

## **Análise das etapas do processo de trabalho em uma horta urbana no município de Jaboticabal**

**Leticia Q. Macca<sup>1</sup>, Jaqueline M. de Sousa<sup>2</sup>, Hugo B. Campos<sup>3</sup>, Ana Paula L. Brancaloni<sup>4\*</sup>**

<sup>1,2,3</sup> *Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias/FCAV – Universidade Estadual Paulista – UNESP, Campus de Jaboticabal, Jaboticabal – SP*

<sup>4\*</sup> *Departamento de Economia Rural/Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias/FCAV – Universidade Estadual Paulista – UNESP, Campus de Jaboticabal, Jaboticabal – SP – [agiannini@fcav.unesp.br](mailto:agiannini@fcav.unesp.br)*

### **Resumo**

O presente estudo trata-se do desenvolvimento de uma horta urbana que funciona com base nos princípios da Economia Solidária. Esta é caracterizada pela posse coletiva dos meios de produção e pelo controle dos empreendimentos pelos trabalhadores através de autogestão, cooperação e solidariedade. A criação desta horta foi uma iniciativa de um médico do ambulatório de DST/Aids do município de Jaboticabal que deparando-se com os problemas enfrentados por seus pacientes, acreditou ser essa uma forma de terapia complementar e essencial ao tratamento dado a doença. Foi então que o Projeto Suporte (grupo de alunos e professores do curso de Administração da Unesp - Jaboticabal/SP) passou a trabalhar em parceria com o grupo em seus processos de decisão e autogestão, numa tentativa de viabilizar a geração de renda e, portanto, torná-los menos dependentes. A atuação do Projeto, agora em parceria com alunos da Agronomia se estende também na organização da produção – em todas as suas etapas. O objetivo deste artigo é analisar as dificuldades e facilidades deste processo de trabalho, bem como o processo de integração entre os próprios pacientes e com a sociedade.

Palavras-chave: Horta Urbana; Economia Solidária; Autogestão; Processo de Trabalho.

### **1 Introdução**

Nas décadas de 80 e 90, o Estado brasileiro passa por uma reforma orientada pelos preceitos neoliberais do Consenso de Washington, caracterizado pela abertura do mercado, flexibilização dos contratos de trabalho e, principalmente, pela desresponsabilização deste no que se refere ao atendimento das demandas sociais.

Hoje parece claro quando olhamos para trás desde esta metade da década de 90 que de fato ocorreu, nestes últimos anos, uma confluência e sucessão de acontecimentos situados nos planos econômico, político e ideológico mundiais que acabaram abalando, de forma aparentemente definitiva, as bases em que se sustentavam as pilastras do welfare state dos anos 50/80, obrigando-o a alguma forma de reorganização independentemente de quais sejam os seus governos.(FIORI, 1995).

Paralelamente, observam-se transformações na esfera da produção que culminam em um ampliação do desemprego estrutural e da exclusão social. Nesta conjuntura, a economia solidária se coloca como uma forma alternativa de geração de trabalho e renda. Propõe a

reorganização dos processos de trabalho e a propriedade dos meios de produção coletivos, pautando-se nos pilares da autogestão, bem como na apropriação social e igualitária dos produtos do trabalho. Suas organizações são desenvolvidas com base nos princípios de igualdade, democracia e cooperação e têm por finalidade a construção de um ambiente socialmente justo e sustentável.

Neste contexto surge, em 2006, a Comunidade Agrícola Terapêutica. Sua idealização surgiu de um médico vinculado ao sistema municipal de saúde da cidade de Jaboticabal, que a partir dos problemas vivenciados com seus pacientes do ambulatório de DST/AIDS (Doenças Sexualmente Transmissíveis/AIDS), identificou a dificuldade de alguns destes pacientes em lidar com a doença, somado aos problemas financeiro e social apresentado por eles.

Foi sistematizado e encaminhado, para um concurso promovido por uma indústria farmacêutica, um projeto que foi premiado. Este projeto objetivava a promoção e o desenvolvimento da autonomia e da autogestão de um grupo de pessoas, através do processo de planejamento e implementação de uma horta urbana. Além disso, visava um acompanhamento terapêutico mais próximo aos pacientes, proporcionado um cuidado contínuo da doença e do psicológico, além da reassignificação destes na sociedade. O público alvo atendido são os pacientes do ambulatório de DST/AIDS do município de Jaboticabal-SP.

