

# CENTRO PAULA SOUZA

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Franciela Santa Chiara Pereira

**A GESTÃO NAS HORTAS COMUNITÁRIAS DA CIDADE DE  
AMERICANA**

Americana, SP  
2015

# CENTRO PAULA SOUZA

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Franciela Santa Chiara Pereira

## **A GESTÃO NAS HORTAS COMUNITÁRIAS DA CIDADE DE AMERICANA**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do (a) Prof.<sup>(o)</sup> Dr. Enrique Viana Arce.

Área de concentração: Ética nos negócios e responsabilidade Social.

**Americana, SP**

**2015**

P491g	<p>Pereira, Franciela Santa Chiara A gestão das hortas comunitárias da cidade de Americana. / Franciela Santa Chiara Pereira. – Americana: 2015. 62f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Dr. Enrique Viana Arce</p> <p>1. Empreendedorismo 2. Cooperativismo 3. Responsabilidade social I. Arce, Enrique Viana II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 658.3-05 658.3-11 316.7</p>
-------	--

Franciela Santa Chiara Pereira

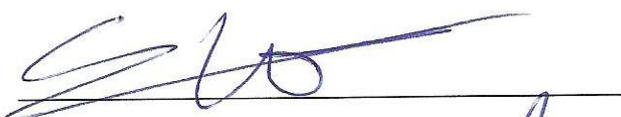
## A GESTÃO DAS HORTAS COMUNITÁRIAS DA CIDADE DE AMERICANA

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Prof.<sup>(o)</sup> Dr. Enrique Viana Arce.

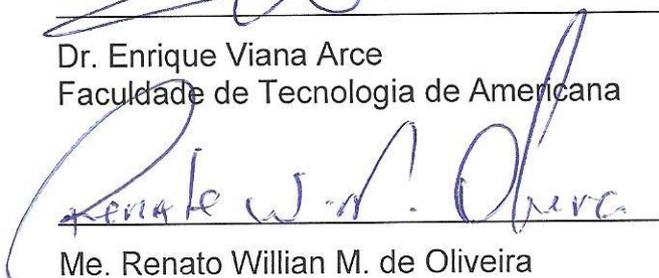
Área de concentração: Ética nos negócios e responsabilidade Social.

Americana, 08 de Dezembro de 2015.

### Banca Examinadora:



Dr. Enrique Viana Arce  
Faculdade de Tecnologia de Americana



Me. Renato Willian M. de Oliveira  
Faculdade de Tecnologia de Americana



Esp. Luiz Carlos Caetano  
Faculdade de Tecnologia de Americana

“Dedico este trabalho ao meu esposo, filha e família que participaram de alguma forma na construção e realização deste tão desejado sonho, de seus estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia, meus agradecimentos por terem aceitado se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais”.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pois sem ele eu não teria forças para essa longa jornada durante esses três anos.

Agradeço a toda a minha família esposo, filha, mãe, e as minhas três irmãs por todo o incentivo e apoio que me passaram nesse período, nunca deixaram com que eu me desanimasse mesmo nos momentos mais difíceis que passamos, pela paciência por momentos de stress para a conclusão de cada semestre e trabalho.

A minha irmã Gabriela em especial, que no período de um ano ajudou fornecendo todas as informações de sua empresa para que eu realizasse meus trabalhos de projeto interdisciplinar, que proporcionou experiência, aprendizado e vivência de uma organização.

Em especial com todo amor e carinho o meu grande amigo, companheiro e paciente esposo Roberto, que desde o início assumiu toda a responsabilidade de uma família para me proporcionar um estudo de qualidade em período diurno, podendo assim realizar meu sonho de uma faculdade e cuidar da nossa filha. Pelos finais de semanas sentado ao meu lado e do computador realizando trabalhos e auxiliando em tudo o que foi preciso.

A minha guerreira mãe Izabel que não tenho palavras para agradecer por ter cuidado de mim, da minha filha, casa, dias e dias para que eu conseguisse realizar esse sonho.

Aos meus amigos de sala que por esses três anos que passamos juntos um apoiando ao outro e pela amizade que foi construída.

Aos professores que passaram por essa etapa da minha vida, onde cada um deixou sua marca, experiência, dedicação e exemplo para que possamos seguir uma carreira digna e justa.

Ao meu orientador Dr. Enrique Viana Arce que através de um trabalho de Iniciação Científica nos motivou na escolha do tema deste trabalho e assim concluir o nosso objetivo.

E a todos que fizeram parte da realização do meu sonho, o meu muito obrigado.

*“Nossa vida é um caminho, quando paramos, não vamos para frente”.*

(Papa Francisco).

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo fazer o desdobramento de um assunto que foi questionado durante o desenvolvimento do projeto de iniciação científica pela autora, que tinha como proposta verificar o estado da existência das hortas instaladas na cidade de Americana. Durante a iniciação científica foi visto que o programa de horta comunitária, que está amparado pela Legislação nº 3.927 criada no município, foi instituído com objetivo de desenvolver a comunidade onde será inserido, beneficiar a população que está ao redor e as secretarias públicas que serviriam de apoio e de gestão para o programa. Com isso a autora buscou o levantamento de estudos empíricos através de bibliografias, artigos e estudos já publicados sobre programas de hortas comunitárias e seus benefícios, para verificar o quanto seria uma gestão comunitária eficaz para esse programa e para a população beneficiada, e a partir disso a autora analisa os dados já tabulados na pesquisa de campo que foi realizada na iniciação científica, onde seleciona apenas as questões levantadas sobre a gestão e benefícios. Para verificar alguns levantamentos estudados sobre a gestão, realizou uma entrevista com um dos beneficiários do programa que é nomeado como vice coordenador dos cultivadores do programa horta comunitária, podendo assim averiguar na prática de como é a gestão desse programa comunitário.

**Palavras-chave:** Gestão. Comunitária. Horta comunitária.

## **ABSTRACT**

This work aims to unfold a subject that was questioned during the development of the scientific initiation project by the author; the research was checking the condition of the existing gardens in the city of Americana. During the research it has been noted that the community garden program, which is supported by the municipal Law Nr. 3927, will be established with the objective of developing the community where it is inserted, benefit the surrounding population and the secretariats that would serve to support and management of the program. With that the author sought the collection of empirical studies through bibliographies, articles and studies already published about programs of community gardens and its benefits, to check how much would a community management effectiveness be for this program and for the beneficiary population, and from this the author analyzes the data already tabulated in field research which was conducted in the scientific initiation where selects only the issues raised about the management and benefits. To check some studies already made on the management field, conducted an interview with one of the beneficiaries of the program that is named as Deputy Coordinator of the cultivators of the community garden program, and thus ascertain in practice how the management of the Community program is.

**Keywords:** Management. Community. Community garden.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escolas de administração: uma perspectiva temporal .....	20
Figura 2 - Os elementos chave da gestão comunitária .....	21
Figura 3 - Os elementos de um projeto de desenvolvimento comunitário e sustentável .....	23
Figura 4 - Organograma Horta Comunitária .....	29
Figura 5 - Processo organizacional descentralizado interno .....	30
Figura 6 - Sr. Antônio Alves de Carvalho, Vice Coord. da Horta Zanaga .....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação das hortas selecionadas para responder o questionário .....32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O que vocês sabem da legislação existente sobre as hortas urbanas? ..	32
Gráfico 2 - Há quantos anos estão instalados aqui? .....	33
Gráfico 3 - Qual era sua ocupação antes de trabalhar na horta? .....	33
Gráfico 4 - Qual é o seu grau de escolaridade? .....	34
Gráfico 5 - É a única fonte de renda? .....	34
Gráfico 6 - Quantos dias por semana vocês trabalham? .....	35
Gráfico 7 - Vocês consomem o que plantam? .....	35
Gráfico 8 - Quem são seus principais clientes? .....	36
Gráfico 9 - Qual a renda conseguida com o trabalho das hortas? .....	37

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**CATI** – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral;

**COGESPHOC** – Comissão Gestora do Programa de Hortas Comunitárias de Americana;

**COOPERACRA** – Cooperativa da Agricultura Familiar e Agroecológica;

**DAE** – Departamento de Água e Esgoto;

**EMBRAPA** – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária;

**IPTU** – Imposto Predial e Territorial Urbano;

**PAT** – Posto de atendimento ao trabalhador;

**ONG's** – Organizações não governamentais;

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

**UNICAMP** – Universidade Estadual de Campinas;

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
2	DEFINIÇÃO DE GESTÃO COMUNITÁRIA.....	18
2.1	Evolução do pensamento administrativo .....	18
2.2	Gestão Comunitária.....	20
2.3	Elaboração de um projeto comunitário .....	22
3	AS HORTAS COMUNITÁRIAS DE AMERICANA.....	25
3.1	Vantagens do programa para a população e a comunidade ao redor .....	26
3.2	Trajectoria dos cenários políticos no programa horta comunitária em Americana.....	27
3.3	A estrutura organizacional nas hortas comunitárias em Americana .....	28
4	ANÁLISE DOS DADOS .....	31
4.1	Pesquisa de campo .....	31
4.2	Os caminhos em direção a uma real Horta Comunitária em Americana. .	37
	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	43
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA APLICADO NA INICIAÇÃO CIENTÍFICA .....	48
	ANEXO A – LEI Nº 3.927, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2003.....	51
	ANEXO B – LINHA DO TEMPO DA ADMINISTRAÇÃO .....	58

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo e pesquisa sobre “A gestão do programa horta comunitária” foi realizado no município de Americana onde o programa está em desenvolvimento, e a sua criação iniciou em 2003 no município a partir da criação e a existência da Legislação que as intitulou.

As hortas comunitárias estão relacionadas para a sociedade, como uma alimentação saudável e qualidade de vida e faz com que a agricultura, que é o setor onde as hortas estão inseridas, se desenvolva. Os órgãos públicos – municipais, federais e estaduais – desenvolvem e criam esses programas comunitários para o crescimento de uma determinada comunidade.

Os programas comunitários passam a ter importância para a sociedade, pois oferecem as famílias onde são inseridos nas áreas urbanas a possibilidade de cultivarem para o seu próprio consumo, obter um trabalho para aqueles que estão afastados do mercado formal e uma geração de renda. Para a criação desse programa é permitido pelo órgão público toda a infraestrutura, que garante o espaço físico, suporte específico para cultivar, planejamento para as etapas da criação, do desenvolvimento, gerenciamento do mesmo e definição dos beneficiados.

O gerenciamento do programa horta comunitária, que se inicia por um órgão governamental, foi desenvolvido para beneficiar uma comunidade com necessidades. Arruda (2006, p.34) define que a horta Comunitária “é a horta cultivada em conjunto por grupos de famílias ou pessoas de uma comunidade, através de cooperativas de produção, que ficarão responsáveis pelo gerenciamento da produção”.

Esses programas governamentais são desenvolvidos em diversos municípios de vários Estados do Brasil, e são um novo conceito que abrange várias comunidades com diversas necessidades sociais. Por se tratar de um novo conceito para beneficiar a sociedade, esse tema apresenta poucas referências bibliográficas, mas que, aos poucos, desperta interesse de pesquisadores de diversas áreas como políticas, agricultura, sociais e gerenciais devido aos resultados que levam para a comunidade em que estão inseridos.

No município onde foi feito este trabalho a população sofreu com a grande crise de desemprego do setor de Indústria Têxtil, que era a principal fonte de renda. Tal fato ocasionou que muitas pessoas se envolvessem em outros setores de serviço, como o trabalho na agricultura, que é um setor que pouco se exige de conhecimento técnico para o seu início e em curto tempo se consegue adquirir um retorno de renda para essas famílias.

Seguido da crise de desemprego, o setor de agricultura também passou por uma crise em campos rurais fazendo com que famílias migrassem para áreas urbanas, desenvolvesse o trabalho do campo nessas áreas.

Desse contexto apresentado e do desdobramento de um projeto de iniciação científica que relacionou a questão das chamadas 'Hortas' instaladas na região urbana da cidade de Americana, que teve o objetivo de verificar a razão da existência das mesmas (que as intitularam a partir da legislação criada em 18 de Novembro de 2003 na Lei nº 3927 e estabelecida pelo governo do Prefeito Erich Hetzl Junior), despertou o interesse em compreender como é a gestão desse programa de horta comunitária, que o mesmo foi criado em benefício a uma comunidade com a necessidade de desenvolvimento.

Neste contexto e de acordo com Arruda (2006, p.34), "a gestão das hortas comunitárias incorpora a participação ativa da comunidade, responsável pela administração e manejo das mesmas, e, eventualmente, com o acompanhamento técnico e fiscalização do poder público". Entendendo assim que a gestão do programa da horta comunitária não depende apenas de uma legal e sim de um grupo de envolvidos para que ocorra a realização com sucesso do mesmo.

