

Formação de Monitores Técnicos da Coapical

Eliel Souza Freitas Junior¹

RELATO DE EXPERIÊNCIA - CONSULTORIA

1. Identificação

1.1 Título do trabalho: Formação de Monitores Técnicos da Coapical

2. Introdução

2.1 Resumo do trabalho:

A COAPICAL – Cooperativa dos Pequenos Apicultores de Campo Alegre de Lourdes é uma organização criada em foi fundada em 12 de outubro de 1996 em uma assembléia realizada na comunidade Malhada, no município de Campo Alegre de Lourdes –Ba.

Nos seus primeiros anos foram realizadas três vendas coletivas do mel, em 96, 97 e 98. As duas primeiras vendas coletivas ocorreram problema na qualidade do produto, mesmo sendo baixo o percentual da perda, foi muito desagradável para os apicultores. Os anos de 99, 2000 e 2001 foram anos difíceis para a Coapical. Em 99 os diretores não conseguiram vender o mel dos sócios. Mesmo repetindo as experiências de venda em 2000 e 2001, aumentando o volume comercializado a cada ano, ela passou por crises financeiras e institucionais e uma reestruturação interna. O amadurecimento da Coapical e a sua emancipação do Sasop e a sua maior autonomia na comercialização foram resultados dessa caminhada. Fortalecida das crises e bem preparada para as safras de 2002 a Coapical vendeu nesse ano um recorde de mais de 60 toneladas de mel, o que equivale a mais de 80 % da produção do município. Em 2003 foram comercializadas 93 toneladas de mel ao preço médio de R\$ 4,67 o quilo.

Na intenção de fortalecer ainda mais a sua organização interna, sua capacidade de comercialização e sua autonomia foi proposto para a Coapical a consolidação de um programa de monitores técnicos que teriam como função: Orientar tecnicamente a implementação e o desenvolvimento da apicultura fazendo visitas regulares aos sócios; Avaliar e monitorar o desenvolvimento da apicultura nos grupos; Participar ativamente de todos os treinamentos, dias de campo, visitas promovidas pelo Sasop; Buscar orientação em caso de necessidade; Participar das assembléias da Coapical, dando informações das atividades e colocando em discussão as questões técnicas que precisam de apoio do grupo; e Participar de encontros para formação e troca de experiência.

A capacitação dos monitores foi feita em módulos sendo que cada módulo levou em consideração o calendário apícola combinando atividades teóricas e práticas, além de visitas para troca de experiência. Cada monitor recebeu o material didático, antes da realização dos módulos, para ler e estudar.

3. Corpo do relato

I. O contexto: as origens da idéia

Desde o ano de 1989 o SASOP² vem apoiando a implementação da apicultura em Campo Alegre através cursos técnicos e capacitações sistemáticas para grupos de apicultores. Uma ferramenta importante para a introdução efetiva da nova técnica é o fundo rotativo, através do qual os grupos recebem o financiamento necessário com condições favoráveis para fazer os

¹ Agrônomo, Consultor em Desenvolvimento Local e Criação de Abelhas – eliefj@yahoo.com.br

² Serviço de Assessoria a Organizações Populares Rurais – sasopremanso@sasop.com.br

investimentos em equipamentos básicos para uma apicultura racional.

Outro fator importante para aumentar a atratividade da apicultura entre agricultores/as familiares foi o acompanhamento e a capacitação contínua da COAPICAL³ desde a sua fundação, principalmente na área de gerenciamento, contabilidade e comercialização de mel, assim mostrando que atuando em conjunto os agricultores familiares conseguiriam preços melhores no mercado de mel.

Durante estes anos muitos apicultores treinados pelo SASOP ganharam um alto grau de profissionalismo e autonomia no gerenciamento da própria atividade, apoiando muitas vezes vizinhos e a comunidade a introduzir ou em melhorar as atividades apícolas. A COAPICAL, de outro lado, sempre concentrou todos os seus esforços na venda de uma parte do mel produzida pelos sócios – e não enfocou o crescimento da própria entidade ou a formação de novos/as apicultores/as.

Desde 2000, a COAPICAL e o SASOP estão aprofundando a sua parceria estratégica. A COAPICAL, fruto de discussões internas durante varias capacitações organizacionais, hoje está consciente que não pode limitar o seu papel à venda de mel. Entre outras demandas, cresce cada dia mais a demanda por acompanhamento técnico entre os grupos. Por outro lado, o SASOP está numa fase de expansão de suas atividades para outros municípios, mas com a mesma equipe, e em conseqüência não tem mais a capacidade operacional de acompanhar todos os grupos. Além disso, a apicultura precisa um ator forte e independente do SASOP que possa garantir a sustentabilidade da estratégia de espalhar a apicultura na região.

