelas agricultoras e agricultores da cidade, impulsionando a produção sustentável na cidade de São Paulo.

Desenvolver essas soluções enquanto política pública não era tarefa para apenas uma secretaria, e demandava a ação articulada entre diferentes órgãos públicos. Por essa razão, o projeto constituiu um Comitê de Governança multissetorial, que permitiu que diferentes políticas públicas incidentes no território pudessem atuar de forma integrada.

O Ligue os Pontos apostou na articulação tanto como estratégia de atuação intersecretarial, como enquanto ferramenta para fazer frente a um problema complexo. Ele criou vínculos e mecanismos de conexão entre os vários atores da cadeia de valor da agricultura da cidade, estimulou uma economia sustentável e minimizou o risco de que as áreas cultiváveis fossem tomadas pela urbanização. Por enfrentar tamanho problema complexo, ele é um caso inspirador de inovação.



O que é cadeia de valor de um mercado?

Produtos movem-se das mãos do produtor até chegarem a seu consumidor final através de uma série de atores conectados. Produtores de insumo agrícola, agricultores, comerciantes, restaurantes e consumidor. Todos fazem parte da cadeia do produto agrícola. Identificar e analisar os elos da cadeia permitem entender gargalos e barreiras para fazer com que a oferta dos produtos ocorra de maneira eficiente e próspera a todos os envolvidos.

O que são problemas complexos?

A noção de problemas complexos surgiu na literatura de planejamento urbano em 1973 para tratar de problemas públicos para os quais não é possível trabalhar a partir de um planejamento tradicional, com etapas lineares e evidentes. Esse conceito tem sido revisitado pela administração pública para pensar problemas multidimensionais.

Problemas complexos podem possuir as seguintes características:

- ▶ São difíceis de definir: diferentes atores definem o problema a partir de lógicas e características distintas.
- ▶ Têm muitas interdependências e múltiplas causas interconectadas.
- ▶ Soluções podem levar a consequências inesperadas, dada a interconexão entre diferentes problemas.
- ▶ Frequentemente não são estáveis, mudando de cenário até mesmo durante o seu diagnóstico.
- ▶ Não possuem uma solução clara.
- ▶ São socialmente complexos.
- ▶ Dificilmente podem ser endereçados por apenas uma organização ou órgão público, demandando ações articuladas.
- ▶ Envolve mudanças comportamentais.
- ▶ São muitas vezes caracterizados como “não tratáveis”, fracassos crônicos da política pública.



Para saber mais

Discussão sobre problemas complexos e Políticas públicas

<https://legacy.apsc.gov.au/tackling-wicked-problems-public-policy-perspective>

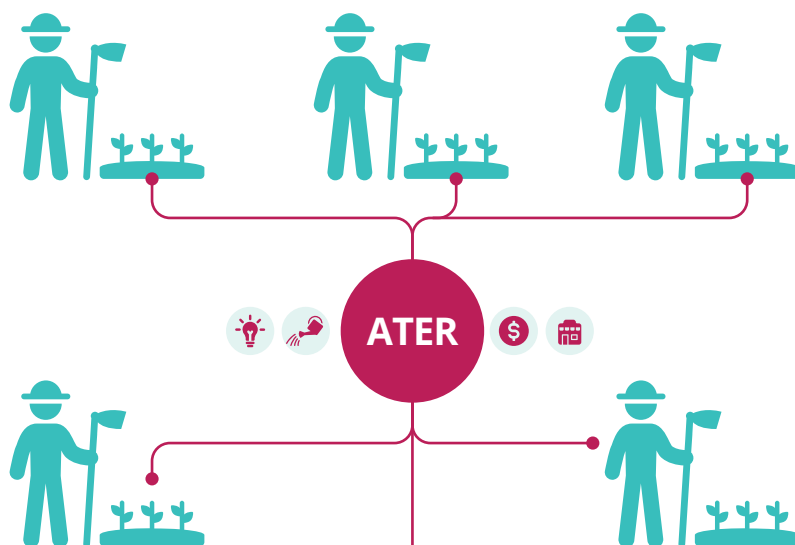
Aplicação prática e provocativa, que pensa a Covid-19 como problema complexo

<https://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/covid-e-um-mega-wicked-problem-e-isso-ajuda-a-explicar-os-fracassos-e-possiveis-alternativas/>

Como funciona?

Fortalecimento da agricultura

Para conectar a cadeia de valor, o Ligue os Pontos fortaleceu a agricultura, oferecendo Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) a agricultores e agricultoras da Zona Rural Sul. O projeto forneceu ferramentas, insumos e métodos para aprimorar a produção agroecológica na região.

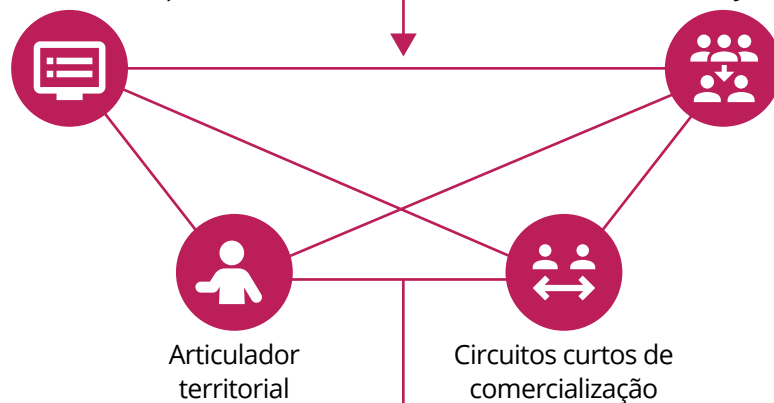


Articulando a cadeia de valor

A equipe do projeto também buscou conectar agricultores e empreendedores da Zona Rural a consumidores interessados em produção local.

Sampa+Rural
(plataforma online)

Capacitação
e acelerações



Articulador
territorial

Circuitos curtos de
comercialização



Consumidor



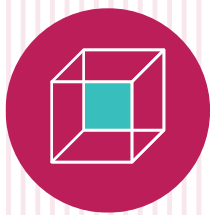
Desenvolvimento de dados e evidências

O projeto construiu ainda informações detalhadas sobre a Zona Rural de São Paulo

Realizou cadastramentos de produtores rurais, cartografias, levantamentos florísticos, e criou um sistema que permite registrar e acompanhar os atendimentos realizados pela prefeitura, reunindo dados que possibilitam identificar também o impacto de mudanças ao longo do tempo.

A criação de diferentes mecanismos de articulação, com diretrizes claras, e sistemas de governo aberto, tornam boa parte das experiências replicáveis em outros contextos semelhantes.

Pontos centrais



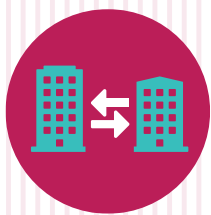
Abordagem multitemas

O problema enfrentado pelo Ligue os Pontos era multifacetado, com diferentes dimensões interligadas. Responder a esse problema levou a equipe a construir um enfrentamento do tema também multidimensional, com diferentes frentes de trabalho e vasta gama de ações.



Governança multisetorial

O projeto foi construído a partir de uma articulação multisetorial que envolvia diferentes secretarias, órgãos públicos, organizações internacionais e atores da sociedade civil conectados à discussão sobre produção local agrícola. Isso demandou construir uma governança sólida, com atuação do gabinete do prefeito, boa capacidade de articulação da SMUL, desenvolvimento de diferentes mecanismos de governança, como Comitês intersecretariais com encontros periódicos, e uma pactuação de responsabilidades claras.



Articulação intersecretarial

Permitiu que diferentes políticas públicas incidentes na Zona Rural Sul atuassem de forma mais integrada. São exemplos o trabalho de apoio e atuação conjunta do projeto com os equipamentos públicos: Escola de Agroecologia (SVMA), TEIA Parelheiros (SMDET) e Casas de Agricultura (SMSUB).



Compreensão do problema

A construção das ações partiu do conhecimento prévio do território e do público-alvo. A equipe do Ligue os Pontos se dedicou à escuta dos agricultores de Parelheiros desde a concorrência no prêmio. Essa posição se manteve central em todo o projeto, que coletou dados e indicadores para desenhar e acompanhar suas ações, utilizando esse recurso para poder repensar e desenvolver novas estratégias de ação durante a implementação.



Dados e evidências

Avançar no levantamento e disponibilização de dados foi um dos pilares do projeto, que investiu para que esses conhecimentos pudessem pautar suas ações e ser um legado para a cidade. As iniciativas avançaram e atualizaram os dados oficiais existentes, além de produzirem um retrato consistente do território.



Plataformas de articulação e estruturação de políticas

As plataformas Sampa+Rural e SisRural materializam ferramentas de articulação fundamentais. A Sampa+Rural consolida mecanismos de articulação em rede importantes para a cadeia de valor da agricultura e do alimento. Já o SisRural fortalece, estrutura e propicia a articulação de políticas públicas voltadas para agricultores.



Aprendizagem na prática

O projeto ofertou assistência técnica, mentorias e capacitações mão na massa, que davam a oportunidade de experimentar e verificar na prática os benefícios para suas unidades produtivas e negócios.

Resultados

650

agricultores identificados



160

agricultores atendidos com assistência técnica e extensão (ATER)

Desenvolvimento de duas plataformas em código aberto



SisRural

Sistema de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), que permite acompanhamento de políticas públicas de desenvolvimento sustentável e ambiental.



Sampa + Rural

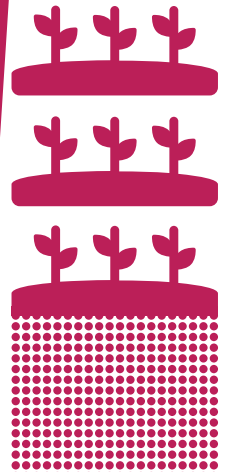
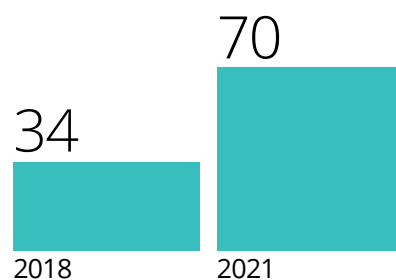
Reconhece e visibiliza iniciativas de agricultura, agroecoturismo e alimentação saudável, fomentando conexões e fortalecendo redes.



Promoção de novas práticas de consumo

Apoio à criação de quatro Comunidades que Sustentam a Agricultura (CSA), que propiciaram a transição agroecológica de agricultores familiares em seu caminho para a certificação para o orgânico.

Dobrou o número de agricultores com certificação orgânica ou na transição agroecológica



400

empreendedores da Zona Rural Sul capacitados



20

empresas selecionadas para participar da pré-aceleração



8

acelerações de pequenos negócios da Zona Rural Sul realizadas com a colaboração da ADESAMPA

2

Quais problemas buscou resolver?