A partir desse estudo empírico e sua relação com as hortas comunitárias, surgiu o questionamento para se compreender e pesquisar sobre o seguinte problema: a gestão do programa das hortas comunitárias de Americana é eficaz de acordo com a proposta da criação do mesmo?

Assim, este estudo tem como interesse analisar a aplicação da gestão comunitária e se o mesmo possui a eficácia na prática de acordo com as teorias estudadas sobre a gestão, para Maximiano (2010, p.5), "eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz". Esta condição é de extrema importância para os cultivadores de hortas, visto que se os resultados apontados se apresentarem positivos, este estudo poderá auxiliar na evolução tanto das hortas já

existentes, que poderão crescer de forma organizada, como estimular novos programas, valorizando e dando visibilidade ao negócio.

O tema proposto é de grande importância para o setor acadêmico, pois no projeto de iniciação científica, onde tinha como tema principal a denominação “Hortas Comunitárias com sua real aplicação para a sociedade”, durante as pesquisas, surgiram diversos questionamentos e dúvidas sobre sua gestão, visto se tratar de um assunto relativamente novo na ótica da gestão.

No âmbito social o estudo poderá contribuir para incentivar novos programas para qualidade de vida da comunidade. A eficácia da gestão do programa levará aos seus beneficiários a confirmação da viabilidade do mesmo.

Para a ampliação do conceito desse trabalho a autora irá promover as seguintes metodologias: primeiramente o estudo das referências bibliográficas sobre o assunto de gestão comunitária; analisar a gestão do programa com pesquisas e entrevistas, onde será de instrumento para compreensão de como é essa gestão do programa hortas comunitárias e seus conceitos; qual é a definição dessas hortas comunitárias a partir da Legislação e ampliar o entendimento da criação da mesma que as intitulam como comunitária.

Para estudar sobre esse assunto foram utilizadas referências apresentadas na iniciação científica, trabalhos acadêmicos publicados sobre qualidade de vida na comunidade e geração de renda dos programas desenvolvidos e livros sobre a gestão comunitária.

Em segunda etapa, após todo levantamento teórico, será desenvolvido um confronto entre esses estudos teóricos e o estudo dos dados da pesquisa de campo, que para Vergara (2009, p.43) “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante”, que foi realizada na iniciação científica, onde foi aplicada em todas as hortas encontradas no município e as mesmas se dispuseram a respondê-las, e entre os questionários respondidos serão analisados apenas os dados das hortas comunitárias que estão inseridas no programa e a autora buscará realizar entrevistas com os gestores do programa e beneficiários.

Concluindo os estudos das teorias, da Legislação, da gestão comunitária e da compreensão das perguntas selecionadas do questionário aplicado, será feito um

confronto entre todos os conceitos para analisar a condição encontrada da gestão do programa horta comunitária.

Dessa maneira o objetivo é verificar se a gestão desse programa de horta, que pela Legislação são denominadas como comunitárias, correspondem a uma gestão eficaz na comunidade onde está instalada e a partir dessas definições, encontradas nas teorias que discutem a eficácia de uma gestão comunitária, será confrontada com os dados da pesquisa já aplicada e das entrevistas.

## 2 DEFINIÇÃO DE GESTÃO COMUNITÁRIA

### 2.1 Evolução do pensamento administrativo

A evolução do pensamento administrativo que será apresentado neste capítulo mostrará um breve histórico sobre a administração nas organizações desde seu princípio, onde as organizações, de acordo com Chiavenato, são:

Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.), [...] as organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (chamadas de empresas) e organizações não-lucrativas (como Exército, Igreja, serviços públicos, entidade filantrópicas, organização não-governamentais – ONG's – etc). (CHIAVENATO, 2003, p. 02).

A administração nas organizações é indispensável para o desenvolvimento da mesma, pois indiferente do tamanho e tipo de organização, todo projeto ou negócio empresarial deve ser bem desenvolvido, planejado e organizado para assim conseguir o seu sucesso e atingir seu objetivo.

Visto com aplicação no programa de horta comunitária onde se trata de uma organização não-lucrativa, para o órgão gestor é um programa que deve ser bem organizado para que os objetivos proposto na Legislação possam ser realizados.

A história da administração científica tem pouco mais de 100 anos e passou por diversos fatos importantes que ocasionou a evolução das teorias de acordo com as necessidades das organizações, o uso da administração surgiu 3.000 a.C., na Mesopotâmia com a civilização suméria e continua se desenvolvendo até os dias atuais. No Terceiro Milênio há o aumento com a preocupação da gestão ambiental, o crescimento do setor terceirizado, qualidade de vida e outros. O Anexo B exibe a linha do tempo da administração.

Na evolução do pensamento administrativo algumas teorias foram desenvolvidas para a ampliação da administração e das organizações.

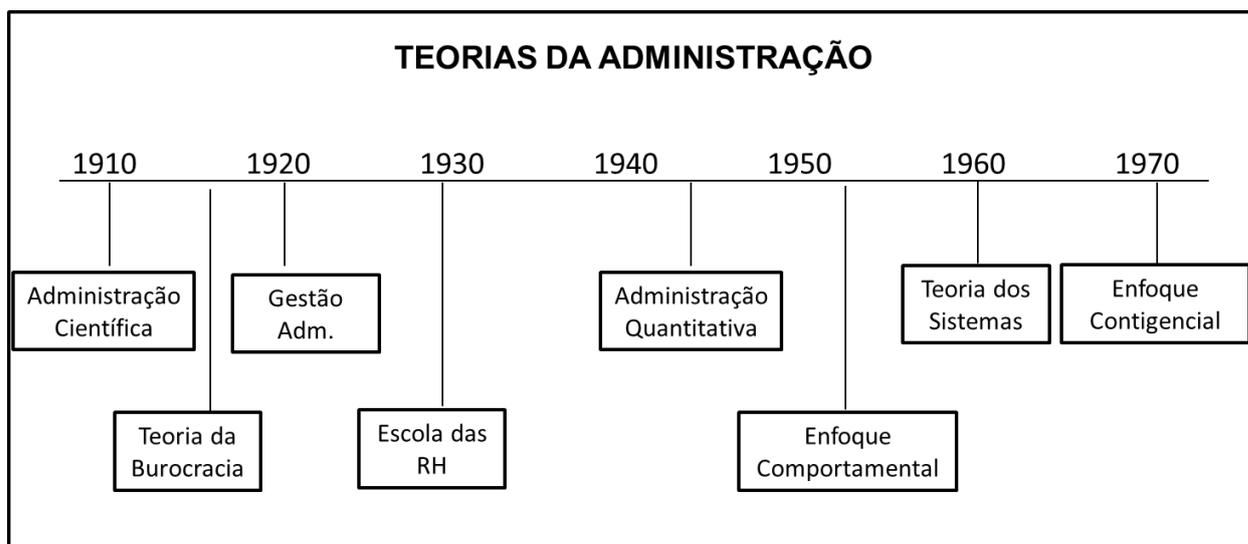
É objetivo das teorias administrativas e organizacionais compreender as organizações como um fenômeno social, mas também, como toda a teoria, o caráter normativo e prescritivo está presente na idealização ou proposta de modelos que surgem, o melhor modo de se organizar, traduzindo em instrumentos úteis para a prática organizacional (SOBRAL E PECCI, 2008, p. 32).

Dentre as teorias administrativas, destacam-se as seguintes:

- **Teoria Clássica da Administração:** que elaborou a organização da empresa, as funções básicas e as funções da administração;
- **Teoria das Relações Humanas:** que fez o papel da humanização da empresa;
- **Teoria Neoclássica da Administração:** definiu o papel do administrador;
- **Teoria Estruturalista da Administração:** ampliou os horizontes das empresas e foi à busca da organização ideal da mesma;
- **Teoria Comportamental da Administração:** motivação, hierarquia e dinamizando a empresa por meio de pessoas;
- **Teoria do Desenvolvimento Organizacional:** as mudanças e renovação empresarial;
- **Teoria Matemática da Administração:** racionalizar as decisões e os processos decisórios;
- **Teoria de Sistemas:** ampliando as fronteiras da empresa;
- **Teoria da Contingência:** em busca da flexibilidade e da agilidade.

Sobral e Peci (2008, p. 34) apresentam a evolução do pensamento administrativo por uma ordem cronológica de acordo com a proximidade do surgimento (vide Figura 1).

Figura 1 - Escolas de administração: uma perspectiva temporal



Fonte: Sobral e Peci (2008, p. 34)

Através das teorias da administração é visto que para gerenciar um programa ou organização, independente de ser com fins lucrativos ou não, deve-se seguir uma gestão com responsabilidade onde se analisa cada processo dessa organização, desde o seu planejamento de criação, gestão de todos os recursos envolvidos sendo humano ou material, responsável por gerenciar, mudanças, decisões, inovações e outras.

A partir das teorias apresentadas na evolução da administração é possível identificar o processo que será definido como eficaz para a gestão comunitária que é utilizada no programa das hortas, definindo assim um modelo de gerenciar que pode ser utilizado para alcançar o objetivo do mesmo com o órgão gestor que o criou e a população beneficiada.

## 2.2 Gestão Comunitária

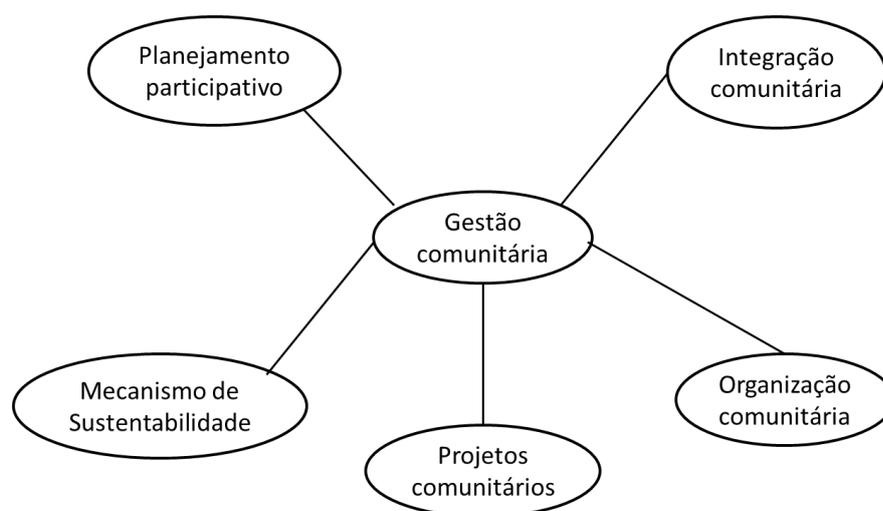
A gestão comunitária pode ser interpretada com duas definições que são a da administração e a da comunidade. Na definição da administração, segundo Chiavenato (2003, p. 2), “a administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização”. A palavra administração segundo Sobral e Peci (2008, p. 34) “vem do latim *ad* (direção,

tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo”.

Na definição de comunidade, conforme Tenório (2008, p. 11), “comunidade é um agrupamento de pessoas unidas por interesses comuns e que vivem dentro de uma área geográfica determinada”. Pode-se entender que a gestão comunitária é o ato de planejar, organizar, controlar e liderar todos os atos de uma organização para alcançar o seu único objetivo e é o gerenciamento distribuído em uma comunidade para alcançar o objetivo de todos em comum.

Segundo Neto e Fróes (2002 p. 140), “a gestão comunitária compreende as seguintes ações: programas de integração comunitária; projetos comunitários; organização comunitária; planejamento participativo e criação e implementação de mecanismos de sustentabilidade” são os elementos chave da gestão comunitária, conforme aponta a Figura 2.

Figura 2 - Os elementos chave da gestão comunitária



Fonte: Neto e Fróes (2002, p. 141)

A gestão comunitária implantada no programa da horta comunitária, conforme a Legislação, desenvolve uma Comissão Gestora do Programa de Hortas Comunitárias de Americana (COGESPHOCA), onde pessoas são denominadas para gerenciar o programa, regras, localização, fiscalização, apoio assistencial e as pessoas que são os beneficiados.

A gestão de pessoas segundo Costa (2007, p.195), “pode ser conceituada como um conjunto de práticas e ações que envolvem o planejamento, organização,

direção e controle de atividades administrativas pertinentes a uma organização de qualquer tipo ou porte”.

A gestão comunitária segue o modelo da organização que cria o programa da horta comunitária, em Americana ocorrem alterações na gestão de acordo com a mudança do governo no município. Para Maximiano (2010, p. 8), “o modelo de gestão (ou de administração) é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo. Muitas vezes o modelo está associado a uma base cultural”.