O recurso do prêmio e o vínculo com o ambulatório facilitou a formação da Comunidade enquanto um grupo e da sua estrutura física. A participação da Prefeitura Municipal deu-se por meio da disponibilização de dois terrenos vizinhos para a construção da sede e da horta.

Este grupo é o objeto do artigo, onde objetiva-se analisar o processo de trabalho, a partir da identificação das dificuldades, bem como das facilidades dos participantes da Comunidade no processo produtivo como um todo – desde o planejamento da produção até os controles da comercialização dos produtos.

Para a realização do trabalho, utiliza-se uma metodologia qualitativa dentro dos moldes da pesquisa-ação. É um método participativo, que tem os sujeitos como ponto de partida, sendo estes participantes ativos de todo o processo. Assim, não se adotam intervenções padronizadas, sendo os instrumentos construídos coletivamente entre os pesquisadores e o grupo. São realizados encontros semanais entre os participantes desta horta e o “Projeto Suporte” - dos quais os autores deste trabalho fazem parte - tendo como objetivo a discussão de sua organização e suas dificuldades, o planejamento e a viabilização das atividades.

## **2 Discussão Teórica**

É importante sublinhar que não existe qualquer tipo de unanimidade no que se refere ao conceito de Economia Solidária. Para alguns, remete-se às experiências britânicas do início do século XIX, inspiradas por Richard Owen, nas quais sobressai a idéia da transformação social das relações de produção capitalistas e sua substituição pelos princípios socialistas de igualdade e solidariedade, baseados na idéia de autogestão e de controle operário sobre a produção (SINGER, 2000).

Para outros, trata-se de um fenômeno novo, que tem a ver com a crise da relação salarial que se abriu no último quartel do século XX e que, embora retome experiências do século XIX como as cooperativas e os empreendimentos autogestionários, adquire novos significados no atual contexto econômico e social, principalmente quando relaciona-se com a autogestão.

Para Verardo (2005), a autogestão significa, antes de tudo, autodeterminação e autonomia do coletivo dos trabalhadores diretamente envolvidos no trabalho. É um movimento e uma forma

organizacional de empreendimentos coletivos, em que se combinam cooperação do conjunto dos trabalhadores, diretamente envolvidos com o poder de decisão, sobre questões relativas ao negócio em todas as suas dimensões. Se caracteriza como processo em construção, no qual o trabalho e a relação entre as pessoas devem resgatar seu dimensionamento humano, envolvendo sujeitos que produzem e decidem, ou seja, trata-se de uma administração democrática onde os trabalhadores têm acesso à informação de tudo o que acontece no empreendimento. Trata-se de um exercício de poder compartilhado, que qualifica os sujeitos sociais, para a construção de relações mais horizontais (ALBUQUERQUE, 2003).

Um empreendimento não é autogestionário quando um grupo externo a ele passa a ser o centro ou o determinante das decisões e deliberações – gerenciais, financeiras, comerciais, políticas etc - do empreendimento. Nada de significativo se conquista quando, simplesmente, se troca a centralidade da gestão patronal pela centralidade da gestão de um grupo externo qualquer.

### **3 Descrição do Projeto**

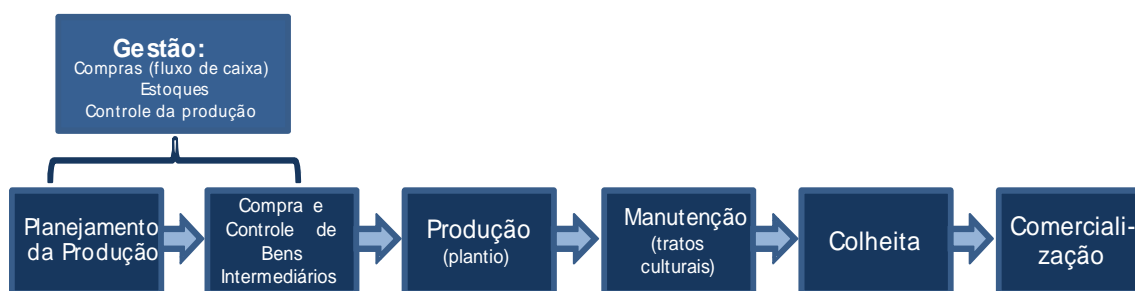
A intenção inicial do projeto da Comunidade era que o espaço criado fosse utilizado como terapia para os pacientes interagirem e trocaram experiências. A horta, portanto, seria uma atividade complementar ao tratamento, ajudando na inclusão dessas pessoas social e economicamente. Com o passar do tempo, as facilidades que o projeto possuía diante do ambulatório e da prefeitura (acompanhamento médico/psicológico e financiamento, utilizando recurso do prêmio) foram diminuindo, o que culminou com a necessidade de geração de trabalho e renda, especificamente através da atividade agrícola. Então, com a parceira com a Universidade, a preocupação inicial era transformar a horta num projeto viável para geração de renda.