No acordo de parceria entre o SASOP e a COAPICAL, rascunhado em 2001, ambos os lados manifestam o continuo apoio à apicultura, mas em suma, o que se propõe é que no futuro além do apoio técnico do SASOP, a própria COAPICAL tenha os seus monitores técnicos de apicultura, e que esses sejam capazes de implementar e monitorar a aplicação de empréstimos de um fundo rotativo, gerenciado pela própria COAPICAL. Para isso, os próprios apicultores ligados à COAPICAL precisam ser capacitados para prestarem o serviço de assessoria e capacitação técnica aos seus sócios, grupos novos e já existentes.

Nesse sentido, no futuro com a implementação desta proposta, serão os monitores da COAPICAL as pessoas que vão gerar e sistematizar novas informações sobre a apicultura, sejam essas informações trazidas de fora (seminários de capacitação por outros órgãos, intercâmbios durante encontros estaduais/regionais com outros apicultores), sejam elas novos conhecimentos ou inovações produzidos pelos próprios apicultores em Campo Alegre.

II. A elaboração do Sistema de Monitores

No segundo semestre de 2001 houveram vários encontros com a diretoria da COAPICAL nos quais elaboramos em conjunto funções, características e processo de escolha dos monitores definindo o papel do SASOP, na pessoa de Eliel Freitas Jr como consultor, da COAPICAL e dos próprios monitores dentro do programa. A seguir são apresentados os principais resultados dessas reuniões. É obvio que as definições do “sistema monitores” são preliminares e que estas sofrerão alterações durante o processo de aprofundamento durante 2002 e 2003.

a) Quais as funções dos monitores?

As principais funções dos monitores são:

- Orientar tecnicamente a implementação e o desenvolvimento da apicultura fazendo visitas regulares aos sócios
- Avaliar e monitorar o desenvolvimento da apicultura nos grupos
- Participar ativamente de todos os treinamentos, dias de campo, visitas promovidas pelo SASOP

³ Cooperativa dos Pequenos Apicultores de Campo Alegre de Lourdes – coapical@yahoo.com.br

- Buscar orientação em caso de necessidade
- Participar das assembléias da COAPICAL, dando informações das atividades e colocando em discussão as questões técnicas que precisam de apoio do grupo
- Participar de encontros para formação e troca de experiência

b) O que precisa para ser um monitor? (critérios elaborados para escolha dos monitores)

- Ser comunicativo e ter bom relacionamento com os associados e ser de confiança
- Ter disponibilidade de tempo
- Ter interesse em aperfeiçoar o conhecimento técnico
- Ter capacidade de produzir relatórios
- Não ter acúmulo de cargos e funções
- Ter a capacidade de conviver e respeitar diferença de opiniões
- Ter sensibilidade e gosto para trabalhar com o povo
- Ser uma pessoa integrada na luta e na comunidade
- Ter domínio da escrita e da leitura

c) O que receberão os monitores?

Do SASOP

- Capacitação técnica / pedagógica
- Material didático
- Troca de experiência

Da COAPICAL

- Pagamento de passagem nas idas aos treinamentos
- Remuneração por dia de trabalho

Dos grupos

- Alimentação e hospedagem nos encontros
- Alimentação nas visitas de acompanhamento
- Cooperação nos acompanhamentos

d1) Como será o processo de escolha dos monitores?

Cada grupo de apicultores deverá discutir a proposta dos monitores e definir um monitor para acompanhar o seu grupo ou grupos próximos. Pensou-se tanto nos grupos que estão organizados dentro da COAPICAL quanto nos grupos que foram treinados pelo SASOP, mas não tem sócios na COAPICAL.

Os monitores serão avaliados pela equipe técnica, pela diretoria da COAPICAL e pelos grupos. Caso não cumpram com seus compromissos e não tenham capacidade para sua função, deverão ser substituídos após a avaliação.

d2) Como foi o processo de escolha dos monitores?

De fato, a COAPICAL escolheu seis monitores de acordo os critérios elaborados e olhando a uma representação geográfica equilibrada. Além disso, foram escolhidos monitores por cinco grupos que receberam treinamento pelo SASOP nos últimos três anos, mas onde o treinamento não foi concluído. Um desses grupos está no município de Pilão Arcado. O SASOP apontou mais duas pessoas de grupos recém formados no município de Remanso. No total, começaram a capacitação treze pessoas.