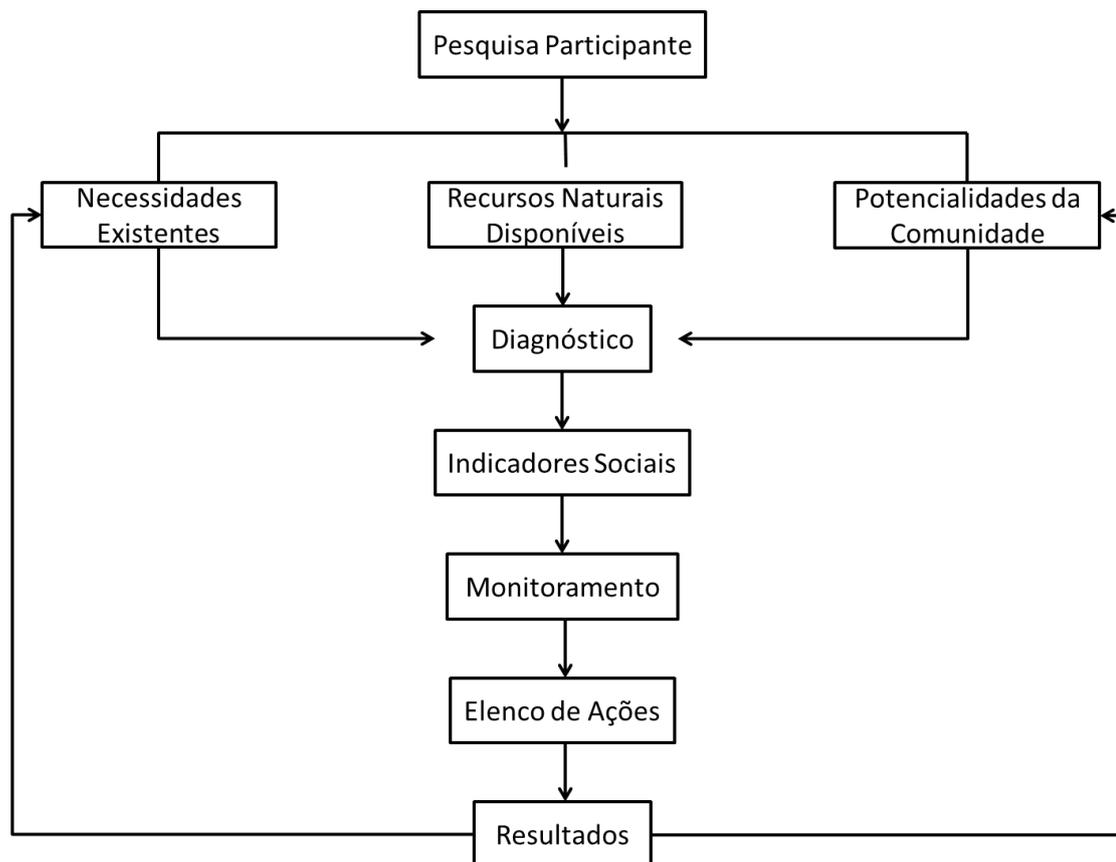
### **2.3 Elaboração de um projeto comunitário**

Tenório (2008, p.11) diz: “projeto comunitário é um conjunto planejado de atividades que, por meio de um processo participativo, procura atender às necessidades da comunidade”.

Primeiramente é preciso entender o porquê da criação de um programa comunitário, pois todo programa para se desenvolver, tem que ter um objetivo ou uma necessidade para assim concretizar a sua existência. Segundo Neto e Fróes (2002, p.185), “projetos desta natureza compreendem ações de fortalecimento institucional da comunidade com ênfase na qualificação da população local e no fomento da sua atuação como elemento ativo e determinado do seu desenvolvimento”.

Com isso identifica-se que a criação do programa comunitário tem apenas um único objeto que é o fortalecimento da população onde está sendo inserido, levando desenvolvimento aos beneficiários e a população ao redor, pois abrange várias necessidades relacionadas à inclusão na sociedade. Na sequência um organograma das necessidades da criação do projeto comunitário.

Figura 3 - Os elementos de um projeto de desenvolvimento comunitário e sustentável



Fonte: Neto e Fróes (2002, p. 186)

Nessas etapas da criação do programa comunitário pode se detalhar cada elemento do organograma, sendo assim possível a visualização individual de cada elemento.

**1 – Pesquisa participante:** através do órgão público que realiza esse programa, identificar quem são os participantes em cada comunidade implantada.

**2 – Necessidades existentes:** identificar entre a população que será inserida qual a necessidade de cada um ou de um todo.

**3 – Recursos naturais disponíveis:** na implantação da horta comunitária o principal recurso é o espaço físico para a cultura que possa ser público ou particular.

**4 – Potencialidade da comunidade:** qualidade para a mão de obra, competência para a organização e habilidades gerais.

**5 – Diagnósticos:** levantar todas as principais necessidades a serem atendidas.

**6 – Indicadores sociais:** após o levantamento das necessidades identificarem as questões sociais.

**7 – Monitoramento:** acompanhar todo o processo de implantação e de desenvolvimento do programa comunitário.

**8 – Elenco de ações:** todos os envolvidos no programa, desde beneficiário e o beneficiador (órgão público).

**9 – Resultados:** atingidos com a implantação do programa, podendo ser avaliado durante ou depois do processo de implantação.

A elaboração do programa comunitário também pode ser vista com algumas etapas de planejamento de gestão que serão detalhadas e apresentadas a seguir. Conforme Tenório (2008, p. 13, grifo nosso):

- **Identificação:** levantamento do problema; formulação da estratégia do combate ao problema; organização (caracterizar o problema, especificar o local do projeto, identificar a importância das necessidades, definir os objetivos a serem alcançados, identificar os beneficiários do projeto, identificar os recursos necessário).
- **Viabilidade:** técnica; econômica; financeira; gerencial; social e ecológica.
- **Projeto:** diagnóstico; beneficiários; objetivos gerais e específicos; justificativa; programação das atividades; metodologia das ações; identificação de órgãos ou instituições apoiadoras ou financeiras; programação de recursos; administração da implantação do projeto e metodologia de acompanhamento.
- **Análise:** estudo dos antecedentes; leitura do diagnóstico; pré-avaliação e aprovação do projeto.

Através das etapas de elaboração detalhada do programa comunitário que foram apresentadas é possível verificar, através da teoria, o que deve ser feito para que a realização do mesmo seja eficaz e com uma estrutura correta. Assim evitará falhas na criação e em todo o processo para a implantação que é necessária para atingir os objetivos de inclusão social da população.

### 3 AS HORTAS COMUNITÁRIAS DE AMERICANA

O programa da horta comunitária na cidade de Americana foi definido e denominado através da Lei Nº 3.927, de 18 de novembro de 2003 pelo autor do Projeto de Lei C. M. nº 127/2003 – Poder Legislativo – Vereador Davi Gonçalves Ramos e o Dr. Erich Hetzl Júnior, Prefeito Municipal de Americana em exercício no ano de 2003, no uso das atribuições que lhe são conferidas por lei, fez saber que a Câmara Municipal aprovou e o mesmo sanciona e promulga a lei citada. (PREFEITURA DE AMERICANA, 2003).

A definição de horta comunitária, conforme o Artigo 15 da legislação no Anexo A, é estabelecida por área, capacidade de cultivo e o período de cultivo. O projeto horta comunitária foi criado com o objetivo de aproveitamento de mão de obra desempregada; inserir no mercado de trabalho homens e mulheres da terceira idade ou portadores de deficiência; aproveitamento de áreas que estejam devolutas na cidade que possam virar pontos de usuários de drogas e para manter terrenos limpos e ocupados, para não serem pontos incorretos de descartes de resíduos podendo causar doenças a população local.

Entre os objetivos e benefícios as hortas comunitárias que são cadastradas no programa da prefeitura de Americana constam a partir de 500 m<sup>2</sup>, são beneficiadas em redução nas contas de água do DAE – Departamento de Água e Esgoto – e isentas na taxa do IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano –, conforme previsto na Legislação em Anexo A.

Os requisitos dessas hortas são de cultivar apenas plantas baixas para não haver a possibilidade de produzir e esconder entorpecentes, por se tratar de dependentes químicos que pertencem a esse grupo de beneficiários; manter a organização do terreno e aproveitar o local que esteja sem utilização.

A instalação das hortas é em áreas públicas ou particulares e são usadas para o cultivo das hortaliças, plantas medicinais, leguminosas, frutas e outros alimentos. De acordo com Arruda (2006, p.34) “os objetivos que estão relacionados a este tipo de horta são: utilização racional de espaços - melhor aproveitamento de espaços ociosos, evitando o acúmulo de lixo e entulhos ou o crescimento desordenado de plantas daninhas”, podendo assim explorar esses espaços com cultivo de alimentos para a comercialização.

O destino dos produtos cultivados pela horta comunitária também é exposto na legislação no Artigo 6º no Anexo A, dando autonomia aos cultivadores para a comercialização e disponibilizando a Prefeitura.

Através das visitas realizadas para o projeto de iniciação científica, a autora verificou que o principal consumidor dessas hortas é a própria comunidade local, podendo haver exceções que são comercializadas para outras hortas de pequeno porte em bairros próximos que não suprem a quantidade produzida e compram das hortas comunitárias para não ocorrer a falta de produto.

A comercialização dos produtos cultivados nas hortas oferece um complemento de renda ou até mesmo a única renda adquirida para o sustento das famílias dos beneficiários que usufruem desse projeto. A produção das hortaliças e envolvimento das famílias de baixa renda na comercialização desses produtos oferece além da renda uma possibilidade de um consumo mais consciente.

Essas hortas comunitárias passam por um processo que seleciona pessoas para serem inseridas nesse trabalho. De acordo com a legislação em Anexo A, pode ser um grupo de pessoas ou um indivíduo que devem ser cadastrados no órgão Gestor responsável pelo projeto, COGESPFOCA. O grupo que está inserido no projeto adquiriu uma melhor qualidade de vida social, trazendo benefícios não só para o beneficiário como para a comunidade que vive.

### **3.1 Vantagens do programa para a população e a comunidade ao redor**

As vantagens e benefícios da implantação do programa horta comunitária para a comunidade é a segurança social dos mesmos, pois inicia com a ocupação de um espaço ocioso que permanecia como depósito de resíduos, ambiente escuro que oferece perigo à população; transformação de um ponto para refúgio de usuários e tráfico de drogas para um espaço com cuidados da própria comunidade, que deve ser fiscalizado por um órgão público que gerencia o projeto; dispõe de renda aos beneficiários com a venda dos produtos cultivados e gera emprego a uma população afastada do mercado formal por motivos sociais.

[...] Incentiva a população a melhorar a qualidade de vida, não só para as famílias envolvidas, mas também para a comunidade local. Essas experiências podem gerar maiores fluxos de renda para a comunidade e,

consequentemente, criar melhores condições de vida para a população (GALLO, 2004, p.7).

Entende-se que as vantagens de um programa comunitário são o incentivo para todos envolvidos e a quem está ao seu redor, trazendo um incentivo a essa sociedade que se sente excluída do mercado de trabalho, das famílias e da comunidade, que além da inclusão oferece um complemento de renda, ocupação e qualidade de vida.

### **3.2 Trajetória dos cenários políticos no programa horta comunitária em Americana**

Neste capítulo serão resumidas as informações que a autora encontrou sobre as diferentes gestões que assumiram a cidade de Americana e sua influência no programa horta comunitária desde a sua criação.

✓ **2001 – 2004:** Prefeito Waldemar Tebaldi: período em que o programa horta comunitário foi criado a partir da Legislação. Foi um projeto de autoria do vereador Davi Gonçalves Ramos com a aprovação do Prefeito em exercício Dr. Erich Hetzl Júnior que era vice-prefeito e assumiu o cargo, pois Waldemar Tebaldi estava afastado por motivo de saúde.

✓ **2005 – 2008:** Erich Hetzl Júnior eleito como Prefeito da cidade de Americana, continua com o desenvolvimento do programa sem alterações em sua ampliação;

✓ **2009 – 2015:** Diego De Nadai eleito no município de Americana e reeleito no ano de 2012. Nesse período o programa das hortas comunitárias não sofreram alterações, mas no ano de 2013 o Prefeito aprova a Lei nº 5.595 onde especifica os benefícios de redução e isenção de taxas e impostos sobre os terrenos que são cultivados às hortas, como por exemplo, a redução de até 90% no valor de consumo de água, isenção na tarifa de esgoto e no valor do IPTU. No fim de 2014 o Prefeito foi cassado e ocorre uma nova eleição, assumindo assim a Prefeitura o Omar Najjar. Com a crise que o município sofre nesse período a prefeitura passa por reestruturação em seus projetos e número de funcionários, assim o programa da horta comunitário passa por um período sem uma secretaria gestora.