Contexto

São Paulo é um município com pouco mais de 12 milhões de habitantes, concentrados em dois terços de seu território. Apesar de ser um município muito urbanizado, o terço restante é formado pela Zona Rural. Esta Zona está localizada nas regiões sul, norte e leste da cidade, e é composta por áreas agrícolas, territórios remanescentes da Mata Atlântica, uma rica biodiversidade e os reservatórios de água Guarapiranga e Billings, que fornecem água para cerca de 5 milhões de habitantes.


A Zona Rural Sul da cidade, na qual se encontram os reservatórios e 80% da área rural do município, é marcada por um cenário bastante complexo. Trata-se de uma região que precisa ser preservada por seu valor ambiental e sua importância para o abastecimento de água do município. Mas, constitui também uma área marcada pela vulnerabilidade social, habitada por pessoas com baixa renda, caracterizada por altos índices de desemprego e pouca oportunidade de trabalho local. A vulnerabilidade caracteriza inclusive a ocupação do território, composto por um mosaico de pequenas propriedades rurais remanescentes de um cinturão agrícola que existiu ali até os anos 1970, além de assentamentos irregulares, que abrigam população de baixa renda e avançavam a mancha urbana para as áreas de preservação ambiental.

Esse cenário complexo já havia sido acessado por iniciativas anteriores. O Programa de Agricultura Urbana e Periurbana

(PROAURP), criado pela Lei 13.727 de 2004 e regulamentado pelo Decreto 51801 de 21/09/2010, é um exemplo importante. O programa tinha como objetivo incentivar e apoiar a produção agroecológica nas regiões hoje reconhecidas como Zona Rural, auxiliando na implantação de hortas, criação de pequenos animais, pomares e produção de plantas ornamentais. O PROAURP é desenvolvido a partir de parceria entre a Secretaria do Verde e Meio Ambiente e a Secretaria Municipal de Subprefeituras, e tem como equipamentos públicos chave para sua implementação as Casas da Agricultura Ecológica (CAE) das regiões sul e leste.

Mesmo com a oferta do PROAURP, a existência das CAEs e a criação de cooperativas de agricultores – como a Cooperapa, havia – e ainda há – espaço para fomentar essa agenda e atuação. Muitos agricultores da região não conheciam os potenciais da agroecologia, tinham desconfiança e dificuldade para acessar as iniciativas de assistência à produção agrícola públicas, e muitos não conseguiam os meios para se conectar a melhores canais de comercialização. Ao mesmo tempo, redes de consumo consciente estavam em pleno crescimento no meio urbano da cidade, privilegiando justamente a produção local, vinda de pequenas propriedades e trabalho familiar, de preferência orgânica e agroecológica.

Identificando as potencialidades de unir forças ao que já promovia desenvolvimento sustentável da produção agrícola local, os idealizadores do projeto perceberam que



sua maior contribuição estaria em atuar estabelecendo conexões entre a agricultura local e o mercado consumidor. Com esse esforço, buscar-se-ia fortalecer a economia local e as oportunidades de trabalho e renda e, ao mesmo tempo preservar a região e fomentar a agroecologia e o consumo consciente na cidade.

Um importante investimento para entender melhor o problema e desenhar a melhor estratégia para enfrentá-lo foi o desenvolvimento de uma pesquisa sobre a região do extremo sul da cidade no âmbito da Bienal Internacional de Arquitetura de Rotterdam. Esse estudo, desenvolvido entre 2012 e 2016, fortaleceu a hipótese que a melhor estratégia de ação seria: fomentar a [agro]ecologia a partir da economia, promover a inclusão através da produção e garantir a segurança alimentar através da produção local e orgânica de alimentos.

Operacionalizar essa hipótese demandava investir ainda mais na melhoria da produção agrícola local e na transição agroecológica, além de criar mecanismos de conexão entre essa produção e o mercado consumidor.

Buscando recursos para desenvolver a iniciativa, no ano de 2016, a Prefeitura de São Paulo inscreveu o projeto Ligue aos Pontos no Prêmio Mayors Challenge, promovido pela organização internacional *Bloomberg Philanthropies*. A ação, que recebeu a inscrição de 290 cidades, buscava iniciativas municipais que promovessem o desenvolvimento urbano sustentável. São Paulo apresentou sua proposta e passou por duas fases de

seleção, nas quais pode mapear melhor o problema, consultando dados existentes e realizando inclusive a escuta de agricultores para formular sua proposta. Ao final do processo, o município de São Paulo ganhou o principal prêmio, e pode implementar o projeto com 2,19 milhões de dólares recebidos, integrando uma rede composta pelas prefeituras ganhadoras do prêmio e outras entidades internacionais responsáveis pelo apoio à implementação dos projetos.

Os dados apresentados nesse capítulo dizem respeito ao momento de nascimento do projeto. Eles foram atualizados e aprofundados em estudos desenvolvidos no âmbito do Ligue os Pontos. Para saber mais sobre a Zona Rural de São Paulo, acesse: <https://ligueospontos.prefeitura.sp.gov.br/publicacoes/>

A Zona Rural de São Paulo

Entre 2002 e 2013, a cidade de São Paulo extinguiu a Zona Rural de sua configuração de ocupação do solo nos instrumentos de regulação urbanística e planejamento urbano. Durante o processo de revisão participativa do marco regulatório do desenvolvimento urbano da cidade, marcado por diferentes etapas de debate participativo, a discussão do rural paulistano emergiu como um aspecto importante para as estratégias de desenvolvimento territorial da cidade. Nesse sentido, formou-se um consenso entre técnicos e setores da sociedade civil de que a estratégia focada em um ordenamento

territorial muito restritivo não estava surtindo o efeito desejado de conter o avanço da mancha urbana.

O avanço da área urbanizada sobre regiões de preservação e conservação ambiental ocorria sobretudo a partir de ocupações irregulares, que avançavam sem que o poder público conseguisse fiscalizar e controlar. Além disso, as populações habitantes não reconheciam seus territórios como rurais. Isso ainda afetava, entre outras coisas, as possibilidades de obter financiamento público para a produção. Fragilizados pelos baixos rendimentos e pela impossibilidade de fortalecer a sua produção, acabavam pressionados pelos mercados informais de terra e habitação. A sua permanência em risco nos territórios rurais tornava-se também uma ameaça à conservação dos ativos ambientais destas áreas, fazendo com que os objetivos do ordenamento urbanístico não fossem alcançados. Era preciso mudar a estratégia.

A partir da demanda de segmentos sociais organizados e do amplo processo de debate público, o Plano Diretor Estratégico do Município de São Paulo (PDE), aprovado em 31 de julho de 2014 (Lei nº 16.050) reinseriu a Zona Rural na legislação de ordenamento territorial da cidade. Foi um reconhecimento do valor social, cultural e ambiental destes territórios, concebidos a partir de uma concepção multifuncional:

- ▶ Área de produção de alimentos e de abastecimento de água para a cidade
- ▶ De manutenção da biodiversidade, de serviços ambientais e de localização das unidades de conservação
- ▶ Área de lazer, de ecoturismo, de agroecologia, produção orgânica, de geração de emprego e renda

A Zona Rural de São Paulo representa hoje quase um terço da área total da cidade (28,4%, ou 432,70 km), sendo 348,47 km situados, predominantemente, na região do extremo

sul. Este território é uma área de preservação ambiental garantida pela Lei Estadual de Proteção aos Mananciais (Lei nº 1172/1976) e exerce papel fundamental na manutenção do ecossistema da metrópole: abastecimento de água, regulação climática, conservação da biodiversidade, produção de alimentos e produtos da floresta, entre outros.



Problemas que o Ligue os Pontos buscou resolver


- ▶ **Vulnerabilidade socioeconômica:** segundo o Censo de 2010, as 40 mil pessoas que viviam no território rural de São Paulo tinham renda familiar média equivalente a quase um terço (R\$ 2000) da média da renda familiar da cidade (R\$ 5700). A região do extremo sul caracteriza-se por assentamentos informais, altos índices de desemprego e abandono das atividades agrícolas pelos jovens das famílias.
- ▶ **Meio ambiente em risco:** a região de preservação dos mananciais está sendo paulatinamente ocupada por assentamentos informais. Além disso, a lógica de fiscalização e retirada da população não se mostra, sozinha, suficiente. A mancha urbana continua a avançar, independentemente dos esforços de preservação existentes.
- ▶ **Cadeia de valor desconectada:** a produção agrícola existente na região tem dificuldades de se conectar com as oportunidades de comercialização existentes. Ainda que haja um potencial de que a produção local seja privilegiada, muitas vezes ela acaba sendo vendida a preços muito baixos para grandes intermediadores que não valorizavam seus produtos.
- ▶ **Produção agrícola fragilizada:** pesquisas iniciais mostraram que a maior parte dos agricultores da região se dedica a produzir


hortaliças com baixo valor agregado que eram vendidas a mercados que não valorizavam a produção local. Além disso, contavam com pouco capital e baixa tecnologia dedicada a produção.


- ▶ **Ausência de dados:** a pesquisa preliminar sobre a região do extremo sul da cidade e seus agricultores evidenciou uma crítica ausência de dados. Faltava informações sobre a produção agrícola, o perfil dos habitantes da região e o potencial mercado consumidor. Era preciso investimento para realização de pesquisas primárias sobre esses temas.
- ▶ **Distanciamento do poder público:** os agricultores desconheciam programas e serviços da Prefeitura, como os de assistência técnica – que poderiam ajudar a minimizar suas dificuldades. Alguns já tinham passado por muitos programas frustrados de fomento à produção agrícola e, por isso, apresentavam certa resistência ao contato com o poder público.


Quando essa solução pode ser aplicável ao seu problema?

-  Para introduzir uma pauta na política pública que busca enfrentar um problema complexo, multidimensional, que requer mobilizar diversos tipos de conhecimentos técnicos e atuação intersecretarial;
-  Quando a compreensão do problema requer mais informações, que só podem ser mapeadas em campo, em contato com as pessoas e no território, e há oportunidade de levantamento de dados úteis para definição das políticas e estratégias;


 Quando se deseja mudar comportamentos e práticas de públicos resistentes e fragilizados, que poderão se abrir a inovações por meio da oportunidade de obter incentivos materiais para testar na prática os potenciais benefícios, com apoio técnico para essa operacionalização.


 Quando já se tentou fazer frente ao problema a partir de apenas uma dimensão e ele persiste;

 Quando a solução exigir a aproximação e articulação entre atores privados e governamentais (de diferentes instâncias) para resolver o problema;

 Quando se deseja atuar em uma cadeia de valor que não é bem articulada, ampla e fluida

Quando essa solução é menos aderente ao seu problema?

 Quando o desafio da implementação não está na articulação entre diferentes atores e o problema pode ser resolvido simplesmente com a ampliação de recursos financeiros, por exemplo;

 Quando o problema não parece ser multidimensional, nem se manter sempre que a atuação sobre o território é de maneira desarticulada.