Os alunos, principalmente do curso de administração, buscaram implementar ferramentas de gestão, para que o grupo se fortalecesse e se tornasse autogestionário, e que organizasse a produção de maneira autônoma e financeiramente viável. Através de reuniões semanais foram sendo construídos com o grupo conceitos importantes aplicáveis no trabalho a ser desenvolvido.

Para a viabilização da autogestão, os membros da Comunidade precisavam empoderar o processo de trabalho em todas as suas etapas. Para isso, o uso das ferramentas da Administração se mostraram inadequadas, quando inseridas como “modelos prontos”. As ferramentas só foram entendidas e incorporadas ao serem adaptadas e discutidas pelo grupo e alunos.

A organização do processo produtivo dependia, primeiramente, da divisão e estabelecimento das atividades. O processo de compreensão da importância da necessidade de divisão das atividades e, portanto, do empoderamento, foi gradual e concomitante com a execução das atividades, o que significava um hiato das reuniões até a implementação.

O processo produtivo, como pode-se observar na Figura 1, está dividido em algumas etapas: o planejamento da produção (definição das culturas); a compra e o controle (estoque) dos bens intermediários; a produção (plântio das sementes ou mudas); a manutenção da produção (tratos culturais); a colheita da produção; e por fim, a comercialização desta.



**Figura 1 – Esquema da Produção. Fonte: Elaborado pelos autores.**

O planejamento da produção deveria ser definido nas reuniões semanais, em que o grupo deliberaria, coletivamente, o que e quanto seria produzido. No entanto, mesmo que ocorra a discussão de quais as culturas que deveriam ser semeadas em bandejas, considerando aquelas que são mais demandadas pelos consumidores e mais adequadas a determinada estação do ano e, posteriormente, plantadas nos canteiros, o que frequentemente se verifica é o plantio de forma aleatória e impulsiva, prejudicando a constância da oferta. Esta característica do grupo, quanto a decisão de plantio, está relacionada a dificuldade em planejar o futuro, mesmo que imediata. Em parte, isto se deve ao histórico de trabalho dessas pessoas, como também da relação delas com sua doença.

Para a realização da compra de bens intermediários (sementes, bandejas de mudas, adubos, fertilizantes, dentre outros) observa-se dependência do Grupo em relação aos parceiros, dada as dificuldades de mobilidade e financeira. É importante destacar que há uma divisão de gênero no Grupo, em que os homens são responsáveis pelas decisões principais, como planejamento, decisão do que compra e o ato da compra. Quando os membros do gênero masculino não estão ou não podem realizar essas atividades, elas são repassadas para os grupos parceiros, havendo resistência de empoderamento dessas atividades pelas mulheres.

Quanto ao controle dos bens intermediários não há entraves, pois não depende de tomada de decisão. Há apenas a necessidade de gerenciar o armazenamento, atividade realizada por todo o grupo, sem divisão interna por gênero ou solicitação de interferência dos parceiros. No entanto, pelo pequeno volume de bens estocados, não se verificou a necessidade de um controle mais elaborado, realizando apenas o acompanhamento, a verificação e a informação daqueles itens que estão terminando.

No processo da produção em si, ou seja, desde o plantio das sementes ou mudas, passando pelos tratos culturais necessários até a colheita da produção, os membros do grupo são mais autônomos, agregando e aplicando seus próprios conhecimentos práticos. Quando necessário, os parceiros auxiliam com respaldo técnico, principalmente pelos alunos do curso de Agronomia da Universidade. Vale destacar que nessa atividade há a predominância daqueles que já possuem um conhecimento prévio de plantio e uma divisão das atividades entre os gêneros. Os homens são responsáveis pela formação dos canteiros e da instalação do sistema de irrigação. O plantio e os demais tratos culturais são realizados por todos os participantes do Grupo.