A secretaria que estava responsável pelo programa era o Posto de Atendimento ao Trabalhador – PAT. Após a crise, passou para a Secretaria do Meio Ambiente e hoje se encontra com a Secretaria de Obras de Parques e Jardins. Porém, a autora procurou a secretaria para levantar informações sobre o programa e a mesma não soube informar sobre, pois apenas de papel foi passada a responsabilidade da gestão, mas não existe um responsável nomeado.

### **3.3 A estrutura organizacional nas hortas comunitárias em Americana**

O programa horta comunitária no município de Americana através da legislação, cria um estrutura organizacional na comissão COGESPHOCA de responsáveis para gerenciar as definições do programa, a elaboração e o acompanhamento.

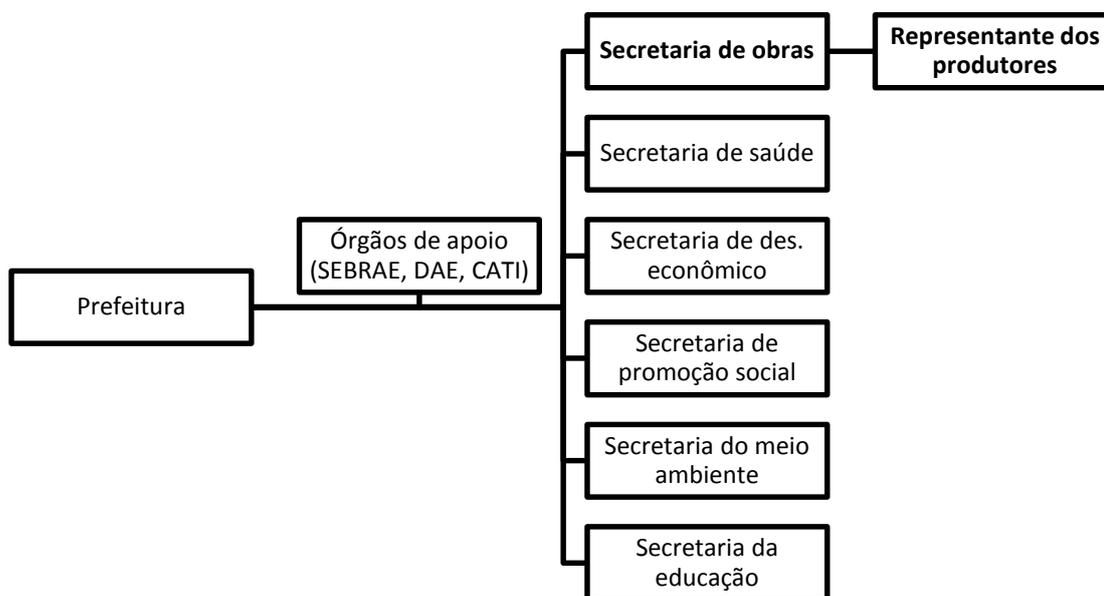
A estrutura organizacional é o resultado final do processo de organização. Refere-se ao modo de como as atividades de uma organização são ordenadas para possibilitar o alcance dos objetivos. Essa estrutura especifica os papéis, as relações e os procedimentos organizacionais que possibilitam uma ação coordenada de seus membros (SOBRAL; PECI, 2008, p. 167).

A estrutura organizacional que é desenvolvida no programa horta comunitária pode ser representada por um processo de organização centralizado e descentralizado. De acordo com Sobral e Peci (2008, p. 174) “centralização significa que a autoridade, para tomar decisões, está centrada no topo da organização, enfatizando assim a cadeia de comando”.

O processo geral de organização visto pela autora no programa de horta comunitária é centralizado externamente, pois para o andamento de todo o processo e criação do programa fica no poder de uma única secretaria que esteja nomeada pelo poder público para a gestão do programa, fazendo com que todos os envolvidos respondem para o mesmo.

Conforme a autora apresenta a seguir, um processo geral de organização elaborado do programa horta comunitária que pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 - Organograma Horta Comunitária



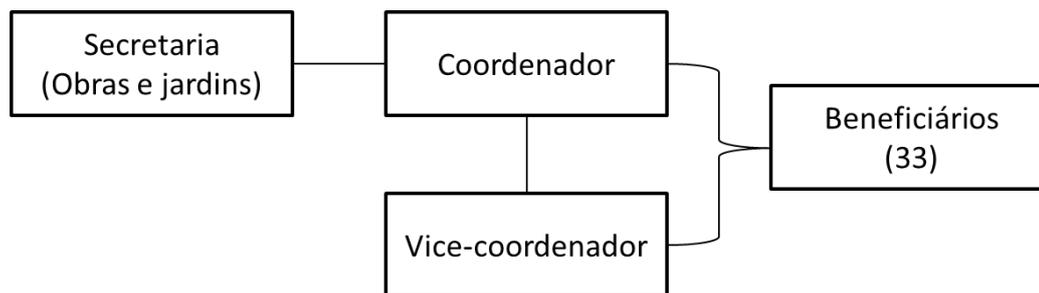
Fonte: Elaborado pela autora

O processo de organização visto internamente no programa de horta comunitária pela autora é descentralizado.

Descentralização significa que a autoridade, para tomar decisões, é distribuída pelos níveis inferiores da organização. Nenhuma organização funcionaria se todas as decisões fossem centralizadas em poucas pessoas, da mesma forma que não funcionaria se todas as decisões fossem tomadas pelos níveis hierárquicos que executam essas decisões (SOBRAL E PECCI, 2008 p. 174).

A organização do programa horta comunitária funciona com o processo misto, por que é criado pela prefeitura para levar benefícios à comunidade, porém dentro do espaço físico que ocorre o programa, cada beneficiário é responsável pelo seu espaço e por aquilo que cultiva, podendo usar para consumo próprio, vendas à comunidade ou às prefeituras para abastecer as merendas escolares. O processo organizacional descentralizado é apresentado a seguir na Figura 5.

Figura 5 - Processo organizacional descentralizado interno



Fonte: Elaborado pela autora

O processo de organização acima foi elaborado através do programa de horta comunitário do conjunto habitacional Zanaga, pois o mesmo é o que mais atinge número de beneficiários onde hoje constam 33 usuários do programa. Os mesmos respondem para a coordenadoria e para a vice coordenadoria que prestam contas para a secretaria responsável pelo programa.

Porém, os beneficiários podem tomar decisões entre eles para definir o que plantar e como plantar. Possuem hortas pequenas, de cultivo normal (com uso de agrotóxicos) e hortas orgânicas que se destacam no programa para outros órgãos como a UNICAMP, Ministério da Agricultura, Embrapa e outros.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Pesquisa de campo**

A pesquisa de campo realizada na iniciação científica foi elaborada através de um levantamento de estudo empírico, e a partir desses estudos foi desenvolvida questões que de primeiro momento seriam para atingir um amplo conhecimento sobre as hortas, seus cultivadores (beneficiados), gestores e aplicação da legislação que as intitulavam como comunitárias. O questionário da pesquisa de campo pode ser visto no APÊNDICE A.

Para a aplicação do questionário, os alunos envolvidos na iniciação científica contaram com a relação das hortas cadastradas na Prefeitura de Americana, que consta a relação no departamento do PAT, órgão responsável pelo programa na atual situação. Na relação do cadastro consta um número de 146 hortas, porém no momento da pesquisa os alunos envolvidos conseguiram aplicar uma amostra de apenas 33 hortas que se dispuseram a respondê-los.

A dificuldade encontrada para a aplicação do questionário foi de grande número de hortas serem encontradas fechadas ou abandonadas pelos cultivadores, com diversos motivos como: falta de mão de obra para ajudar no cultivo, pois se trata de um trabalho árduo e braçal; a grande crise hídrica que o Estado estava sofrendo causando uma perda quase total da produção e desmotivando os cultivadores, entre outros.

Dentre as 29 questões que foram aplicadas nas 33 hortas para o projeto de iniciação científica, a autora selecionou aquelas que possam prevalecer-se para as considerações sobre a gestão comunitária e selecionou apenas os 5 questionários aplicados nas hortas comunitárias para analisá-las.

As hortas comunitárias que participam do programa são:

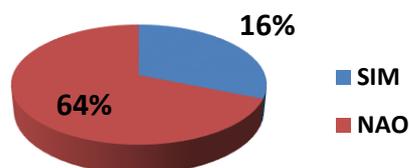
Quadro 1 - Relação das hortas selecionadas para responder o questionário

<b>Nome</b>	<b>Endereço</b>
<b>Horta Comunitária do Nossa Senhora do Carmo</b>	Rua São Thomé, 136 - Jardim Nossa Senhora do Carmo, Americana
<b>Horta Comunitária do São Luiz</b>	Rua: Paolo Dell Agnese, 739 – São Luiz; Americana
<b>Horta Comunitária Vila Bela</b>	Rua: Antonio Miletta, 70 – Vila Bela, Americana
<b>Horta Comunitária do Salto Grande</b>	Rua: Cleomenes Campos, 141 – Conjunto Habitacional Zanaga II, Americana
<b>Horta Comunitária Profilur</b>	Rua: Nina Rodrigues, 12 – Jardim Nossa Senhora Aparecida, Americana.

Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica.

A seguir segue a relação das questões escolhidas para este trabalho e suas respectivas análises.

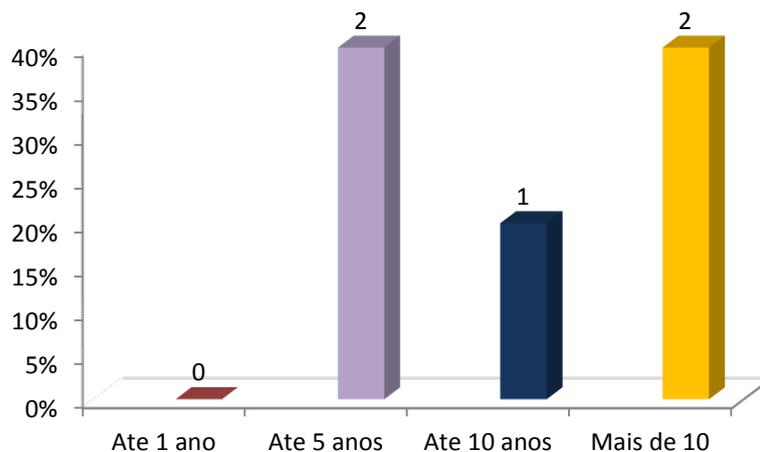
Gráfico 1 - O que vocês sabem da legislação existente sobre as hortas urbanas?



Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica

Conforme o Gráfico 1, o objetivo é identificar o quanto os participantes do programa das hortas comunitárias são cientes sobre o mesmo, seus benefícios, direitos e deveres para o cultivo, pois a legislação traz a definição detalhada de todas as regras. O que surpreende com as respostas é que mesmo participando do programa nem todos os beneficiários são ciente sobre a legislação, muita vez apenas o coordenador daquele local que leva as informações para o órgão gestor sabe da existência da legislação.

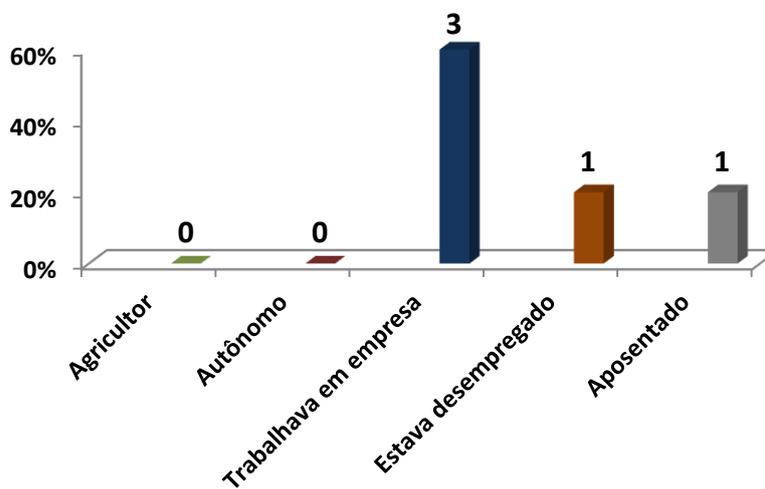
Gráfico 2 - Há quantos anos estão instalados aqui?



Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica

As pessoas que participam do programa estão nele desde a sua criação, que de acordo com as respostas a média é de cinco (5) a dez (10) anos conforme o mostra o Gráfico 2. Só ocorre à troca de beneficiário se o mesmo precisa deixar por motivo pessoal ou se não cumprir com as regras que estão propostas na Lei.