3

Por que o Ligue os Pontos é inovador?



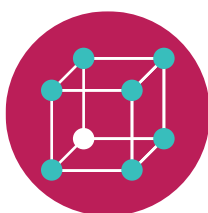
Inclusão produtiva como fomento à solução

O Projeto Ligue os Pontos optou por trabalhar sobre uma lógica complementar a da punição e fiscalização em políticas públicas ambientais, promovendo a sustentabilidade e a contenção do avanço da mancha urbana através da inclusão e promoção das comunidades locais na cidade de São Paulo.



Visão sistêmica de políticas públicas

O projeto tem como abordagem a visão sistêmica de políticas públicas, que considera a complexidade do problema a ser tratado, seus agentes e situações como um todo, a fim de identificar gargalos indo além dos setores isolados e buscando diferentes estratégias para sua solução.



Articulação em rede

O Ligue os Pontos buscou soluções através da aproximação e conexão entre os múltiplos atores envolvidos na temática de promoção do desenvolvimento sustentável. O projeto coordenou e integrou iniciativas a suas partes interessadas, do setor público a sociedade civil, fortalecendo instâncias de diálogo, integrando ações intersetoriais e comunitárias, somando forças com quem já estava fazendo.



Tecnologia como ferramenta

O projeto apostou no desenvolvimento de diferentes tipos de tecnologias como meio, como estratégia de implementação, e não como fim para a resolução do problema.

- ▶ Os sistemas tecnológicos desenvolvidos (SisRural e Sampa+Rural) foram pensados a partir dos objetivos do projeto, se consolidando como importantes ferramentas digitais de planejamento e desenvolvimento das conexões necessárias.
- ▶ Patrocinou a construção de unidades de técnicas demonstrativas adaptadas à agricultura familiar em unidades produtivas, cujo formato pode ser reproduzido por outras agricultoras e agricultores, e propiciou a experimentação de técnicas e práticas agroecológicas com benefício direto às pessoas atendidas.



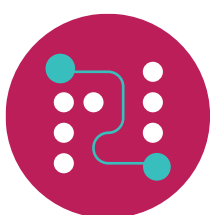
Replicabilidade e disseminação do conhecimento

O desenvolvimento e disponibilização de sistemas em código aberto, a elaboração de materiais de registro e a documentação do projeto no formato de cartilhas, relatórios e cadernos técnicos, além das trocas entre secretarias e a rede articulada pelo Ligue os Pontos, trouxeram um grande potencial de replicabilidade do projeto e suas ações em outros estados, países e prefeituras.



Experimentação como estratégia de engajamento

O projeto desenvolveu a assistência técnica e mentorias associadas à oportunidade de experimentação direta pelos beneficiários. Agricultores e agricultoras receberam insumos orgânicos, puderam participar de projetos de fruticultura, e tiveram unidades de técnicas demonstrativas adaptadas à agricultura familiar instaladas em suas propriedades. Também foram feitas capacitações práticas e visitas de intercâmbio de experiências, além das acelerações. Esses beneficiários puderam assim experimentar novas técnicas, iniciar novas práticas e verificar os benefícios concretos em seus negócios e produções agrícolas.



Flexibilidade de atuação

A cooperação internacional com a *Bloomberg Philanthropies* promoveu, além da estruturação de metas e foco nas ações do projeto, a flexibilidade para testar metodologias e estratégias, com editais de contratação flexíveis e metas com possibilidades de experimentação, promovendo soluções ágeis e eficazes, capazes de responder a oportunidades e necessidades que surgiram ao longo da execução.

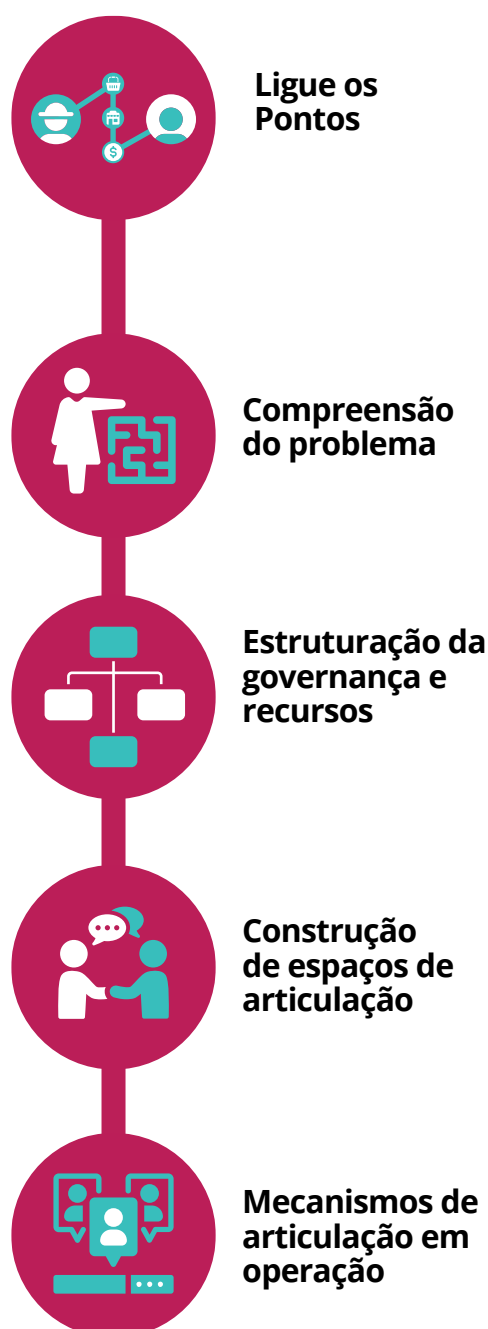
4

Como enfrentar problemas complexos usando articulação?

O Projeto Ligue os Pontos explora as complexas relações entre desenvolvimento urbano, pequenas propriedades agrícolas, preservação ambiental, contra o pano de fundo da necessidade de alcançar uma cidade sustentável e promover a inclusão social.

Para resolver esse problema complexo, a equipe buscou construir articulações em redes. Foi necessário mobilizar diferentes conhecimentos técnicos, atores institucionais e organizações da sociedade civil; desenvolver uma abordagem multitemas, com três frentes de trabalho distintas; e promover ferramentas e tecnologias de trabalho que operassem de modo a fazer com que todos trabalhassem na mesma direção e promovessem o desenvolvimento sustentável de São Paulo.

Para implementar essa abordagem multitemas, a equipe do Ligue os Pontos trabalhou em conjunto com diferentes secretarias e estruturas de gestão e a financiadora internacional do projeto para desenvolver suas ações a partir de quatro ferramentas:





Compreensão do problema

Problemas complexos têm geralmente como característica a

interdependência entre diferentes dimensões e uma maior dificuldade em se identificar quais serão as consequências da solução a ser implementada. Por isso mesmo, eles se beneficiam de estratégias de experimentação e de investimentos na coleta de dados e evidências. Ambas as estratégias foram ferramentas essenciais para o Ligue os Pontos em diferentes âmbitos de sua implementação.

No início do projeto, a equipe do Ligue os Pontos decidiu iniciar a implementação com um escopo pequeno, de 40 de agricultores, para definir, testar e adaptar metodologias e instrumentos de assistência técnica e extensão rural (ATER) em campo, bem como propor e testar soluções que pudessem articular oferta e demanda. Essa fase funcionou como um piloto de implementação e permitiu:

- ▶ Testar as hipóteses e rever estratégias para a implementação da ATER, de acordo com as especificidades da Zona Rural Sul de São Paulo encontradas em campo.
- O piloto permitiu identificar quais instrumentos de coleta de informação sobre os agricultores tornavam o trabalho da ATER mais efetivo, diminuindo as desconfiças dos agricultores perante o projeto e consolidando a metodologia a ser aplicada dali em diante.
- ▶ Mapear como os agricultores vendiam seus produtos e desenvolver testes de comercialização com os agricultores, além de diagnosticar quais eram as barreiras e fragilidades enfrentadas para ofertarem seus produtos.
- ▶ Consolidar a percepção dos entraves vivenciados por produtores, relacionados a dificuldades logísticas, inseguranças em

relação à propriedade da terra e à falta de condições para melhoria da produtividade.

- ▶ Reforçar a necessidade de definir as ações de fortalecimento e ativação da cadeia de valor e articulação das redes a partir do seu maior potencial e elo mais fraco, a agricultora e agricultor da cidade de São Paulo.
- ▶ Identificar uma insuficiência de dados que permitissem conhecer produtores rurais da Zona Rural Sul. Os dados disponíveis não permitiam a identificação e caracterização do público-alvo, nem dos territórios de desenvolvimento do projeto.

A invisibilidade dos produtores e dos territórios rurais da cidade foi um ponto de atenção central para o desenvolvimento de todo o projeto. A falta de dados e evidências representava uma barreira para a implementação de ações bem-informadas e para que a questão do desenvolvimento rural entrasse efetivamente na agenda municipal.

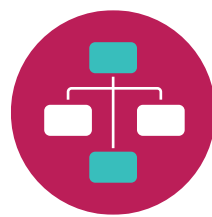
Por isso, o Ligue os Pontos investiu em diversas estratégias de produção de dados durante toda sua implementação, envolvendo inclusive a articulação e a contratação de organizações e/ou membros da sociedade civil. São exemplos relevantes:

- ▶ Cadastro dos Agricultores da Zona Rural Sul, que atualizou os dados existentes sobre as Unidades de Produção Agropecuária (UPAs). O cadastro utilizou os setores censitários do IBGE para realizar o mapeamento de UPAs e agricultores, chegando ao reconhecimento de 428 UPAs sob a responsabilidade de 422 produtores.
- O processo de cadastro incluiu ainda a realização de um questionário com os produtores rurais que coletava informações sobre sua produção, propriedade, situação socioeconômica e infraestrutura. Esses dados foram chave para a realização de um diagnóstico da situação existente e planejamento das ações.

- ▶ Cartografia da Zona Rural Sul, que realizou um mapeamento temático digital da região, entregando como produto cartografias que discriminassem o uso e ocupação do solo, as áreas de interesse ambiental e a capacidade de uso agrícola da Zona Rural Sul.
- ▶ Cadastro da produção agrícola Guarani, que fez um levantamento dos agricultores, unidades produtivas e práticas de cultivo adotadas pelas aldeias da Terra Indígena Tenondé-Porã, na zona sul Paulistana. O estudo dá visibilidade para a produção agrícola e apresenta informações que podem subsidiar políticas públicas direcionada a este público.
- ▶ Levantamento florístico na Terra Indígena Tenondé-Porã, desenvolvido pelo Herbário Municipal da SVMA com apoio do Projeto Ligue os Pontos. Ainda que tenha sido interrompido devido a pandemia, os dados e informações contribuíram para a consolidação e construção de um plano de gestão territorial da Terra Indígena, além de orientar ações de recuperação de áreas degradadas inseridas nos limites deste território.