III. Elaborando o processo de capacitação

Em 2001 fizemos um diagnóstico participativo junto com a diretoria da COAPICAL para elaborar os conteúdos e a metodologia do processo de capacitação. Levantamos as demandas, discutimos os diferenciados conhecimentos técnicos, pedagógicos e políticos entre os

monitores a serem capacitados, e avaliamos as capacidades institucionais da COAPICAL (recursos, grau de organização e mobilização) para chegar a uma proposta preliminar.

a) Pontos fundamentais da capacitação

- As capacitações serão feitas através de oficinas, principalmente em CAL. Cada oficina de capacitação será normalmente de 2 dias de duração.
- Os conteúdos das capacitações serão organizados por módulos, esses levando em consideração o calendário apícola. Serão combinadas atividades teóricas e práticas, além de visitas para troca de experiência.
- As capacitações serão principalmente facilitadas pelo SASOP, mas também serão convidados assessores especializados em assuntos específicos.
- Cada monitor receberá o material didático, antes da realização dos módulos, para ler e estudar. Os monitores deverão fazer reuniões de estudo e debate do material.

O grupo deverá ter uma periodicidade mínima de encontros para não distanciar-se muito e perder o ritmo de estudo.

- Estamos prevendo também a realização de visitas para intercâmbio e troca de experiência com outras organizações que trabalham com apicultura.
- Os monitores participam ativamente no monitoramento, na avaliação e na adequação das oficinas de capacitação.

b) Os módulos na capacitação

A capacitação será organizada por módulos. Tem dois tipos de módulos: os módulos de produção apícola são de natureza mais técnica e serão realizados de forma cronológica, obedecendo ao calendário apícola e conjugando atividades práticas no campo e teóricas a partir da leitura e análise conjunta de textos. Os módulos pedagógicos-políticos serão tratados durante toda a capacitação de forma flexível e conforme as necessidades e os avanços pedagógicos dos monitores (que serão avaliados continuamente), conforme as políticas e a dinâmica da COAPICAL (planejamento anual, disponibilidade de recursos para o FR) e dependendo de possíveis eventos de outras entidades (por exemplo na formação política).

Cronológicos		Transversais
Módulos técnico-organizativos	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 20px;">2001</div> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; width: 1px; height: 100px; margin: 0 auto;"></div>	Módulos pedagógico-políticos
Módulo 1. Vida das abelhas		Módulo A. Pedagogia de ensino e metodologia de capacitação
Módulo 2. Noções básicas		Módulo B. COAPICAL e Monitores – organização e gestão
Módulo 3. Manejo do apiário		Módulo C. Apicultura, gênero e agricultura familiar
Módulo 4. Colheita		
Módulo 5. Controle de qualidade		
Módulo 6. Diversificação na apicultura		
Módulo 7. Melhoramento genético		
Módulo 8. Beneficiamento, comercialização e custos		
		<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 20px;">2003</div>

IV. Os conteúdos dos módulos em pontos chaves

Para cada modulo técnico de apicultura terá um texto de leitura. Os módulos pedagógicos-políticos também vão se basear principalmente em textos e dinâmicas.

a) Módulos pedagógicos-políticos

Módulo A. Pedagogia de ensino e metodologia de capacitação

- Quem é Paulo Freire?
Pilares de aprendizagem ativa
 - o papel do monitor como facilitador

- estimulação de trabalho de grupo
- técnicas de visualização
- avaliação permanente

O ciclo de assessoria: análise, planejamento, implementação e avaliação

Comportamento do assessor e métodos de diálogo nas diferentes fases da assessoria

Módulo B. COAPICAL e Monitores - organização e gestão

- COAPICAL: objetivos, funções e desafios atuais
- Funcionamento do Fundo Rotativo
- Papel dos monitores e divisão do trabalho com a COAPICAL
- O processo de organização de grupos
- Gestão estratégica para grupos populares (PMA e documentação)

Módulo C. Apicultura, gênero e agricultura familiar

- A relevância da apicultura: renda, trabalho e meio ambiente
- Homens e mulheres: poder, visibilidade e democracia
- A situação da agricultura familiar no sertão hoje: assuntos, atores e desafios atuais

b) Módulos técnico-organizativos

Modulo 1. Vida das abelhas

- História das abelhas; Biologia da abelha

Módulo 2. Noções básicas

Apiários

- Tipos de apiário; Localização; Instalação; Padronização dos apiários

Construção de colméias

- Colmeias rústicas; Colmeias mobilistas; Colmeias de observação; Colmeias horizontais de alvenaria; Colmeias de talo de carnaúba; Colmeias de retalhos de madeira