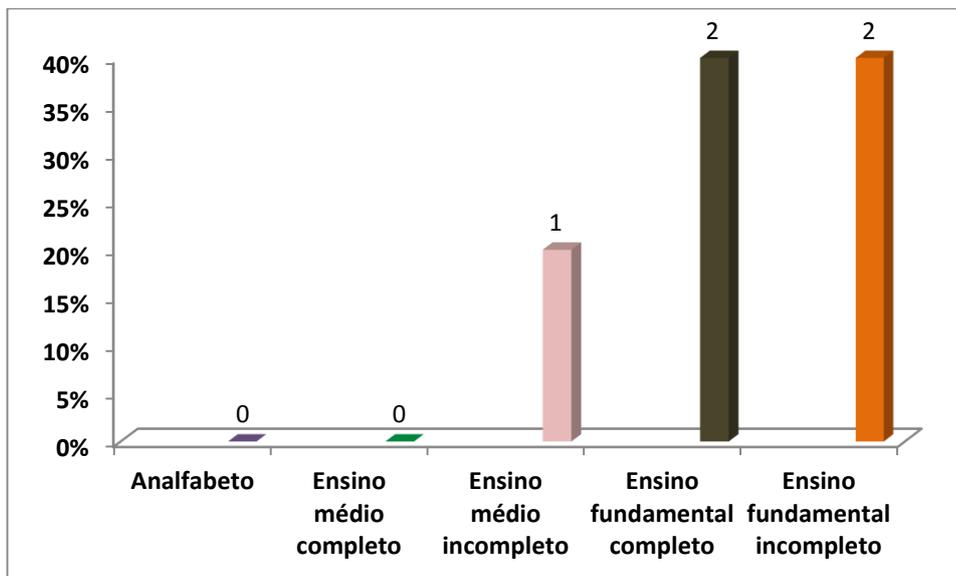
Gráfico 3 - Qual era sua ocupação antes de trabalhar na horta?



Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica

O Gráfico 3 mostra que a grande maioria são pessoas que trabalhavam em empresa e por algum motivo não está mais ativo no mercado formal, como por exemplo, aposentados que estão em seus lares sem apoio da família, perda de emprego por questão social e desempregado.

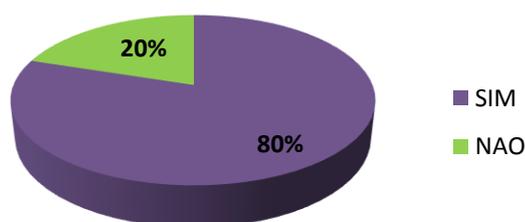
Gráfico 4 - Qual é o seu grau de escolaridade?



Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica

O nível de escolaridade apresentado no Gráfico 4 mostra que entre os beneficiários do programa da horta comunitária, o nível de ensino varia entre ensino fundamental completo e incompleto, porém todos são alfabetizados.

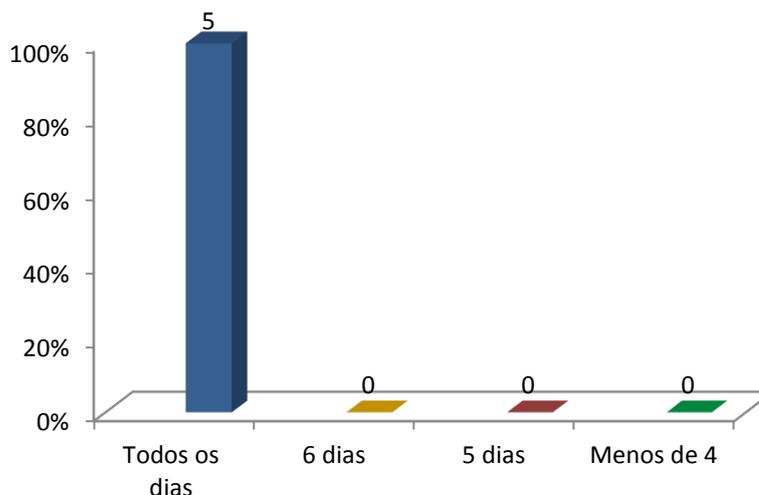
Gráfico 5 - É a única fonte de renda?



Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica

Conforme o Gráfico 5, a renda adquirida com o trabalho no programa horta comunitária em grande parte é a única para o sustento da família, pouca parte dos beneficiários recebe aposentaria ou algum tipo de auxílio. Durante a pesquisa também foi encontrado pessoas que trabalham na horta no período da manhã e possuem outro emprego no período da tarde, que conseguiu após se inserir no programa. São pessoas que não são aposentadas, mas estão inseridas no programa através de problemas sociais.

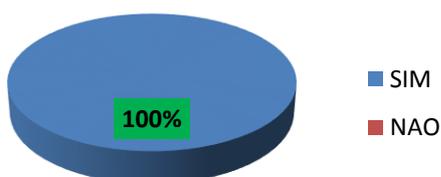
Gráfico 6 - Quantos dias por semana vocês trabalham?



Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica.

Os beneficiários do programa são pessoas que trabalham com a cultivação de hortas e para conseguir uma plantação com qualidade e quantidade necessária para venda, exige-se um trabalho com muita dedicação individual e de no mínimo meio período em todos os dias da semana, como pode ser visto no Gráfico 6.

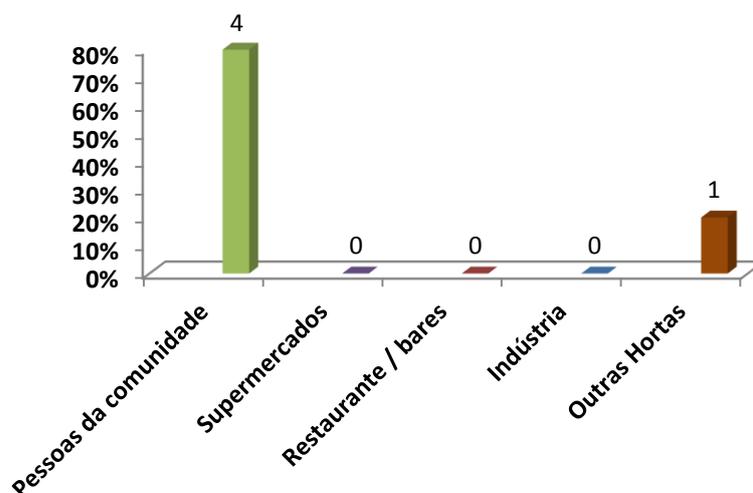
Gráfico 7 - Vocês consomem o que plantam?



Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica.

Os beneficiários do programa horta comunitária consomem o que plantam sim de acordo com o Gráfico 7, por dois motivos: primeiro pela questão de serem produtos saudáveis e alimentos que estão no prato do dia a dia dos brasileiros; segundo porque muitas vezes é o alimento que possuem para comer no dia a dia e muitas vezes não têm condições de comprar alimento em supermercados.

Gráfico 8 - Quem são seus principais clientes?

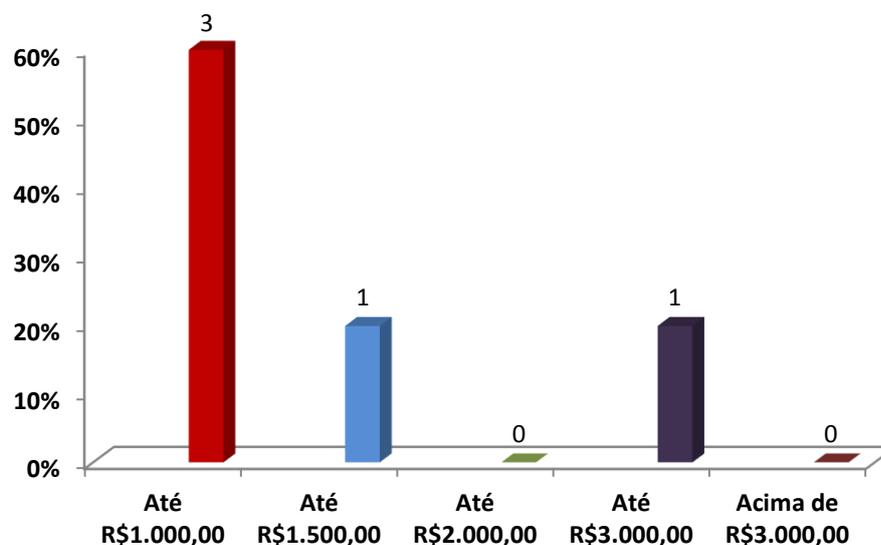


Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica.

Os principais clientes dos produtores da horta comunitária, apresentado no Gráfico 8 são as pessoas da comunidade ao redor, porém, conforme a disposição de quantidade de produto, os mesmos atendem as escolas municipais para oferecer merendas nas cidades de Nova Odessa, Santa Barbara D'oeste e Rio das Pedras conforme proposto na legislação. São escolas que trabalham com alimentação saudáveis e produtos orgânicos que dão preferência de cultivo de alguns produtores.

Esta informação é relevante porque mostra a importância destas hortas comunitárias, tanto para os produtores, quanto para a sociedade, pois é uma forma honesta e eficiente de aumentar o rendimento de uma parcela da população com poucas chances de ingressar no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que beneficia pessoas ao redor destas hortas.

Gráfico 9 - Qual a renda conseguida com o trabalho das hortas?



Fonte: Dados da pesquisa da iniciação científica.

De acordo com o Gráfico 9 a média da renda obtida entre os produtores é de até R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00 reais por mês e, para alguns, é a principal fonte de renda ou complemento de algum benefício. No entanto, chama-se atenção ao fato destes valores serem baixos para a subsistência de uma família.

Através da análise desses dados a autora consegue identificar um perfil de beneficiários e se o programa da horta comunitária conforme é proposto na legislação é eficaz como o benefício de ocupação pessoal, gerador de renda e se há uma gestão clara apresentando para os beneficiários todas as propostas.

#### 4.2 Os caminhos em direção a uma real Horta Comunitária em Americana.

Para a autora compreender sobre a gestão comunitária, além dos estudos e a análise da pesquisa de campo, buscou-se entrevistar a secretaria responsável pelo programa de horta comunitária, para buscar as informações de como são os planejamentos da gestão, o desenvolvimento do programa desde a sua criação e quais são as pessoas e secretarias que estão envolvidas para o crescimento do programa.

O primeiro contato realizado foi com o departamento do PAT que era responsável pelo programa no período que realizou a iniciação científica. O mesmo

informou à autora que o programa havia sido transferido para a secretaria do meio ambiente.

O segundo contato realizado foi com a secretaria do meio ambiente onde a mesma nos informou que o programa foi transferido sim para aquele departamento, porém, por motivos de crise financeira que o município está passando, o programa estava engavetado e não havia uma pessoa na secretaria responsável pelo mesmo. Solicitou que entrasse em contato mais a frente porque isso seria um problema que a Prefeitura deveria resolver em breve.

Em terceiro contato, após um período que foi aguardado, a autora volta a ligar na secretaria para saber de informações sobre o programa, onde eles informam que o programa foi passado para a secretaria de obras (plantas e jardins).

A autora entra em contato com essa secretaria e consegue o contato do responsável pelo programa, o Sr. Donizete, onde informou a autora que está sim com o programa para dar continuidade, porém, o antigo responsável ainda passaria todas as informações do programa para o mesmo prosseguir.

A autora fez algumas perguntas simples sobre a gestão do programa, mas o Sr. Donizete se negou a responder, pois não sabia nenhuma informação anterior.

Após as tentativas da autora para adquirir informações sobre o programa da horta comunitária implantada no município de Americana, com o objetivo de encontrar o modelo de gestão utilizado por esse órgão gestor a autora buscou entrevistar os beneficiários para verificar através deles se a gestão comunitária é eficaz.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI e LAKATOS 2009, p.80).

Durante a aplicação da pesquisa de campo que realizou na iniciação científica, a autora identificou que dentre as cinco hortas comunitárias em funcionamento no município, apenas a horta comunitária do Salto Grande, localizada no conjunto habitacional Zanaga II, possui uma equipe organizada para o desenvolvimento da mesma, que hoje atende cerca de 33 beneficiários.

Nas outras hortas, há uma população mais simples que abrange o programa e não consegue montar uma equipe para a gestão e organização entre eles, dando

continuidade, assim, no programa apenas com a plantação individual no espaço cedido pela Prefeitura para o sustento individual.

A autora então realizou a entrevista na horta do Salto Grande com o vice coordenador, Sr. Antônio Alves de Carvalho, que está presente no programa desde a criação, que o mesmo se encontra cadastrado no Ministério da Agricultura como produtor orgânico, com número de cadastro: OCS – 00065/SP – Cooperativa da Agricultura Familiar e Agroecológica – COOPERACRA (OCS).