A compreensão do problema, a partir de um escopo de implementação reduzido, em um primeiro momento, e da produção de informações de qualidade ao longo de todo o projeto, deu instrumentos para pensar estratégias, adequar e reformular ações ao longo de toda a implementação. Ele também deixou como legado um conjunto importante de informações capazes de subsidiar ações futuras nos territórios.

Ao mesmo tempo, o quadro complexo informado pela produção de dados fortaleceu ainda mais a percepção de que uma abordagem multidimensional era necessária e que este era um projeto que precisava avançar um modelo de governança que promovesse uma atuação intersecretarial.



Estruturação da governança e recursos

Permitiu a implementação transparente do uso de recursos e o acompanhamento assertivo da execução com foco em metas e resultados.

O projeto foi concebido e implementado por meio de equipe de gestão, alocada na SMUL e coordenada pelo secretário adjunto da secretaria. A equipe era composta por servidores da Prefeitura e consultores contratados via projeto, com todas as decisões técnicas sendo realizadas pela Prefeitura.

- ▶ Trabalhou em articulação e colaboração com essa equipe central, as equipes das demais secretarias, as equipes de campos e pessoas, entidades e empresas contratadas pelo projeto.
- ▶ Merece destaque o papel de mediação do coordenador do projeto na SMUL, que permitiu uma pactuação de responsabilidades, com papéis bem definidos entre as secretarias e o financiador do projeto.

A Prefeitura trabalhava de maneira articulada com a financiadora internacional - *Bloomberg Philanthropies*, que acompanhava o projeto diretamente e a partir de seus braços de implementação administrativo-financeira, *Vital Strategies*, e apoio e monitoramento, a *Delivery Associates*.

- ▶ Conceber o projeto a partir de uma articulação internacional ajudou sua implementação. Além de estabelecer uma fonte de financiamento externa, importante para promover a política, a gestão do projeto pode utilizar a reputação internacional do parceiro para mobilizar a colaboração intersecretarial e definir sua estrutura de governança.

Comitê de Governança e articulação intersecretarial

Para implementar as ações na Zona Rural, o Ligue os Pontos demandou uma atuação articulada entre diferentes secretarias. Ainda que a coordenação do projeto pertencesse à SMUL, foi criado para o projeto um Comitê de Governança intersecretarial, que unia representantes da alta administração, com poder de decisão, do Gabinete do prefeito e das Secretarias SMUL, SMDDET, SVMA e SMSUB.

- ▶ Esse Comitê foi essencial para que gargalos de implementação fossem discutidos trabalhados, bem como para que todos os entes alinhassem suas expectativas quanto ao projeto.
- ▶ Essa estrutura de governança foi formalizada inicialmente pela Portaria do Prefeito de 397, de 21 de dezembro de 2017. Depois, as disposições sobre responsabilidades e inserção no Grupo Gestor Intersecretarial foram sendo atualizadas em portarias conjuntas ao longo do projeto. Atualmente, a composição do Comitê de Governança foi instituída pelo Decreto 60.651, de 19/10/2021.

Esse Comitê, no entanto, representa apenas uma parte da articulação institucional necessária para a implementação do projeto, como pode ser percebido pelo próximo organograma.

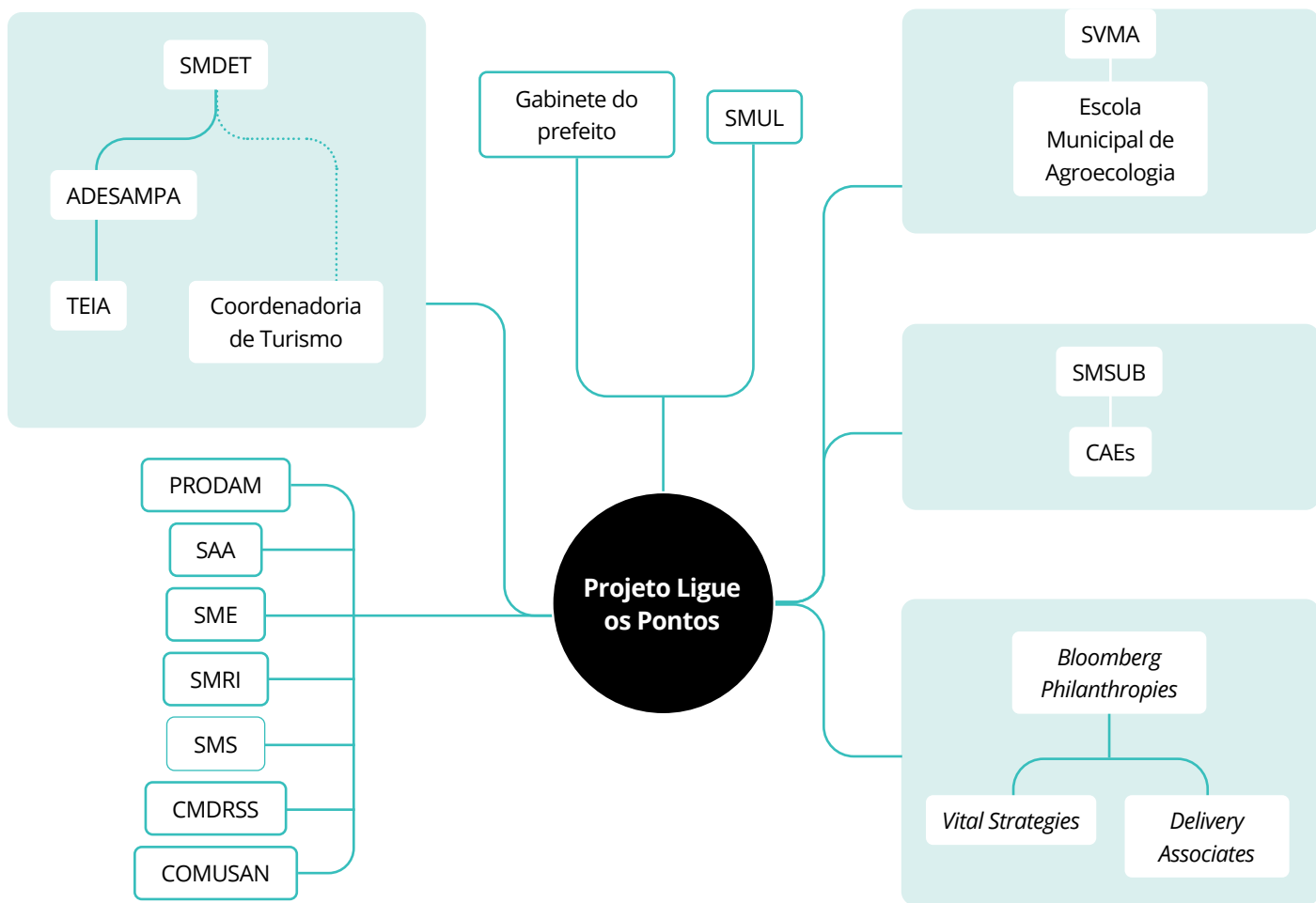
Rede institucional de atores

A conjunção desses atores engajados em torno dos objetivos do Projeto Ligue os Pontos permitiu articular uma robusta rede de atores governamentais com conhecimentos técnicos interdisciplinares relevantes para o programa. São exemplos de tais conhecimentos:

- ▶ Política ambiental, urbanismo, planejamento urbano, desenvolvimento territorial rural.

- ▶ Empreendedorismo, desenvolvimento do trabalho e de ferramentas e instrumentos de promoção do desenvolvimento local.
- ▶ Sistemas, tecnologias da informação e especificações técnicas relacionadas ao desenvolvimento dos sistemas.
- ▶ Sistemas de abastecimentos e logística de provimento de alimentos internos à Prefeitura.
- ▶ Assistência técnica e extensão rural (ATER) e as especificidades de apoio à agricultura e produção rural.
- ▶ Articulação social, relacionada às estratégias de escuta, mobilização e engajamento de parceiros locais.
- ▶ Articulação com a sociedade civil que atua nas pautas da agricultura urbana e periurbana, segurança alimentar e nutricional e preservação ambiental.
- ▶ Comunicação e estratégias de atuação em meios virtuais, redes sociais e outros canais.

Parte importante do projeto foi o estabelecimento de metas conjuntas e passíveis de mensuração. Esse formato de trabalho contribuiu para nortear a execução e para a identificação de barreiras durante a implementação. Entretanto, esse também foi um ponto de atenção no projeto. Primeiro, por ser um formato de trabalho incomum para parte da equipe. Segundo porque, ao tratarmos de um problema complexo, os efeitos não necessariamente são mensuráveis no curto prazo e há dificuldades em encontrar indicadores aderentes e sensíveis no curto prazo a algumas das ações do projeto, como por exemplo os vastos levantamentos de dados e evidências.



Importante

É necessária a articulação intersecretarial para o desenvolvimento de um projeto que busque enfrentar um problema complexo a partir de uma visão sistêmica e abordagem multidimensional. Desenvolver Comitês intersecretariais, pactuar bem as responsabilidades e ter a pauta prioritizada na agenda da Prefeitura foram cruciais para a manutenção dessa articulação no caso do Ligue os Pontos.

Articulação institucional

Gabinete do prefeito: Responsável pela coordenação do Comitê de Governança, tomada de decisão de alto nível quando necessário e apoio político à governança do projeto junto às demais secretarias.

SMUL: Responsável pela concepção, coordenação e implementação de grande parte dos componentes do projeto.

SMDET: Atua em colaboração no projeto para promover o desenvolvimento econômico sustentável da Zona Rural Sul, priorizando a geração e o fortalecimento de negócios por meio de soluções colaborativas, inovadoras e inclusivas que fomentem o desenvolvimento a partir das vocações econômicas da localidade. Faz parte do Comitê de Governança e é responsável pela implementação de parte dos componentes do projeto.

ADESAMPA: Órgão ligado à SMDET. Atuou no projeto impulsionando a cadeia de valor. Responsável pelas ações de capacitação e aceleração de pequenos empreendedores para promoção de negócios sustentáveis na Zona Rural Sul, pela implementação e gestão do TEIA Parelheiros, entre outras ações.

TEIA Parelheiros: primeiro coworking rural da cidade, responsável por fornecer atendimento aos agricultores e pequenos empreendedores da Zona Rural sul.

Coordenadoria de Turismo: Órgão anteriormente pertencente à extinta Secretaria Municipal de Turismo e hoje ligado à SMDET. Responsável pelos Polos de Ecoturismo da cidade. É parceira no mapeamento

e gestão dos locais de turismo presentes na Sampa+Rural.

SVMA: Secretaria responsável pelas atividades de planejamento e coordenação das ações de defesa do meio ambiente. Compõe o Comitê de Governança. Atua com os trabalhos de campo do Levantamento Florístico da Terra Indígena Tenondé-Porã, em Parelheiros, sul de São Paulo, na implantação da política de Pagamentos por Serviços Ambientais (PSA) e da Escola de Agroecologia, entre outros.