A atividade de comercialização dos produtos é realizada de maneiras distintas: no próprio local da horta; em feiras realizadas em um colégio; em entregas nos bairros próximos, dentre outras. Verifica-se que a principal dificuldade está relacionada a mobilidade para a venda dos produtos. Utiliza-se uma carriola para a venda nos bairros próximos, o que representa um grande esforço físico, considerando os impactos da doença. Outro meio de transporte dos produtos é um veículo a disposição do Grupo, no entanto dependem daqueles que possuem habilitação para dirigir.

Um problema externo ao Grupo é a inadimplência, o que provoca desmotivação, inclusive quanto aos controles de venda. O controle dessa etapa é o maior entrave, em parte pela inadimplência, como também pela dificuldade de empoderar as ferramentas de controle. Em um primeiro momento tentou-se demonstrar a importância do controle das vendas e dos gastos para a definição da renda do Grupo, utilizando ferramentas da Administração que não apresentavam significado a eles. Em um segundo momento, em conjunto buscou-se adaptar as ferramentas para a realidade do Grupo. Para isto, foi experimentado diversos métodos, desde tabelas explicativas, cartazes com fotos dos produtos, até a definitiva que seriam o cadernos com cores específicas para cada tipo de operação (venda à vista, venda à prazo, gastos e receita).

Os problemas da comercialização também decorrem da dificuldade de “fidelizar” o cliente, dada as condições da produção, em específico a sua incostância. Como a produção é cíclica, a resistência do grupo em controlar o que é comercializado dificulta o planejamento da próxima produção, já que não se sabe exatamente a demanda de cada tipo de hortaliça produzida na horta. A não continuidade da produção prejudica a manutenção do mercado, potencializando a dificuldade em lidar com a concorrência. No entanto, deve-se ressaltar que a qualidade do seu produto e a qualidade do atendimento facilita a venda, mesmo com as dificuldades ressaltadas.

#### **4 Conclusões**

A partir do trabalho desenvolvido, pôde-se perceber que se trata de um grupo que surge não da iniciativa de seus membros, como deveria acontecer em um Empreendimento de Economia Solidária, mas de pessoas externas a ele, que os convidam a participar do grupo. Esse fato contradiz alguns dos princípios apontados por Shimbo (2009), pois a formação de grupos em economia solidária deve ter adesão livre, espontânea e esclarecida.

Essa é uma das razões do Grupo ter dificuldade em empoderar-se do projeto. Além desse processo de formação, há pelos agentes externo uma interferência constante no funcionamento do Grupo. Fatores, esses, que dificultam a responsabilização do grupo pelos processos e em lidar com as dificuldades financeiras da atividade.

Vale ressaltar que ao longo de sua existência o grupo obteve períodos de geração de renda, e que estes sempre foram acompanhados por um grupo técnico ou da saúde pública, por demanda do próprio grupo. No entanto, deve-se considerar que estes grupos parceiros falharam por não estimular a independência, repetindo ações paternalistas. Porém, nos momentos em que estes grupos parceiros se afastam (fim do período letivo ou festividades de fim de ano), sem propiciar uma estruturação real do Grupo,, observa-se um sentimento de abandono que reflete diretamente no abandono da produção e, conseqüentemente, na perda da renda.

Embora o grupo apresente os entraves mencionados, nota-se o vínculo afetivo estabelecido entre os membros do Grupo, sentimento esse que se mantém independentemente da geração ou não de renda no trabalho desenvolvido na horta.

#### **5 Referências Bibliográficas**

ALBUQUERQUE, P.P. Autogestão. In: CATTANI, A.D. (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz editores, 2003.

FIORI, J. L. Estado do bem-estar social: padrões e crises. *Instituto de Medicina Social: Série Estudos em Saúde Coletiva*, n. 117, p. 1-23, 1995.

PEREIRA, F. C. S. Um olhar sobre o processo de construção de uma organização de Economia Solidária. 80 f.. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista – UNESP, Jaboticabal, 2008.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição, *in* Paul Singer e André Ricardo de Souza (orgs.), *A economia solidária no Brasil*, São Paulo, Contexto, 2000.

VERARDO. L. Construindo autogestão e parceria solidária. In: MELLO, S. L. (Org.). *Economia Solidária e Autogestão – Encontros Internacionais*. São Paulo: PW Gráficos e Editores. 2005.