Dentro do espaço físico do programa os beneficiários tem o livre arbítrio de cultivar os produtos e se usarão ou não produtos agrotóxicos. O Sr. Antônio e mais dois cultivadores optaram pela produção orgânica. Isso fez com que a horta do Salto Grande se destacasse para alguns órgãos como a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Ministério da Agricultura, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), que realizam palestras para apoiar e incentivar a produção do produto orgânico com o apoio da Fundação Mokiti Okada que é uma fundação que:

Incentiva a prática do altruísmo e a apreciação do belo, como formas para a elevação da sensibilidade e a aplicação de um método agrícola sustentável, que preserva o meio ambiente e promove a saúde de produtores e consumidores, oferecendo alimentos puros e saborosos (FMO, 2015).

A autora perguntou para o Sr. Antônio “como o programa é gerenciado pelo órgão responsável que é a Prefeitura?”. O mesmo respondeu que:

Quando foi criado o programa na gestão do Sr. Waldermar Tebaldi, os produtores tinham todo o apoio da prefeitura para qualquer necessidade. Eles tinham o apoio de um Engenheiro Agrônomo que fazia visitas frequentes nas hortas para auxiliar no que era preciso para a plantação, apoio de caminhão da prefeitura para a limpeza dos terrenos e retirada de lixos, organização para cadastrar e acompanhar os beneficiários, apoio total da assistente social para todos e tudo o que foi proposto na legislação era sim cumprido. Porém, após a gestão do prefeito Diego De Nadai, o único benefício que conseguiram foi à criação da Lei que isentou e reduziu o pagamento de alguns impostos, mas a administração do projeto foi abandonado fazendo com que os beneficiários hoje levem o programa adiante sozinhos e apenas prestam contas para a prefeitura sobre as taxas de água que os mesmos tem o benefício (CARVALHO, 2015).

A autora perguntou também sobre alguns tópicos da legislação que falam sobre atingir os objetivos de colocar no mercado de trabalho pessoas aposentadas e

abandonadas pela família, deficientes físicos e pessoas com necessidades sociais. O Sr. Antônio respondeu com toda a alegria sobre o objetivo do programa, falando:

Que se não existisse esse programa de horta comunitária, muitas pessoas que estão ali hoje, como ele, talvez já tivesse partido dessa vida; que com muita alegria ele participa desse programa, pois as pessoas não tem ideia de como é difícil para um aposentado ficar dentro de sua residência sem ter o que fazer e ocupar a cabeça, pois eles são sim mal vistos por sua família, e ali eles passam o dia com um trabalho que além de trazer renda para os mesmos. Chama a horta como “uma terapia a céu aberto”, que não só para eles aposentados como para os deficientes e ex-usuários de entorpecentes, é de extrema importância o programa (CARVALHO, 2015).

A autora questionou também de como é a gestão interna entre eles, para averiguar como os beneficiários se organizam para prestar contas, já que um único programa abrange 33 beneficiários, se tornando assim uma equipe de trabalho onde todos devem seguir as mesmas regras como de qualquer outra organização.

Como na legislação é eleito entre os beneficiários uma pessoa responsável para essa gestão, no momento da entrevista a coordenadora responsável não estava presente por isso o vice coordenador, que é o Sr. Antônio, respondeu este questionamento sobre como eles gerenciam as pessoas participantes, já que pela prefeitura não há um controle gerencial.

O Sr. Antônio respondeu que todas as pessoas que são participantes do programa são cadastradas sim com a assistente social como previsto, porém existia um acompanhamento da mesma nas hortas na época do Sr. Tebaldi e após a gestão de Diego De Nadai, isso também deixou de ser feito.

Hoje a coordenadora e ele, vice-coordenador, são quem acompanha os beneficiários; se estão de acordo com as regras, se eles atendem a população, se trabalham com responsabilidade, respeitam o próximo e também são os responsáveis de recolher as despesas para enviar para a prefeitura.

A seguir segue a foto do Sr. Antônio em seu espaço no programa horta comunitária.

Figura 6 - Sr. Antônio Alves de Carvalho, Vice Coord. da Horta Zanaga



Fonte: a autora

Através da entrevista com o Sr. Antônio a autora percebeu que o papel da Prefeitura para o programa horta comunitária é de extrema importância para o desenvolvimento do mesmo, podendo assim, haver a continuidade com eficácia para os beneficiários e a comunidade que esta ao redor, porém hoje a Prefeitura está apenas gerenciando o programa através de controle que os beneficiários passam para o órgão responsável, não ocorre um planejamento de gestão com o programa e nem as fiscalizações necessárias nas Hortas Comunitárias instaladas.

A horta comunitária que autora visitou no programa Habitacional Zanaga II é inspiradora para a comunidade e para os beneficiários, pois a autora verificou que por trás de um programa comunitário criado por um órgão público, é um espaço onde leva uma qualidade de vida para as pessoas que lá estão inseridas, são histórias de mudanças, superação e esperança, fazendo assim, o que foi proposto pela gestão na criação da legislação para ampara-los mostra ser uma necessidade daquela sociedade que esta sendo entendida.

Assim, a autora averigua que a gestão comunitária vista no interior do programa entre os beneficiários, é eficaz para os mesmos. Pois, a partir do momento em que ocorrem alterações na gestão do governo público e o mesmo não da continuidade no desenvolvimento do programa, os beneficiários entre si, passam a fazer a própria gestão comunitária para que possam seguir com o programa, de tal modo, que os beneficiários não pensam na possibilidade de encerrar e apenas seguir.

No ponto de vista da autora para seguir com o programa horta comunitária e atingir a eficácia de sua gestão, deve ocorrer uma estrutura de planejamento que seja fixa para que as pessoas possam segui-las, e que sejam disponíveis para todas as secretarias envolvidas no programa, sendo assim com as mudanças no governo ou até mesmo dos responsáveis das secretarias, além da legislação onde são expostos os direitos e deveres, os próximos responsáveis nominados pelo programa seguem essa estrutura de planejamento como apoio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após toda a elaboração desse trabalho que surgiu a partir de um desdobramento do projeto de iniciação científica que verificou qual o estado e condições encontradas das hortas urbanas instaladas na cidade de Americana e o porquê de sua existência, a autora, na participação dessa iniciação, verificou que para esse programa das hortas intituladas como comunitária na Legislação ser eficaz dependia de uma gestão que é comunitária.

Através disso a autora buscou entender como seria uma gestão comunitária e como atingir a eficácia da mesma. Definiu-se como comunitária a gestão porque é um programa que envolve uma comunidade que deseja atingir o mesmo objetivo em comum e vive na mesma área; é um programa onde irão interagir todos dessa comunidade com a necessidade de planejar, controlar e organizar o programa.

Posteriormente buscou-se a interpretação do objetivo da criação de um programa comunitário, qual a necessidade apresentada em uma determinada comunidade que leva um órgão público a criar o programa, quais os benefícios que levará a essa comunidade e seus resultados.

No programa horta comunitária, que está amparado pela legislação, é de extrema importância o desenvolvimento do mesmo, pois ele agrega uma população que passa por necessidades sociais, como o afastamento do mercado de trabalho formal, idosos aposentados sem amparo da família, inclusão de deficientes e outras.

Através de todo estudo das teorias e pesquisas a autora conseguiu considerar que esse aspecto social é de extrema eficácia pelo programa da horta comunitária, pois ele atende essas necessidades variadas da inclusão, gera emprego e renda aos beneficiários, leva melhoria de condições de moradia para toda a população ao redor do local inserido, longevidade, qualidade de vida e afins.

Para as considerações sobre o programa, a autora buscou também a interpretação da legislação para abordar todos os direitos, deveres e benefícios para os envolvidos através dessa explicação ficam claro como é um programa de horta comunitário e o porquê da sua existência, as suas vantagens e seu vínculo com a comunidade.

Em relação com a gestão do programa e toda a sua trajetória desde a sua existência, a autora considera várias falhas por parte do órgão público e das

mudanças do mesmo. Quando se criou o programa em 2003, junto com a legislação, verifica-se com os beneficiários que tudo o que era proposto era cumprido, criação da comissão, pessoas envolvidas, fiscalização das secretarias envolvidas, apoio assistencial para os grupos com a necessidade, cadastro realizado, apoio para o cultivo e outros planejamentos que faziam parte da gestão eficaz.

A partir do momento em que a Prefeitura passa por eleição e muda a sua gestão, o governo que assume não consegue dar continuidade ao programa gerenciando conforme a necessidade faz alterações das secretarias mudando as pessoas responsáveis, que às vezes possuem dificuldades para dar continuidade, pois não têm conhecimento sobre o programa.

A última secretaria que estava responsável pelo programa era o PAT, uma secretaria que não está ligada diretamente com o programa e nem com a agricultura. O PAT segue adiante apenas com as documentações e cadastros, porém, não provoca a evolução do programa, ficando fora de tudo do que foi planejado, organizado e deveria ser controlado.

Com essas alterações de secretarias a autora identifica como falha da gestão do programa, pois de uma troca de secretaria para outra não se dá continuidade no programa, fazendo com que os beneficiários passem por um longo período se sentindo abandonado.

Para não ocorrer à desistência do programa, pois ele é eficaz para a população, os beneficiários dão continuidade entre eles efetuando a própria gestão, se planejando em melhorias, controlando os beneficiários e se organizando.

Para a autora o desenvolvimento desse trabalho foi de extrema importância para que a experiência da aplicação das teorias estudadas durante o curso de Gestão Empresarial fosse realizada na prática em uma área social como a gestão comunitária. Área que desde o início do curso despertou o interesse em analisar, pois muitas dúvidas ocorriam durante o desenvolvimento do mesmo.

Desenvolver um trabalho sobre a comunidade é uma experiência bem estimuladora e repleta de desafios para a autora, pois proporcionou desde a iniciação científica uma oportunidade de conhecer um novo universo de gestão. Um universo de uma comunidade simples, carente, mas com muitas histórias, experiências e práticas fantásticas a nos ensinar sobre a gestão comunitária, viver em comunidade, reflexão sobre a natureza, gerenciar na forma mais simples uma terra onde leva o sustento a várias famílias, ocupação social, trabalho informal,

geração de renda, conviver com o poder público e depende dele de uma forma onde os grandes gestores privado não conseguem gerenciar.

Aprendi com o desenvolvimento desse trabalho que a gestão comunitária são exemplos de capacidade que possam intervir a uma realidade social e gerar benefícios que possam ser compartilhados e replicados para outras comunidades, como por exemplo: levar toda a gestão da Horta Comunitária do Conjunto Habitacional Zanaga II com a fantástica experiência do Sr. Antônio para as outras Hortas Comunitárias implantadas no município de Americana e que não conseguem se desenvolver sem a intervenção da Prefeitura.

Para o futuro vejo que esse assunto sobre a gestão comunitária que, por devido um prazo de tempo curto, não foi possível levantar todos os estudos necessários para responder todas as duvidas levantada pela autora no decorrer do mesmo, deve se prosseguir esse estudo podendo assim fazer melhorias nos programas comunitários e levar isso as comunidades junto com o poder público. A autora vê a importância de continuar a desenvolver esse estudo para poder concluir a gestão comunitária eficaz.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Juliana. **Agricultura urbana e peri-urbana em Campinas/SP: análise do Programa de Hortas Comunitárias como subsídio para políticas públicas.** Campinas, SP: 2006. Dissertação de Mestrado – Universidade Estadual de Campinas (mimeo). Disponível em <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/ea000499.pdf>> Acesso em 10 março 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GALLO, Z.; SPAVOREK, R.B.M.; MARTINS, F.P.L. **Das hortas domésticas para a horta comunitária: Um estudo de caso no Bairro Jardim Orienta em Piracicaba, SP.** In: II Congresso Brasileiro de Extensão Universitária. Anais... Belo Horizonte, 2004, 4p. Disponível em <<https://www.ufmg.br/congrLext/Trabalho/Trabalho2.pdf>> Acesso em 30/09/2015.

Fundação Mokiti Okada. Disponível em <[http://www.fmo.org.br/fmo2/sobre\\_mokiti\\_okada.html](http://www.fmo.org.br/fmo2/sobre_mokiti_okada.html)> Acesso em 08 novembro de 2015.