Escola Municipal de Agroecologia: Apoia agricultores da cidade, com várias ações para a sua constituição e sua atuação realizadas por meio de parcerias com o projeto.

SMSUB: Secretaria responsável pela agricultura, abastecimento, segurança alimentar na Prefeitura e pelas Casas de Agricultura Ecológica, equipamento público chave para a atuação local do projeto, pela sustentação da assistência técnica provida aos agricultores de São Paulo e pelas ações ligadas ao SisRural e à Sampa+Rural em toda a cidade.

PRODAM: Órgão responsável pela sustentação da plataforma Sampa+Rural, após seu desenvolvimento por parceiros.

Secretaria Estadual de Agricultura e

Abastecimento (SAA): Secretaria responsável pelo abastecimento e pela agricultura no governo do Estado de São Paulo, firmou parceria com a Prefeitura para a utilização conjunta do SisRural, que passa a ser um sistema estadual disponível a todos os municípios do estado. São responsáveis pela sustentação, suporte e desenvolvimento evolutivo do SisRural e as decisões sobre o sistema são tomadas em conjunto por meio de um Comitê paritário entre Estado e Município.

Secretaria Municipal da Educação (SME): Trabalha em parceria com o projeto nas ações relativas ao turismo escolar e às hortas pedagógicas no âmbito da Sampa+Rural.

Secretaria Municipal da Saúde (SMS): Atua em conjunto com o projeto por meio do Programa Ambientes Verdes e Saudáveis no âmbito da Sampa+Rural. Também estabelece outras interfaces como aquelas relativas às análises de água realizadas pelo projeto.

Secretaria Municipal de Relações Internacionais

(SMRI): Apoia a interlocução com novos parceiros internacionais para replicação, trocas de experiências, interfaces e captação de novos financiamentos. A partir da publicação do Decreto 60.651/2021, passa também a presidir o Comitê de Governança do projeto tendo em vista as etapas futuras de sua execução.

Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural

Sustentável e Solidário – CMDRSS: Acompanha a execução do projeto e tem em sua composição representantes da Secretaria de Urbanismo e Licenciamento pertencentes à equipe de gestão do projeto.

Conselho Municipal de Segurança Alimentar e

Nutricional – COMUSAN: Acompanha a execução do projeto.

Delivery Associates: Consultoria de implementação de políticas públicas contratada da Bloomberg Philanthropies. Realizava o monitoramento das ações do projeto para a Bloomberg e auxiliava a gestão do Ligue os Pontos na elaboração das estratégias e entregas do projeto. Atualmente atua em ações de apoio à replicação do Ligue os Pontos.

Vital Strategies: Parceiro fiscal contratado da Bloomberg Philanthropies. Responsável pela execução administrativa-financeira dos recursos do projeto provenientes do prêmio.

Bloomberg Philanthropies: Financiadora do projeto. Acompanhava mensalmente junto aos parceiros de implementação contratados (Vital Strategies e Delivery Associates), à coordenação do projeto e à equipe de gestão, toda articulação de governança, andamento das ações e utilização de recursos.

Abordagem colaborativa

Um olhar sistêmico, “de ponta a ponta”, foi a estratégia seguida pelo Ligue os Pontos também para constituir a gestão da informação e construção das plataformas SisRural e, especialmente, a Sampa+Rural enquanto instrumentos da política pública (e não um fim em si mesmo).

O desafio de estruturar uma rede de informações que servisse como uma ferramenta efetiva de conexão dos múltiplos atores passou por estabelecer um processo amplo de escuta e colaboração. Isso envolveu desenhar de forma integrada os processos de:

- ▶ Concepção das aplicações, incluindo a definição de seus objetivos e funcionalidades.
- ▶ Coleta de dados.
- ▶ Caracterização das informações e bancos de dados existentes.
- ▶ Processos de atualização dos dados.
- ▶ Opção de desenvolvimento em código livre para disponibilização ativa dos dados e informações conforme a Lei de Acesso à Informação e a Lei Geral de Proteção de Dados.
- ▶ Com servidoras e servidores municipais que atuam nas políticas públicas relacionadas à ATER, segurança alimentar, alimentação e hortas escolares do município, meio ambiente, entre outras.
- ▶ Com a Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento, que possui sólida atuação em políticas para a agricultura familiar e para a transição agroecológica.
- Sua contribuição foi decisiva para o desenho do Sistema de Assistência Técnica e Extensão Rural e Ambiental (SisRural) incluir ferramentas de campo e módulo de gestão capazes

de responder às necessidades de diversas políticas voltadas para o rural e ambiental.

- ▶ Com atores da sociedade civil engajados com as pautas de agricultura local, consumo consciente, segurança alimentar e nutricional, preservação ambiental, inclusão social, dados abertos, entre outros.
- Foi importante para entender quais seriam os melhores mecanismos para uma plataforma de reconhecimento e conexão dessa rede de atores, políticas públicas e iniciativas existentes na cidade.

Em suma, a estruturação de governança, a atuação em articulação e a construção das ações partindo de aprendizados da experimentação e de uma abordagem de planejamento adaptável às novas necessidades e oportunidades identificadas permitiram que a implementação fosse moldada ao longo do processo. Isso otimizou resultados e abriu espaço para inovações, sem perder o foco de fortalecimento do principal elo: o agricultor e agricultora paulistana.



Construção de espaços de articulação

Toda a construção do Ligue os Pontos – desde a sua concepção inicial até o aperfeiçoamento da sua estrutura operativa – foi baseada na lógica do fortalecimento das redes relacionadas à cadeia de valor da agricultura e da Zona Rural da cidade. Por isso, a construção de espaços de articulação (físicos, virtuais e institucionais) foi essencial para o projeto. As ações envolveram processos contínuos de escuta e da construção das intervenções por meio de redes.

Fomento e aprofundamento do diálogo

Encontros entre produtores locais, técnicos de campo e articuladores territoriais foram essenciais tanto para aprofundar o conhecimento do problema como, principalmente, para definir estratégias de engajamento mais aderentes às necessidades daquele ecossistema de atores. Os encontros permitiram também identificar e atender novas demandas e ampliar o engajamento dos produtores agrícolas, o que era central para o projeto.

Técnicos de campo e articuladores territoriais eram as duas figuras que atuavam de maneira mais próxima do território.

Os técnicos de campo atuavam junto aos agricultores fornecendo assistência técnica e extensão rural (ATER). Eles eram a atuação do projeto na ponta, responsáveis por fortalecer a agricultura, levando ferramentas, insumos, informação sobre a transição para um modelo mais sustentável e acompanhando o trabalho das diferentes unidades produtivas (UPAs) atendidas da região.

Já os articuladores territoriais, atuavam em vários setores e por toda a cidade. Eram os responsáveis por conectar produção e demanda, ligando os pontos no território e impulsionando a frente da cadeia de valor. Para isso:

1. Promoviam conexões entre agricultores, mercados e parceiros que pudessem contribuir para o desenvolvimento local da cadeia de valor.
2. Informavam produtores rurais sobre editais de compras públicas e articulavam compras locais com os equipamentos da Prefeitura.
3. Ajudavam na regularização documental.
4. Estreitavam parcerias entre os produtores e representantes da sociedade civil organizada e empresários interessados na produção.
5. Promoviam o engajamento com a Sampa+Rural, distribuindo também os selos da plataforma.
6. Apoiavam empreendedores locais e ofereciam mentoria aos empreendedores participantes da aceleração.



O Engajamento e a comunicação das ações e das propostas do Ligue os Pontos foi central para a estratégia de fortalecer a conexão entre os atores relevantes da cadeia de valor da agricultura paulistana. A comunicação, como um canal que é desenvolvido progressivamente, foi construída a partir de um esforço contínuo de aproximação com diferentes atores em diferentes espaços:

- ▶ Apresentações do projeto.
- ▶ Realização de reuniões com instituições públicas e iniciativas da sociedade civil.
- ▶ Cursos de capacitação para agricultores.
- ▶ Criação de perfil em rede social no instagram, página na internet e plataforma de conexão Sampa+Rural.
- ▶ Participação em eventos acadêmicos (congressos e encontros internacionais).
- ▶ Realização e participação em oficinas.
- ▶ Criação de canais diretos de comunicação via aplicativos de mensagem.
- ▶ Divulgação por meio da assessoria de imprensa.
- ▶ Parceria com influenciadores ligados às pautas do projeto.
- ▶ Produção de vídeos, reportagens, posts e outros materiais de consolidação de conhecimento e divulgação.
- ▶ Participação em conselhos.
- ▶ Contratação de parceiros de execução já engajados com as temáticas.
- ▶ Parceria com organizações que apoiam a articulação de cidades e de iniciativas.

Desenvolvimento da Rede de apoio e fomento à agricultora e ao agricultor rural

Toda a lógica de estruturação do Projeto Ligue os Pontos tem como foco central o fortalecimento da produtora e do produtor rural da cidade e da cadeia de valor relacionada. A estratégia combina geração de renda para famílias majoritariamente vulneráveis, promoção de alimentação saudável e preservação ambiental com a promoção de usos sustentáveis e contenção da expansão urbana. Por isso, articular diferentes ações públicas foi fundamental.

A ADESAMPA foi importante nesse processo, já que dispõe de ferramentas para apoiar o desenvolvimento local e metodologias de apoio aos empreendedores. O trabalho com mercados rurais era novo para a agência, tornando necessária uma imersão para compreender as necessidades dos produtores e definir a estratégia de atuação, que envolveu:

- ▶ Ações de formação em estratégia de negócios, trabalhando com as habilidades e conhecimentos para transformar uma ideia em negócio.
- ▶ Programa-piloto de aceleração, envolvendo a seleção de projetos inovadores com apoio de recursos e mentoria de remodelação dos seus produtos.
- ▶ Desenho de uma intervenção a partir de um novo espaço de referência para atender demandas identificadas de um espaço físico que contemplasse oportunidades de redes de relacionamento, acesso à internet com qualidade, estruturas de escritório.

Desenvolvimento da conexão fornecedores – produtores – consumidores

Um dos pontos centrais do projeto foi o de contribuir para o fortalecimento das conexões dos produtores com mercados consumidores. Para isso, três estratégias foram centrais:

- ▶ Atuação dos articuladores territoriais, que buscavam, de um lado, informar os produtores das potencialidades do mercado, e, de outro, entender o perfil do mercado consumidor potencial para identificar e sensibilizar comerciantes, donos de restaurante, e outros atores da cadeia a consumir os produtos da região.
- A argumentação envolvia tanto a importância do envolvimento para o desenvolvimento das áreas rurais, como os diferenciais dos produtos oferecidos. A estratégia também se apoiou no trabalho direto com figuras-chave na área da gastronomia que provocavam um efeito importante de agregar novas adesões.
- ▶ Articulação intragoverno e compras governamentais: o governo municipal é um grande comprador de produtos rurais, seja para merenda escolar, seja para as políticas de segurança alimentar. Nesse sentido, e superando diferentes barreiras técnicas e operacionais, a articulação com a Secretaria Municipal de Assistência Social (SMADS) permitiu a aquisição de produtos dos agricultores da zona sul para o banco de alimentos.
- ▶ Estruturação participativa da plataforma de articulação entre consumidores e produtores. A plataforma Sampa+Rural foi construída sob a lógica de como a tecnologia poderia fortalecer as zonas rurais da cidade de São Paulo, servindo como ferramenta de integração entre atores, políticas e oportunidades.

- Com base em um desenho conceitual preliminar, foram realizadas rodadas de consultas e discussões com atores governamentais e iniciativas da sociedade civil ligadas às pautas tratadas pela futura plataforma. O resultado desse refinamento das ideias iniciais foi então apresentado e discutido em duas oficinas, ocorridas em setembro de 2019.
- A primeira oficina foi desenvolvida com agricultoras, agricultores e representantes associativos na Zona Rural Sul da cidade. A segunda, na região central da cidade, trouxe para a discussão representantes de conselhos, pessoas ligadas à comercialização e às políticas públicas relacionadas à agricultura, bem como acadêmicos, pesquisadores e iniciativas da sociedade civil, que atuam nos temas da agricultura na cidade, da segurança alimentar e da transparência de dados.
- Esse processo de construção foi central para que pudessem ser incorporadas diversas perspectivas e funcionalidades, trazendo insumos que balizaram todo o processo posterior de especificação e desenvolvimento.
- Complementarmente, foram também levantadas outras experiências de mapas, plataformas do Brasil e do mundo, de temas semelhantes ou mesmo com funcionalidades que poderiam ser inspiradoras para a ferramenta que estava sendo criada.

Para isso, a ativação das redes de informação passou por:

- ▶ Consolidar a estratégia de desenvolvimento do SisRural, sistema essencial para a continuidade do atendimento ao agricultor baseado em dados. Para que um sistema seja bem-sucedido, ele deve estar muito alinhado às práticas de trabalho de seus usuários finais. Como é orientado ao uso de profissionais que atuam em políticas de desenvolvimento rural e preservação ambiental, para sua construção, foram realizadas consultas a técnicos, órgãos públicos e entidades para embasar suas especificações e suas funcionalidades.
- ▶ Internamente ao Projeto Ligue os Pontos, foi essencial a contribuição dos técnicos que estavam atuando em campo na frente de Fortalecimento da Agricultura. Foram realizadas entrevistas individuais em que os técnicos colocaram suas experiências anteriores de ATER, suas principais demandas e contribuições para o desenho do sistema. Além disso, implementaram-se diálogos com os servidores do município de São Paulo envolvidos com assistência técnica, seja na zona sul, zona leste ou na gestão central, para coletar suas principais necessidades.

Redes de coleta e sistemas de informação

A preocupação em fomentar e utilizar dados e evidência foi um princípio que atravessou todo o desenvolvimento do projeto. A compreensão do problema permitiu identificar a ausência de dados e produzir o Cadastro de Agricultores. Já a abordagem colaborativa na definição dos recursos identificou oportunidades de uso e escalabilidade do sistema. Aqui, o objetivo foi o de aprofundar outras práticas de usuários.



Mecanismos de articulação em operação

Durante todo o processo, o Ligue os Pontos

trabalhou com a lógica de mobilizar redes e aproximar atores da cadeia de valor da agricultura. A partir da experimentação e do desenvolvimento de uma estrutura de governança intersecretarial, ouviu, compartilhou e estruturou ferramentas e políticas públicas para a ativação dessas redes. Hoje, as redes operam a partir de programas públicos, plataformas e sistemas.

Sistema de Informações para política pública

O Sistema de Assistência Técnica e Extensão Rural e Ambiental – SisRural é um sistema composto de um módulo web e um aplicativo, oferecendo uma ferramenta para consulta e coleta de dados off-line em campo, situação comum nas zonas rurais. É de uso restrito a servidores públicos e técnicos externos habilitados, com acesso apenas por meio de usuário e senha.

Ele tem por objetivo apoiar as políticas públicas de desenvolvimento rural e preservação ambiental, principalmente aquelas que atuam junto a agricultoras, agricultores e unidades de produção agropecuárias, como a Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), Pagamentos por Serviços Ambientais (PSA), protocolos de boas práticas agroambientais e certificações orgânicas.

O SisRural foi desenvolvido em código aberto e está disponível no repositório de código da Prefeitura. O objetivo desse formato é facilitar e incentivar a disseminação do seu uso por outros municípios, estados e organizações, fomentar a criação de uma comunidade de desenvolvimento do sistema, em um movimento de cooperação e multiplicação

dos resultados alcançados pela ferramenta.

Para permitir que diversas políticas e projetos atuem simultaneamente dentro do SisRural, foram desenvolvidas uma arquitetura multinível e uma lógica de permissões no sistema que possibilitam a ação integrada de distintos atores sobre uma mesma base de dados:

- ▶ **Banco de dados:** Existe um único banco de dados de produtoras e produtores e unidades produtivas, que podem estar em qualquer localidade do país. Cada pessoa é única no Sistema, não permitindo a repetição de um mesmo CPF. Para cada instalação do SisRural existe um banco de dados único. No caso de replicação do sistema a partir do código disponibilizado, o banco de dados será distinto e zerado.
- ▶ **Abrangência territorial:** Os usuários do SisRural são vinculados a abrangências territoriais - estado, municípios, regiões. Essa abrangência define quais produtores e unidades produtivas um usuário pode visualizar e realizar ações.
- ▶ **Acesso:** Um usuário tem acesso de visualização a todos os formulários, planos de ação, registros de visitas e cadastro de produtoras, produtores e unidades produtivas que forem cadastrados no sistema dentro de sua abrangência territorial. Dessa forma, as unidades produtivas e produtores têm em um único prontuário todo o histórico de assistência técnicas, independente de quem realizou o atendimento. Há ainda um módulo de relatório com a possibilidade de visualização de todos os dados referentes à sua abrangência territorial, podendo usar filtros e outras ferramentas para realizar diferentes análises. Alternativamente, é possível dar acesso a produtoras e produtores específicos, caso em que a técnica/o de campo acessa apenas os dados daquelas unidades produtivas às quais presta atendimento.

Sampa+Rural

A Sampa+Rural é uma plataforma colaborativa composta por dois tipos de ferramentas:

- ▶ **Página na internet:** Reúne iniciativas de agricultura, turismo e alimentação saudável da cidade de São Paulo em um só lugar.
- ▶ **Selos físicos:** São dois tipos de selo. O selo “Nós Fazemos a Sampa+Rural” é destinado a todos os locais que estão presentes na Sampa+Rural, e o selo “Aqui tem Produção de Sampa” é específico para os locais que são parceiros comerciais de agricultoras e agricultores da cidade, visibilizando e valorizando quem apoia a produção local.



Para criar o Selo de identificação, o Ligue os Pontos se inspirou no registro do Selo de Acessibilidade Digital do Programa CopiCola. O registro, combinado com a participação no evento de lançamento do guia e conversas realizadas com responsáveis pelo projeto da Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência (SMPED), permitiu entender o que era factível para sua iniciativa. Para saber mais sobre a construção de selos, acesse: <https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/guias-publicados/selo-de-acessibilidade-digital>

Sob esse formato, a plataforma permite conhecer do virtual ao físico cada um dos lugares por meio das descrições, informações, mapas, filtros e fotos.

Do físico ao virtual, por meio de QR Codes nos selos, os visitantes dos locais participantes podem entrar na plataforma digital e conhecer mais sobre o local, suas conexões com outros pontos da cidade e navegar para outros lugares que fazem parte dessa rede que cumpre um importante papel para a cidade. O objetivo é visibilizar, reconhecer

e viabilizar conexões que fortaleçam uma cidade mais inclusiva, ambientalmente preservada, e que passe a se alimentar mais de comida de verdade e, sempre que possível, adquiridas localmente.

A Sampa+Rural está hoje em um momento de expansão e consolidação, iniciando sua trajetória como ferramenta da cidade e para a cidade. A plataforma digital da Sampa+Rural foi desenvolvida com design responsivo, para funcionar também muito bem no celular. Ela reúne uma ampla diversidade de iniciativas e atores que trabalham com as temáticas da agricultura, da alimentação, do meio ambiente e do desenvolvimento rural sustentável.

Em um mapa, cada um desses lugares tem um perfil próprio, no qual podem ser encontradas mais informações sobre suas atividades, como entrar em contato e com quem está conectado nessa rede. A aposta da Sampa+Rural é dar visibilidade e reconhecimento para todas estas pessoas e iniciativas que, cada uma em seu contexto, atuam ativamente na promoção de uma cidade mais local, mais rural e mais sustentável. A intenção é que cada vez mais pessoas conheçam esta rede e se conectem a ela, fortalecendo-a. Para isso, a Sampa+Rural se organiza em quatro categorias:

- ▶ **Agricultura:** Para agricultoras e agricultores, rurais e urbanos, representa uma ferramenta de divulgação de sua produção, abrindo a possibilidade de serem contactados para conexões, sejam comerciais, sejam de projetos. Também há possibilidade de obter conhecimento na Biblioteca, com uma série de informações – artigos e vídeos – sobre técnica de cultivo e outros conteúdos para apoiar e fortalecer a agricultura na cidade. Podem também acessar locais que fornecem serviços para a agricultura, como um banco de dados em construção de fornecedores de mudas, adubos orgânicos e outros insumos e serviços de interesse. Também podem identificar

potenciais parceiros comerciais e aqueles que já compram de agricultores da cidade e valorizam essa possibilidade.

- ▶ **Mercados:** para os Mercados orgânicos e locais, além de ser um canal de divulgação e reconhecimento, a Sampa+Rural oferece um valioso canal para identificar potenciais novos fornecedores da cidade, criando mais valor para o seu negócio por meio do recebimento do Selo da Produção de Sampa.
- ▶ **Turismo e vivência rural:** para os pontos de Turismo e Vivência Rural dos pólos de ecoturismo da cidade, valoriza e viabiliza a divulgação de roteiros. Abre mais caminhos para que os paulistanos e os visitantes da cidade conheçam esses territórios cheios de surpresas, natureza e ruralidade dentro da própria cidade.
- ▶ **Iniciativas e políticas públicas:** para quem trabalha com essas temáticas, seja em políticas públicas, em projetos de impacto socioambiental ou em pesquisas, a disponibilização de dados e informações pode ser um importante aliado para apoiar o entendimento da realidade e o desenvolvimento de soluções.

Já para a população em geral, são inúmeras as possibilidades: seja na compra de produtos locais, facilitada pelo encontro de pontos de venda de alimentos orgânicos e alimentos frescos, na participação cidadã em iniciativas, ou na visita ao turismo rural.