LEI Nº 3.927, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2003. **Autor do Projeto de Lei C. M. nº 127/2003 - Poder Legislativo - Vereador Davi Gonçalves Ramos - "Cria o Programa de Horta Comunitária no Município de Americana."** - Ref. Prot. nº 47.863/2003. Disponível em <[http://www.americana.sp.gov.br/v6/americanaV6\\_index.php?ta=5&it=30&a=legislacao](http://www.americana.sp.gov.br/v6/americanaV6_index.php?ta=5&it=30&a=legislacao)> Acesso em 01 abril 2015

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **TÉCNICAS DE PESQUISA: Planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7º Edição – 2 Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6º ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, Francisco P. de Melo, FRÓES, Cesar. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SOBRAL, Filipe, PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TENÓRIO, Fernando G. (org.); Ana Cristina Valente Borges... [et al.]. **Gestão Comunitária: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11<sup>o</sup> ed. – São Paulo: Atlas, 2009. Cap.4

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA APLICADO NA INICIAÇÃO CIENTÍFICA

### QUESTIONÁRIO PARA PROJETO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA COM TEMA “HORTAS URBANAS”

Zona: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

1 - O que vocês sabem da legislação existente sobre as hortas urbanas?

( ) sim ( ) não

2 - Há quantos anos estão instalados aqui?

( ) até 1 ano ( ) até 5 anos ( ) até 10 anos ( ) mais de 10 anos

3- Qual era sua ocupação antes de trabalhar na horta?

( ) agricultor ( ) autônomo ( ) trabalhava em empresa ( ) estava desempregado

4- Qual é o seu grau de escolaridade:

( ) analfabeto ( ) ensino médio completo ( ) ensino médio incompleto

( ) ensino fundamental completo ( ) ensino fundamental incompleto

5 - O terreno é próprio?

( ) próprio ( ) consignado ( ) alugado ( ) da prefeitura

6 - De onde vem a água e eletricidade consumida?

( ) poço ( ) DAE e CPFL ( ) outros

7 - É a única fonte de renda?

( ) sim ( ) não

8 - Vocês possuem funcionários? Quantos? ( ) sim ( ) não

( ) de 1 a 5 ( ) de 5 a 10 ( ) acima de 10

9 - Vocês são de Americana? Em caso negativo, de onde?

( ) sim ( ) não \_\_\_\_\_

10 - Quais as principais dificuldades no plantio e comercialização dos produtos produzidos?

( ) pagamento de água e luz ( ) compra de sementes ( ) pagamento de salários

( ) aluguel / arrendamento ( ) falta de conhecimento

**11 - Qual produto é o mais vendido?**

- Hortaliças de folhas, hastes e flores  
 Hortaliças de frutos (imaturos e maduros)  
 Hortaliças tuberosas (raízes, tubérculos e rizomas)  
 Condimentares

**12 - De onde vêm as sementes utilizadas?**

- doadas  comprada no Ceasa  outras origens \_\_\_\_\_

**13 - Quantos dias por semana vocês trabalham?**

- todos os dias  6  5  menos de 4

**14 - Vocês compram produtos de outros agricultores?**

- sim  não

**15 - Vocês sabem o que são produtos orgânicos e hortas orgânicas?**

- sim  não

**16 - Usa algum tipo de agrotóxico ou defensivo agrícola? Qual o nome?**

- sim  não Nome: \_\_\_\_\_

**17 - Sabe a diferença entre agrotóxico ou defensivo agrícola?**

- sim  não

**18 - Usa algum adubo? De que tipo? Qual o nome?**

- sim  não Tipo: \_\_\_\_\_ Nome: \_\_\_\_\_

**19 - Quem orienta vocês para o uso desses produtos?**

- Prefeitura  engenheiro agrônomo  local onde compra os produtos  
 não tem orientação

**20 - Vocês consomem o que plantam?**

- sim  não

**21 - Quem são seus principais clientes?**

- pessoas da comunidade  supermercados  restaurante / bares  indústria

**22 - O que é feito com o que não é vendido?**

perdido    doado    vendido mais barato    vira adubo

**23 - Haveria interesse em fazer cursos sobre hortas e produtos orgânicos?**

sim    não

**24 - Os donos das hortas estão organizados em cooperativas? ( ) sim ( ) não**

**25- Haveria interesses?( ) sim ( ) não**

**26 - Vocês são legalizados?**

sim    não    estão se legalizando    não tem interesse

**27 - Tem algum apoio ou incentivo da Prefeitura?**

sim    não    parcialmente

**28 - Já foram submetidos a algum tipo de fiscalização?**

sim    não    1 vez    2 vezes    mais de 3 vezes

**29 - Qual a renda conseguida com o trabalho das hortas?**

até R\$1.000,00    até R\$1.500,00    até R\$2.000,00    até R\$3.000,00

acima de R\$3.000,00

Classificação das hortaliças:

\* hortaliças de folhas, hastes e flores: espécies como alface, almeirão, rúcula, chicória, brócolis, couve-manteiga, couve-flor;

\* hortaliças de frutos (imaturos e maduros): abobrinha, abóbora, quiabo, pepino, pimentão, tomate, jiló, feijão-vagem, chuchu;

\* hortaliças tuberosas (raízes, tubérculos e rizomas): cenoura, beterraba, rabanete, cará, inhame, batata-doce;

\* condimentares: alho, cebola, cebolinha, salsa, hortelã, manjeriço, coentro, manjerona.

**ANEXO A – LEI Nº 3.927, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2003.**

Artigo 1º - Fica instituído o programa de Horta Comunitária no Município de Americana, com os seguintes objetivos:

- I - aproveitar mão-de-obra desempregada;
- II - proporcionar terapia ocupacional para portadores de deficiência e homens e mulheres da terceira idade;
- III - aproveitar áreas devolutas;
- IV - manter terrenos limpos e utilizados.

Parágrafo Único - A Prefeitura Municipal de Americana, através da Secretaria de Promoção Social, é o organismo gerenciador do programa referido no caput deste artigo.

Artigo 2º - A implantação das hortas comunitárias poderá se dar:

- I - em áreas públicas Municipais;
- II - em áreas declaradas de utilidade pública e ainda não utilizadas;
- III - em terrenos ou glebas particulares;
- IV - em faixas de servidão de passagem aérea da CPFL.

§ 1º - A utilização em áreas dos incisos III e IV deste artigo se dará com a anuência formal do proprietário.

§ 2º - Quando utilizada a área do inciso IV, deverão ser atendidas as especificações da CPFL.

Artigo 3º - Cada área poderá ser trabalhada por uma pessoa ou por um grupo de pessoas, que se cadastrarão individualmente ou coletivamente no órgão encarregado da gerência do programa.

Artigo 4º - O processo de implantação de uma horta comunitária obedecerá os seguintes procedimentos:

- I - localização, por parte dos cadastrados, da área a ser trabalhada;
- II - consulta ao proprietário, em caso de terrenos particulares, para isso podendo se utilizar da Unidade de Cadastro Técnico Municipal da Secretaria de Planejamento e Controladoria;
- III - oficialização da área junto ao órgão gerenciador, após formalizada a permissão do uso para o fim determinado nesta lei.

Artigo 5º - Quando utilizado como terapia ocupacional, o programa de hortas comunitárias deverá ser iniciado a partir das Unidades de Saúde do Município, através dos profissionais especializados na área de saúde mental, que, neste caso, se constituirão coordenadores da atividade.

Artigo 6º - O produto das hortas comunitárias poderá ser comercializado livremente pelos produtores, podendo a Prefeitura Municipal de Americana adquiri-lo para abastecer a Merenda Escolar e as Creches Municipais.

Artigo 7º - Tratando-se de imóvel urbano sem ligação de água, a Prefeitura Municipal fica autorizada a efetuar a ligação, através do DAE - Departamento de Água e Esgoto, exigindo do proprietário apenas o pagamento dos custos dos equipamentos necessários.

Artigo 8º - Para permitir a realização do programa de hortas comunitárias a Prefeitura Municipal de Americana fica autorizada a celebrar convênios com órgãos Estaduais ou Federais para orientação dos trabalhos e fornecimento de sementes.

Artigo 9º - A Prefeitura Municipal de Americana poderá dar ampla publicidade ao programa de Hortas Comunitárias através da veiculação de cartazes explicativos nos ônibus ou afixados nas unidades públicas de saúde, educação e entidades assistenciais.

Artigo 10 - A Prefeitura Municipal de Americana dará amplo conhecimento do programa de hortas comunitárias aos sindicatos, associações de amigos de bairros e igrejas, com sede no Município, com os quais poderá celebrar convênios para o atendimento de desempregados.

Parágrafo Único - A Prefeitura Municipal poderá celebrar convênio com os sindicatos visando o atendimento dos desempregados da referida categoria.

Artigo 11 - Fica o Poder Executivo autorizado a criar a "Comissão Gestora do Programa de Hortas Comunitárias de Americana" – COGESPHOCA, para definição das políticas públicas de gestão, assessoramento, orientação e aprovação da necessária distribuição de água, sementes e outros implementos agrícolas com recursos oriundos de convênios firmados pela Municipalidade, preordenados à implantação de políticas de abastecimentos.

Artigo 12 - A Comissão Gestora (COGESPHOCA) será constituída por representantes de cada um dos seguintes órgãos:

- I - 1 (um) servidor lotado na Secretaria de Desenvolvimento Econômico;

II - 2 (dois) servidores lotados na Secretaria de Promoção Social, devendo um deles estar exercendo a função de assistente social;

III - 1 (um) servidor lotado na Secretaria de Educação, na área de merenda escolar;

IV - 1 (um) servidor lotado na Secretaria de Meio Ambiente;

V - 1 (um) servidor lotado na Unidade de Parques e Jardins da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos;

VI - 1 (um) servidor lotado no Departamento de Água e Esgoto – DAE;

VII - 1 (um) servidor lotado na Secretaria de Saúde;

VIII - 1 (um) representante do CREA (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura), habilitado em Agronomia;

IX - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP);

X - SEBRAE – SAI;

XI - Coordenadoria de Assistência Técnica Integrada (CATI);

XII - 1 (um) representante dos pequenos produtores de hortaliças de Americana

*(Inciso XIII acrescido pelo art. 1º da Lei nº 5032, de 07/07/2010).*

§ 1º - Acordados os nomes dos integrantes da Comissão a Secretaria de Promoção Social deverá comunicá-los, por ofício, ao Gabinete do Prefeito, para a publicação da portaria de nomeação.

§ 2º - Na falta de indicação de um representante por quaisquer dos segmentos governamentais relacionados no caput deste artigo, a substituição far-se-á na forma que dispuser o Regimento Interno da Comissão Gestora (COGESPHOCA), mantido o caráter público da representação.

Artigo 13 - Para o atendimento das finalidades do Programa de Horta Comunitária a Comissão Gestora poderá propor ao Poder Executivo a concessão aos beneficiários da presente lei, com relação às áreas ou terrenos explorados com Hortas Comunitárias:

*(Alterado pelo art. 2º da Lei nº 5032, de 07/07/2010).*

I - redução que vai de 50% (cinquenta por cento) a 90% (noventa por cento) do valor da tarifa de consumo de água estabelecida em lei;

- II - redução de 80% (oitenta por cento) até 90% (noventa por cento) do valor da tarifa de coleta de esgoto estabelecida em lei;
- III - redução de 50% (cinquenta por cento) do valor do imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU).

Parágrafo Único - Para a redução prevista nos incisos I e II deste artigo a Comissão Gestora levará em conta a natureza social do beneficiário, o número de pessoas envolvidas na horta comunitária e outros critérios de interesse social e coletivo a serem determinados pela Comissão Gestora. *(Incluído o artigo 13-A pela Lei nº 5478, de 22/05/13).*

Artigo 14 - As pessoas ou grupos de pessoas interessados em aderir aos benefícios deste Programa poderão protocolar junto à Secretaria de Promoção Social pedido que atenda aos seguintes requisitos:

- I - nome da entidade de representação (cooperativa, sindicato, associação ou entidade coletiva) acompanhada da respectiva documentação e de cópia autenticada e comprovante de endereço do cidadão ou cidadã que permanecerá responsável perante a Prefeitura Municipal de Americana;
- II - relação dos nomes dos demais trabalhadores interessados e a cópia simples dos seus respectivos documentos de identificação (ou RG, ou CPF, ou Carteira de Trabalho), tudo acompanhado de declaração na qual atestem que se enquadrem em pelo menos um dos incisos do artigo 1º desta lei;
- III - indicação, localização e caracterização da área a ser utilizada no programa que atenda uma das hipóteses enumeradas no artigo 2º desta lei;
- IV - breve descrição dos objetivos dos interessados para que a Comissão Gestora possa verificar da possibilidade de a Prefeitura fornecer os insumos faltantes (água, sementes, adubos, orientação fito-sanitária e demais implementos agrícolas), para que se implemente a "produção de alimentos";
- V - outros documentos que venham a ser solicitados pela Comissão Gestora que deverão ser atendidos no prazo de 30 dias, prorrogável a critério da Comissão mediante justificativa sob pena de perda dos direitos e benefícios conferidos pela presente lei.