A plataforma colaborativa é, em alguma medida, um retrato das conexões que o projeto buscou desenvolver. Consumidores, produtores, fornecedores, comerciantes, e mesmo atores do governo envolvidos com a produção rural são identificados e conectados através da Sampa+Rural. Sua construção contou ainda com articuladores, pessoas que colaboraram com a Prefeitura para identificar mais iniciativas e, ao fazê-lo, ajudavam a disseminar as informações sobre o projeto e a conectar ainda mais a rede de

atores que fazem parte da cadeia de valor da agricultura.

CSA – Comunidade que sustenta a agricultura

Visando o incentivo aos circuitos curtos de comercialização, o Projeto Ligue os Pontos apoiou a criação de quatro CSA – Comunidade que Sustenta a Agricultura, a CSA Martinelli – aproximando e estreitando os laços que unem o produtor rural dos seus consumidores, também chamados de “coagricultores”.

Nessa troca, a família agricultora oferece semanalmente produtos diversificados, frescos e saudáveis, sem o uso de agroquímicos, ao grupo de coagricultores, que por sua vez se compromete em contribuir financeiramente e colaborar com a gestão administrativa da CSA, em um acordo mútuo de parceria e apoio, criando uma cultura de “apreço”, em vez de continuar unicamente na cultura do “preço”. Os coagricultores acompanham a produção e arcam junto aos produtores com os custos de problemas na lavoura: geadas que diminuem a produção, diminuem os produtos recebidos, mas não o aporte financeiro, por exemplo.

As CSAs fomentaram a transição agroecológica das famílias produtoras, antes produtoras convencionais de verduras. As CSAs ofertam aos potenciais participantes (coagricultores) diferentes planos e prazos de adesão, tendo como base de cálculo os custos de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, os custos operacionais da logística do organismo agrícola até os coagricultores no meio urbano de São Paulo e a quantidade de alimentos que podem ser destinados a esse grupo.

Aceleração e Desenvolvimento rural

O Programa TEIA, da ADE SAMPA, teve a finalidade de instalar coworkings públicos nas regiões de vulnerabilidade social da cidade de São Paulo, oferecendo infraestrutura necessária para que empreendedores de baixa renda desenvolvam suas empresas e projetos de empresas em um ambiente propício e estimulante para a criação, maturação de projetos e de negócios. O trabalho do TEIA também permite ativar as mais diferentes redes e públicos para compartilhar conhecimentos e diminuir desigualdades sociais e culturais. Atualmente, existem sete unidades espalhadas pelo território paulista: Teia Centro, Teia Taipas, Teia cidade Tiradentes, Teia Santo Amaro, Teia Jardim Edite, Teia Heliópolis e o Teia Parelheiros, iniciado como parte do Ligue os Pontos.

Esse TEIA se desenvolveu com o objetivo de fomentar e estimular a criação e o desenvolvimento de comunidades locais de empreendedores por meio de atividades formativas, conteúdos, mentorias e redes de negócios voltados para o Rural. O acompanhamento dos empreendimentos da região e as 8 acelerações, com aporte financeiro, realizadas dentro do programa, eram pensadas a partir das especificidades da população atendida. Assim, apresentavam ferramentas de negócio pensadas para os negócios da região, que podiam se voltar à produção agrícola, ecoturismo e preservação ambiental.

Durante os meses de fevereiro e junho de 2020, a Associação ProBrasil operacionalizou o Teia Parelheiros, unidade localizado no Parque Nascentes do Ribeirão Colônia, desenvolveu diversas modalidades de atividades ligadas ao empreendedorismo, turismo, meio ambiente, agroecologia, segurança alimentar, cidadania e áreas protegidas. Entre fevereiro e março, foram registrados aproximadamente 400 visitantes no espaço e, no período das atividades remotas (abril a junho), foram mais de 1400

visualizações das atividades formativas no formato de palestras “lives”, networkings com empreendedores, videoaulas, textos e podcasts.



Para saber mais sobre os mecanismos de articulação apresentados, acesse:

SisRural: <https://ligueosPontos.prefeitura.sp.gov.br/agricultura-familiar/sisrural/>

Sampa+Rural: <http://sompamaisrural.prefeitura.sp.gov.br>

CSA: <https://ligueosPontos.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2021/07/Cartilha-01-CSA-Web-1.pdf>

TEIA Parelheiros: <http://adesampa.com.br/teia/>

5

Fatores de sucesso e desafios

Fatores de sucesso

- ▶ **Temática emergente:** O Projeto Ligue os Pontos é pautado pela temática inovadora de desenvolvimento sustentável da cidade de São Paulo. Ter como foco um tema alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU trouxe engajamento e motivação aos atores envolvidos, além de visibilidade e interesse nacional e internacional no projeto.
- ▶ **Envolvimento da alta liderança:** O engajamento e presença do gabinete na implementação do projeto, definindo responsabilidades aos envolvidos e promovendo a articulação e apreciação da parceria institucional internacional, trouxe força e legitimidade às ações do Ligue os Pontos.
- ▶ **Comitê de Governança:** Por meio da parceria entre secretarias e órgãos municipais, o Projeto Ligue os Pontos constituiu um Comitê de Governança formado por representantes de diferentes secretarias. Mantendo sua pluralidade de representações e um cronograma estabelecido de encontros, essa articulação permitiu que diferentes políticas públicas incidentes no território atuassem de forma mais integrada.
- ▶ **Equipe multidisciplinar qualificada:** Além de engajada, a equipe envolvida no projeto tinha grande qualificação para atuação nas diferentes temáticas, técnicos experientes em campo, desenvolvedores de sistemas ágeis, engenheiros agrônomos, e contratados com envolvimento direto na cadeia de valor agrícola.
- ▶ **Sistema de informações:** A consolidação e sistematização dos dados na plataforma SisRural permite a flexibilidade de utilização e produção de várias políticas públicas baseadas em evidência, o que torna a solução tecnológica uma ferramenta útil a todo o município.
- ▶ **Atuação no território com benefícios diretos aos públicos-alvo:** Aplicar a ATER no território rural da cidade de São Paulo, trouxe fomento a um elemento que permanece pouco priorizado na política pública paulistana e promoveu mudanças muito positivas e bem-sucedidas para os agricultores atendidos.

Desafios

- ▶ **Desenvolvimento multisetorial na prática:** A governança do projeto dividida entre a *Bloomberg Philanthropies*, outorgante do prêmio e financiadora do projeto, suas entidades contratadas, e a Prefeitura de São Paulo, a partir de diferentes Secretarias, apresentou divergências de operação entre a lógica de atuação em políticas públicas e a lógica de atuação de projetos, trazendo desafios de governança e implementação.
 - Parte importante desses desafios foi superada a partir da construção de encontros frequentes entre os entes envolvidos no projeto e uma comunicação e pactuação de responsabilidades clara entre os atores.
- ▶ **Sustentabilidade do projeto:** A articulação intrasecretarial que envolve o projeto torna essencial a priorização do projeto nas pautas das diferentes secretarias. Mudanças de gestão e de prioridade, combinadas à descontinuidade de recursos dedicados, tornam-se um risco para a sustentação do projeto e para a internalização das abordagens e ações do projeto como parte das políticas públicas municipais.
- ▶ **Incertezas jurídicas:** O formato único do projeto de implementação e gestão de políticas públicas envolvendo um financiamento externo e internacional de um prêmio da *Bloomberg Philanthropies* trouxe desafios para manter o uso do prêmio seguindo sempre tanto as diretrizes da Prefeitura, quando aquelas ligadas ao executor financeiro do recurso do prêmio, a *Vital Strategies (VS)*.

6

Como replicar?

Abordagem sistêmica

Para fazer frente a um problema complexo, é necessário desenvolver uma visão sistêmica do problema e identificar quais atores precisam se articular para promover a solução. Vamos ver agora como desenvolver atividades que poderão te ajudar a replicar os aprendizados do projeto em seu caso?

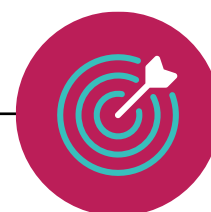
Passos para atuar sobre um problema complexo



Passo 1
Mapeamento do problema



Passo 2
Articulação



Passo 3
Definir ações e responsabilidades



Passo 1 Mapeamento do problema

O primeiro passo para construir uma estratégia articulada de atuação sobre um problema complexo é entender quais são as dimensões do problema e quais são e foram as ações já desenvolvidas. Esse mapeamento será um guia importante para definir suas ações futuras.

Por isso, vamos mapear o problema complexo:

Reúna sua equipe de trabalho e busque investigar o que vocês já conhecem do problema sobre o qual buscam atuar. Busque ainda entender quais informações já foram coletadas (ainda que sem objetivo de investigação) que podem ajudar a entender melhor o cenário em que vocês devem atuar.

Informações conhecidas	Materiais existentes
Fiscalização ambiental não tem tido sucesso em, sozinha, conter o avanço da mancha urbana em áreas de preservação.	Ex: Registros das ações de fiscalização, Cartografias recentes da área.

Agora, converse com agentes públicos que oferecem serviços para o usuário envolvido na sua ação. Busque identificar quais são as dificuldades encontradas por esses atores para desenvolver suas atividades.

Agente público	Dificuldade encontrada
Técnico de campo	Sem ferramentas para entender qual foi a última vez que se atendeu cada agricultor. Equipe muito enxuta, não alcançamos todos os agricultores.

Mapeie o que já foi feito por diferentes entes para buscar resolver o problema e construa o quadro resumo abaixo para cada uma dessas ações. Isso vai ser importante para escolher sua estratégia, bem como entender quais atores podem ser chaves para estarem engajados na sua ação.

Projeto/Política:	
Objetivo do projeto	Quem fez/faz? (responsável, parceiros e parceiras)
Recursos utilizados	Como funciona(va)? (operação, ações desenvolvidas)
Dificuldades mapeadas?	



Dica!

Para realizar esse mapeamento de iniciativas, é possível que você precise conversar com seus responsáveis. Buscar se articular com esses entes e entender como foi sua operação pode ser essencial para uma compreensão das dificuldades de atuação sobre o problema, identificação de oportunidades de atuação conjunta e articulações.

Converse agora com os usuários dos serviços envolvidos com a sua ação. Busque identificar sua situação atual e quais problemas estão enfrentando.

Público prioritário	Dificuldades encontradas
Ex: Agricultor da zona sul	Ex: Não consegue aumentar, nem qualificar sua produção porque não acredita ter lucros capazes de aumentar o investimento da lavoura com insumos ou novas técnicas. Não conhece os serviços oferecidos pela Prefeitura. Tem medo dos efeitos na produção para inserir técnicas de agroecologia sem uso de agrotóxicos.



Dica!

Ficou em dúvida sobre como realizar conversas e pesquisar mais sobre o seu problema? Consulte o item 1 do capítulo 6 do Guia 19, sobre o Projeto Melhoria da Experiência do MEI, para conhecer melhor diferentes métodos de pesquisa.

Agora que você já mapeou o problema a partir de diferentes frentes, resuma abaixo seus achados.

<p>Dificuldades encontradas pelos agentes públicos e iniciativas já existentes para atuação Ex: Impossibilidade de fiscalização; Dificuldade de acessar agricultores</p>	<p>Dificuldades encontradas pelo público prioritário Ex: Falta de insumos e recursos para investimento na agricultura, vulnerabilidade social alta.</p>
<p>Dimensões envolvidas no problema Ex: Meio ambiente, Desemprego, Agricultura, Pobreza.</p>	<p>Organizações ou entes públicos envolvidos ou com potencial de envolvimento para a solução Ex: SVMA, SMDDET, Equipamentos públicos (ou Organizações Cívicas) de atendimento ao agricultor e ao empreendedor.</p>



Dica!

Esse mapeamento pode mostrar a necessidade de realizar pesquisas mais aprofundadas sobre o problema. Uma solução possível para isso é construir parcerias com acadêmicos ou instituições de pesquisa que possam realizar as investigações necessárias. Entenda qual a viabilidade para que você possa articular esse tipo de ação em sua organização.



Passo 2 Articulação

Problemas complexos quase sempre são multidimensionais, e, por isso mesmo, demandam a realização de ações coordenadas entre diferentes atores. O Projeto Ligue os Pontos atuou em rede com diferentes entes públicos e privados para a promoção do desenvolvimento socioambiental da Zona Rural de São Paulo. Para isso, foi preciso mapear e engajar os diferentes atores em diferentes ações.

Para entender como você pode construir um processo semelhante para solucionar seu problema, busque responder os seguintes pontos:

No exercício anterior, você já mapeou alguns atores que já atuaram ou atuam sobre alguma dimensão do problema identificado. Você também já desenvolveu conversas com parte do público prioritário da ação. Busque agora identificar quais atores têm atuação sobre o seu problema – direta e indiretamente no quadro abaixo. No caso dos promotores, indique ainda quais ações podem realizar.

<p>Agregadores Atores que promovem engajamento com pauta relacionada ao seu problema, ainda que não desenvolvam ações efetivas com o público prioritário. Ex: Chefs de cozinha</p>	<p>Intermediador Atores que possuem uma visão sistêmica e/ou visão de parte importante do problema e podem contribuir para a construção de conexões entre os diferentes interessados. Ex: SMUL</p>
<p>Promotores Atores que já atuam ou têm potencial de promover ações junto ao público prioritário. Ex: CAE – Assistência técnica; ADESAMPA – capacitações para empreender.</p>	<p>Público prioritário Comunidade, cidadãos ou usuários que serão público-alvo das ações. Ex: Agricultores; empreendedores da Zona Sul Rural.</p>

Agora que você já mapeou os atores, responda:

Qual o tipo de contato que você possui com cada um dos atores mapeados? Peça ajuda da sua equipe e mesmo de seus contatos para produzir esse quadro, isso pode ajudar na construção de parcerias futuras.

Possuo relacionamento e ações conjuntas	Possuo relacionamento, mas não atuamos em conjunto	Não possuo qualquer relacionamento, mas conheço alguém que trabalha com eles	Não possuo relacionamento, nem possuo um mediador possível
--	---	---	---

Planeje encontros com esses atores para apresentar o cenário de problemas que você identificou e sensibilizá-los a promover ações conjuntas. Priorize a realização de encontros com intermediadores e potenciais promotores, pois eles podem contribuir, e muito, para pensar as ações futuras.

Encontro	Encontro 1	Encontro 2	Encontro 3
O que vou apresentar			
Participantes			

Depois destes encontros, busque entender quais deles possuem interesse de atuar de maneira articulada e qual a sua disponibilidade. Com isso em mãos, desenvolva as próximas atividades.

Dica!

Uma ação desenvolvida para fazer frente a problemas complexos se beneficia do mapeamento e busca de articulação com diferentes atores de maneira contínua. Necessidades e oportunidades aparecem ao longo do processo de planejamento e implantação; identificar essas possibilidades, ampliando essas pontes e parcerias, potencializam o trabalho.



Passo 3

Definição das ações e responsabilidades

Problemas complexos demandam uma visão sistêmica e a ação articulada de diferentes atores para conseguir acessar aspectos da solução. Por isso, é importante idear quais são as ações possíveis para o projeto e quais delas devem ser priorizadas.

Com isso em mente, busque responder

Reúna os atores que você mapeou e aceitaram realizar ações integradas. Identifique com eles diferentes ações que podem ser desenvolvidas de maneira direcionada para os diferentes aspectos do problema. Elenque essas soluções abaixo.

Agora, para cada solução elencada, busque produzir o seguinte quadro.

O que Descrição do que é a solução	Por que Qual aspecto do problema disparou a ideia da solução	Como Como será executada a solução
Quando Indique a periodicidade ou momento em que poderá ser aplicada	Quanto Faça uma estimativa orçamentária para sua operação	Com quem Identifique quem são seus potenciais responsáveis e equipes de implantação entre todos os órgãos parceiros.

Agora que você já analisou cada uma das propostas, busque organizar as ideias de ações elencadas de acordo com a viabilidade e impacto presumido.

		Viabilidade	
		Alta	Baixa
Impacto	Alta		
	Baixa		

Agora que você já sabe quais são as ações viáveis para os atores envolvidos que possuem maior impacto, entenda com os órgãos envolvidos se eles estão de acordo com a realização prioritária destas ações. Depois disso, entenda quem será o responsável por cada ação e como será feito o acompanhamento.

Ação	Responsável	Acompanhamento

Parte importante do funcionamento do Ligue os Pontos foi ter (1) responsabilidades bem identificadas e (2) momentos de interlocução entre os envolvidos, para que se pudesse identificar eventuais barreiras e trabalhar conjuntamente para sua resolução. Por isso, é importante criar um Comitê e uma agenda de encontros. Registre abaixo quais atores formariam esse Comitê e indique uma periodicidade de encontros.

Atores	Periodicidade



Os passos apresentados neste capítulo devem ser entendidos como processos a serem adaptados, detalhados ao longo do processo. Estar aberto a necessidades e oportunidades emergentes é um dos pontos chaves para tratar um problema complexo a partir de uma visão sistêmica. Ter clareza durante o processo, mas não engessar as ações a serem desenvolvidas com as visões parciais que se tem no início aprimora a implementação.

7

Entrevistados

Este guia foi produzido a partir de pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas em profundidade com profissionais envolvidos na concepção e implementação do Ligue os Pontos.

Armando Junior

Armando Junior é formado em jornalismo pela Universidade Metodista, com pós-graduação em Marketing e Comunicação Publicitária pela Fundação Cásper Líbero e curso de negociação pela Fundação Getúlio Vargas. Atuou nos setores público e privado, com passagens pelo Governo do Estado, onde assessorou diretamente os governadores Geraldo Alckmin e Alberto Goldman, atuou nas áreas de desenvolvimento econômico, ciência e tecnologia, energia, qualificação profissional, atração de investimentos e empreendedorismo. Em fevereiro de 2021, assumiu o cargo de secretário-adjunto de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo da Prefeitura de São Paulo, com a missão de planejar o desenvolvimento de ações estratégicas do setor, fazendo da capital paulista uma cidade ainda mais atrativa para trabalhadores, empreendedores e turistas.

Guilherme Trivellato

Doutor em Saúde Pública pela Universidade de Harvard e MBA pela Universidade Johns Hopkins. Diretor Associado na *Delivery Associates*, onde apoia governos e organizações de impacto social em estratégia, inovação e entrega de resultados.

José Amaral Wagner Neto

Engenheiro Agrônomo e Pós-graduado em Desenvolvimento Agrícola pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro. Foi professor de Economia Rural da Universidade Estadual Paulista de Botucatu, Superintendente de Crédito Rural da NossaCaixa SP e Coordenador da Assessoria Técnica da SAA-SP. Foi diretor de empresas do Agronegócio e consultor de sistemas sustentáveis de produção agropecuária e sócio fundador da OIA Brasil empresa de certificação orgânica. Foi Diretor Executivo da Fundação Florestal e trabalhou na coordenação do Programa de Recuperação Socioambiental da Serra do Mar e Mosaicos da Mata Atlântica. Foi consultor do BID para o projeto GEF Conexão Mata Atlântica. De 2019 a 2020, foi Secretário Adjunto da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano do município de São Paulo e Coordenador do Projeto Ligue os Pontos. Atualmente, é assessor da presidência do Fundo Social de São Paulo.

Janaina Belo de Oliveira

Arquiteta da Prefeitura de São Paulo desde 2013, com especialização em Infraestrutura Urbana pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Na prefeitura já atuou nas áreas de Planejamento Urbano, Licenciamento e obras e desde 2018 atua na equipe de gestão do Projeto Ligue os Pontos.

Lia Palm

Cientista social e mestre em políticas públicas e gestão governamental. Atua como Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Prefeitura de São Paulo. Vem dedicando sua carreira à melhoria da atuação governamental, com a perspectiva de ampliar a qualidade e o acesso a direitos. Já trabalhou em diversas temáticas como educação, planejamento, gestão, cultura, atendimento ao cidadão. Atualmente está no Projeto Ligue os Pontos, que fortalece a cadeia de valor da agricultura local e do alimento e promove a sustentabilidade socioambiental da Zona Rural da cidade.

Mathews Vichr Lopes

Arquiteto e Urbanista pela Universidade de São Paulo, com especialização em Sustentabilidade pela Fundação Gaia Education. Trabalhou no Projeto Ligue os Pontos da Prefeitura de São Paulo entre 2017 e 2021, atuando na gestão de dados da assistência técnica a agricultores, e nos desenvolvimentos do SisRural - Sistema de Assistência Técnica e Extensão Rural e Ambiental, e da plataforma colaborativa e selos Sampa+Rural.

Nicole Gobeth

Engenheira florestal pela Universidade de São Paulo, foi a responsável pela gestão do Ligue os Pontos entre 2019 e 2021. Atua como consultora e tem mais de 10 anos de experiência em programas socioambientais desenvolvidos em organizações da sociedade civil.

Patricia Marra Sepe

Geóloga, mestre em Geociências e Meio Ambiente e doutora em Geografia. Atualmente é geóloga da Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento da Prefeitura de São Paulo, onde trabalha na equipe do Projeto Ligue os Pontos. Tem experiência na área de Meio Ambiente Urbano e Planejamento Urbano e Regional, com ênfase em Planejamento Ambiental, atuando nos seguintes temas: ordenamento do território e plano diretor, indicadores ambientais, instrumentos de incentivo à preservação ambiental, infraestrutura verde, agroecologia e áreas rurais e mudanças climáticas nas cidades.