Artigo 15 - Define-se como Horta Comunitária:

- I - o imóvel que possui área superficial que vai de 500m<sup>2</sup> (quinhentos metros quadrados) a 10.000m<sup>2</sup> (dez mil metros quadrados) e não contenha construção de natureza permanente;
- II - seja utilizada para cultivo de mais de 70% (setenta por cento) da área total do imóvel, dividida em canteiros;
- III - sejam cultivadas, anualmente, de forma ininterrupta, no mínimo de 6 (seis) espécies distintas de hortaliças.

Parágrafo Único - O benefício de que trata esta lei também poderá ser concedido nas hipóteses de dois ou mais imóveis contíguos a serem explorados como hortas por um mesmo produtor, desde que, além dos requisitos previstos nesta lei, suas áreas, somadas, atendam o estabelecido no inciso I deste artigo.

Artigo 16 - O requerimento deve ser protocolado na Secretaria de Promoção Social para ser analisado pela Comissão Gestora do Programa, a qual poderá solicitar informações complementares, para o correto enquadramento da horta no programa municipal. Aprovado o pedido o Secretário de Promoção Social expedirá ato, do qual se dará ciência incontinenti ao cidadão-requerente indicado como responsável.

Artigo 17 - Nos imóveis de que trata esta lei, enquanto utilizados para a exploração de hortas, somente serão autorizados os seguintes tipos de construção:

- I - de uma cobertura leve, com área máxima de 15,00m<sup>2</sup> (quinze metros quadrados);
- II - de um sanitário de uso exclusivo do produtor, com área máxima de 3,70m<sup>2</sup> (três metros e setenta centímetros quadrados), desde que ligado à rede pública de coleta de esgoto.

§ 1º - Fica expressamente proibida a construção de fossas sépticas nos imóveis de que trata esta lei.

§ 2º - Se o imóvel for de propriedade do Município e estiver sendo utilizado mediante permissão de uso, as construções previstas nesta lei, realizadas pelo permissionário, serão incorporadas à Municipalidade, ao término da permissão.

Artigo 18 - Do imóvel definido pelos interessados se apresentará, quando for o caso, os seguintes documentos:

- I - em se tratando de área pública, os interessados diligenciarão, previamente, junto às Administrações Regionais, para que estas apresentem brevíssimo laudo de verificação, pelo qual se avaliará das condições fundiárias do imóvel e do atendimento às diretrizes do Termo de Cooperação firmado entre a Prefeitura Municipal de Americana e o CREA (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura);
- II - no caso de área privada os interessados deverão trazer instrumento jurídico hábil a comprovar a autorização do respectivo proprietário, acompanhado de título justo que comprove o seu domínio sobre a área, que não poderá ser inferior a 3 (três) anos;
- III - para as áreas agravadas com servidão da CPFL os interessados deverão trazer documento que comprove a anuência da empresa e do proprietário concessionário, bem como a inexistência de restrições que impossibilitem o uso desejado;
- IV - para hortas que já estejam funcionando sob os auspícios de escola pública, bastará que seja apresentada declaração do Diretor ou Diretora pela qual se responsabilize com a continuidade do trabalho, assinalando que este poderá ser simplesmente impulsionado pelo apoio deste Programa Municipal.

Parágrafo Único - Na hipótese do inciso I, a Secretaria de Negócios Jurídicos providenciará a elaboração do decreto de permissão de uso, quando este se fizer necessário.

Artigo 19 - Nenhum documento municipal, emitido com o fim de implementar as ações governamentais determinadas pela lei que cria o Programa de Hortas Comunitárias, terá valor de prova para a contagem de prescrição aquisitiva ou extintiva de direitos fundiários ou laborais.

Artigo 20 - O CREA (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura), habilitado em Agronomia ou outro órgão equivalente será responsável pela elaboração de projeto técnico de planificação que garanta a implantação da horta e

o acompanhamento da produção agrícola, tudo para uma eficiente organização do programa de segurança alimentar.

Artigo 21 - As disposições da presente lei aplicam-se à Lei nº 2.252, de 06 de dezembro de 1988.

Artigo 22 - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, em especial a Lei nº [3.445](#), de 06 de julho de 2000.

Prefeitura Municipal de Americana, aos 18 de novembro de 2003.

Dr. Erich Hetzl Júnior  
Prefeito Municipal em exercício

Publicada na mesma data na Secretaria de Administração.

Dr. Carlos Fonseca  
Secretário Municipal de Administração  
Ref. Prot. nº 47.863/2003

## ANEXO B – LINHA DO TEMPO DA ADMINISTRAÇÃO

PERÍODO E LOCAL	EVENTO
3000 a.C, Mesopotâmia	Civilização suméria. Escrituração de operações comerciais. Primeiros dirigentes e funcionários administrativos profissionais.
Século XXVI a.C., Egito	Construção da Grande Pirâmide. Evidências de planejamento, organização e controle sofisticado.
Século XXIV a.C., China	O Imperador Yao usa o princípio da assessoria para dirigir o país de forma descentralizada.
Século XVIII a.C., Babilônia	Código de Hamurábi. Escrituração meticulosa de operações. Evidências de ênfase no controle.
Século XVI a.C., Egito	Descentralização do reino. Logística militar para proteção das províncias.
Século XII a.C., China	Constituição da Dinastia Chow.
Século VIII a.C., Roma	Começo do Império Romano, que duraria 12 séculos. Os embriões de todas as instituições administrativas modernas são criados nesse período.
Século VI a.C., China	Confúcio expõe uma doutrina sobre o comportamento ético dos cidadãos e dos governantes.
Século V a.C., China	Mêncio procura sistematizar princípios de administração.
Século V a.C., Grécia	Democracia, ética, qualidade, método científico, teorização e outras idéias fundamentais.
Século IV a.C., China	Sun-Tzu prescreve princípios de estratégia e comportamento gerencial.
Século III a.C., Roma	Exército romano é o modelo que influenciaria os exércitos e outros tipos de organizações nos séculos seguintes.
1340, Gênova	Luca Pacioli divulga o sistema de partidas dobradas para escrituração contábil.
Século XVI, Veneza	O Arsenal de Veneza usa contabilidade de custos, numeração de peças inventariadas, peças padronizadas e intercambiáveis e técnicas de administração de suprimentos. O Arsenal também utiliza uma linha de montagem para equipar os navios. Em 1574, durante uma visita de Henrique III da França, um navio foi montado, equipado e posto ao mar no intervalo de uma hora.

PERÍODO E LOCAL	EVENTO
Século XVI, Florença	Maquiavel publica O Príncipe, um tratado sobre a arte de governar, em que são enunciadas as qualidades do dirigente.
Meados do século XVIII, Inglaterra	Início da Revolução Industrial.
1776, Inglaterra	A riqueza das nações, de Adam Smith, descreve e elogia o princípio da divisão do trabalho e a especialização dos trabalhadores.
Século XVIII, Estados Unidos	Thomas Jefferson descreve para o Congresso a fabricação de peças intercambiáveis para a produção de mosquetes na França.
Final do Século XVIII, Europa e EUA	Desenvolve-se a produção baseada em peças padronizadas e intercambiáveis.
1800, Inglaterra.	A fundição Soho, na Inglaterra, criada por James Watt para fabricar a locomotiva a vapor, é uma coleção de inovações administrativas: procedimentos padronizados de trabalho, especificações de peças e ferramentas, previsão de vendas e planejamento da produção, salários de incentivo, tempos padronizados, festas e bonificações de Natal para os empregados, sociedade de socorros mútuos para os empregados, contabilidade e auditoria.
1810, Escócia.	Robert Owen inicia uma experiência de administração humanista na fiação de New Lanark.
Início do século XIX, França.	Primeiros sistemas de participação nos resultados para os trabalhadores.
Início do século XIX, Inglaterra.	Primeiros sindicatos de trabalhadores.
1832, Inglaterra.	Charles Babbage, na Inglaterra, publica On the economy of machinery and manufactures, obra que adianta alguns princípios da abordagem científica no estudo e prática da administração.
Final do século XIX, Alemanha.	Wilhelm Wundt cria a psicologia experimental
1881, Estados Unidos.	Joseph Wharton funda a primeira faculdade de administração.
Final do século XIX até os anos 10 do século XX., Estados Unidos.	Movimento da administração científica.
Início do século XX, Estados Unidos.	Hugo Munsterberg, discípulo de Wundt, radicado nos Estados Unidos, seguidor de Taylor, estabelece a psicologia aplicada à

PERÍODO E LOCAL	EVENTO
	administração.
Anos 10, Estados Unidos.	Em 1910, Henry Ford estabelece a primeira planta dedicada exclusivamente à montagem final, em Kansas City. Em 1912, o conceito de linha de montagem, sem mecanização, é aplicado à fabricação de motores, radiadores e componentes elétricos. No começo de 1914, a Ford adota a linha de montagem móvel e mecanizada para a montagem dos chassis. Ford também adotou o dia de trabalho de 8 horas e duplica o valor do salário para 5 dólares por dia.
Anos 10, Alemanha.	Max Weber desenvolve estudos sobre a burocracia.
1912, Alemanha.	Wertheimer propõe a Gestalt.
1916, França.	Fayol publica Administração industrial e geral.
Anos 20, Estados Unidos	Pierre du Pont e Alfred Sloan organizam a Companhia Dupont e a General Motors e criam as bases das grandes estruturas.
1927, Estados Unidos.	Shewhart cria o controle estatístico da qualidade.
Final dos anos 20, Estados Unidos.	Experimento de Hawthorne. Surge a escola das relações humanas.
Final dos anos 30 e Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos.	Expansão do movimento do controle estatístico da qualidade na indústria da guerra.
1938, Estados Unidos.	Chester Barnard publica As funções do executivo.
1946, Inglaterra.	Emery e Trist desenvolvem a idéia dos sistemas socio-técnicos.
Anos 50, Estados Unidos.	Feigenbaum propõe a idéia do departamento de controle da qualidade.
Anos 50, Japão.	Especialistas americanos, como Deming, visitam o Japão para ministrar cursos de controle da qualidade. A Toyota aprimora os sistema Ford de produção de automóveis, ajustando-o a suas necessidades por meio de técnicas como just in time, kanban e prensagem flexível de chapas de metal. Em 1957, o primeiro automóvel Toyota chega à América. Kaoru Ishikawa propõe o company-wide quality control.
Anos 50-60, Estados	Guerra Fria entre União Soviética e Estados Unidos. Desenvolvem-

PERÍODO E LOCAL	EVENTO
Unidos.	se os grandes programas de exploração espacial e defesa nacional. O campo da administração de projetos consolida-se como disciplina.
1961, Estados Unidos.	Feigenbaum apresenta a idéia de controle de qualidade total.
1967, Estados Unidos.	Lawrence e Lorsch desenvolvem os conceitos de diferenciação e integração, uma das bases da chamada teoria contingencial (situacional) da administração.
Aos 60-70, escala global.	Começa a aplicação intensiva de computadores para o tratamento de problemas administrativos, como administração de pessoal, contabilidade e controle de suprimentos.
1969, Estados Unidos	Fundação do Project Management Institute (PMI).
1973, Estados Unidos.	Mintzberg publica The nature of managerial work.
Anos 70-80, escala global.	Dissemina-se o modelo japonês de administração.
Anos 80, escala global.	Tem início a aplicação em larga escala de microcomputadores ao trabalho de fábrica e escritório, à escolas e atividades domésticas.
Anos 80, Estados Unidos.	General Motors e Toyota associam-se na Nummi (New United Motor Manufacturing), que passa a funcionar na antiga fábrica da GM em Fremont, Califórnia, tornando-se em pouco tempo uma unidade exemplar. A Nummi consolida o modelo japonês no Ocidente.
1982, Estados Unidos.	Peters e Waterman publicam In search of excellence (Vencendo a crise, no Brasil).
1992, Estados Unidos.	Peter Senge publica The learning organization.
Anos 80-90 até passagem para o século XXI.	Acelera-se a utilização de tecnologias de tratamento de informações e comunicações, possibilitando a pulverização de operações das empresas. Computadores, telefones, fax e televisão tornam possível trabalhar, comprar e usar o banco sem sair de casa.
	Abertura das economias nacionais, enxugamento do Estado, programas de estabilização econômica, mercados globais, nações interdependentes, necessidade de mecanismos de coordenação global, Internet.
Terceiro Milênio.	Aumento da ênfase no meio ambiente, terceirização em larga escala, fim do emprego, empreendedorismo, qualidade e vida no

PERÍODO E LOCAL	EVENTO
	trabalho, autogestão, administração no Terceiro Setor.

Fonte: Maximiano, 2010, p. 15, 16, 17 e 18.