Vestimenta do apicultor

- Máscaras e chapéus; Macacões; Luvas; Botas

Equipamentos

- Fumigador; Formão; Espanadores; Decantador; Fumigador; Centrifuga; Garfo desoperculador; Mesa desoperculadora; Coadores para mel

Captura de enxames

- Povoamento da colmeia; Captação de enxames com “caixas-iscas”; Enxames nidificados; Enxames migratórios

Módulo 3. Manejo do apiário

Manejo de produção

- Revisão da colmeia; Encontrando rainha; Preparação para produção do mel; Manipulação das colmeias

Manejo de sobrevivência

- Controle de enxameação; Controle de pilhagem; Salvando uma família órfã; Prevenção contra inimigos naturais; Vegetação apícola

Manejo para alta produtividade

- Alimentação artificial; Migração

Módulo 4. Colheita

- Casa do mel; Entreposto; Coleta de mel; Seleção dos favos; Transporte dos favos; Desoperação dos favos; Centrifugação dos favos; Destino dos favos e opérculos; Conservação do mel; Depósitos e embalagens

Modulo 5. Controle de qualidade

- Riscos de contaminação; Diretrizes de controle de qualidade; Definindo uma equipe de controle

Módulo 6. Diversificação da apicultura

- Produção de própolis; Produção de pólen; Produção de geleia real

Módulo 7. Melhoramento genético

- Técnicas de melhoramento; Seleção de rainha; Introdução de rainhas

Módulo 8. Beneficiamento, Comercialização e custos

- Beneficiamento do mel; Cadeia produtiva; Conceitos e cálculos de custo; O Mercado de mel – atores, canais, tendências; Avaliação de viabilidade econômica

V. Desenhando a Metodologia de Capacitação

A elaboração dos conteúdos e os métodos que serão aplicados nas oficinas de capacitação foram elaboradas a partir do diagnóstico das capacidades pessoais dos/as participantes e a partir das exigências mínimas para um bom monitor. Olhando o perfil dos participantes destacou-se o seguinte fato: a maioria do grupo tem conhecimentos avançados em assuntos apícolas, mas quase nenhum participante tem experiência significativa em:

- assessorar e capacitar outras pessoas de forma sistemática, criativa e participativa,
- fazer diagnósticos analíticos,
- sistematizar informações por escrito,
- gerenciar e trabalhar em e com grupos.

Todas essas capacidades exigidas por um monitor, são relacionadas com hábitos comportamentais. Sendo assim, ficou claro que trabalhar esses comportamentos exige um método, que ultrapassa um ou dois módulos que tratam do assunto “aprender e ensinar”. Precisava-se desenvolver uma metodologia que continuamente animaria a aprendizagem em grupo a partir da própria vivência, despertando a consciência para a importância da participação de todos, dificultada por uma postura autoritária ou patriarcal ou até mesmo pela falta de métodos participativos de trabalho.

Em geral, a metodologia mais adequada é o Enfoque Participativo, que enfatiza o desenvolvimento de processos de transformação e de mudança, principalmente no aspecto comportamental dos indivíduos, procurando torná-los mais organizados enquanto equipes.

VI. O Enfoque Participativo - Princípios e Elementos

As pessoas do SASOP que estruturam a capacitação terão vários papéis durante as oficinas, os

principais são:

Especialista: tem a tarefa de assessorar os monitores durante a leitura de texto, durante a transferência de conhecimentos através de técnicas e instrumentos apropriados para cada módulo assim como durante debates. Deste modo, os monitores pode incorporar novos conhecimentos e enriquecer os debates e análises ocorridos durante as oficinas.

Facilitador: é elemento de equilíbrio; catalisador para as diversas idéias que apareçam no processo grupal. Ele não interfere no conteúdo das discussões, tendo somente a responsabilidade de facilitar o processo metodológico.

Visualização: é o principal instrumento de comunicação utilizado, que consiste no registro visual contínuo de todo o processo, mantendo as informações sempre acessíveis para todos. Deste modo, as idéias não se perdem, sendo mais objetivas e mais transparentes para todo o grupo.

Problematização: é o mecanismo adotado para evitar a dominação e ativar o intercâmbio de idéias entre os participantes. Assim, por este meio, trata-se de mobilizar as idéias e os conhecimentos dos envolvidos no processo.

Trabalho em grupo: é adotado para aumentar a eficácia da comunicação e garantir um momento intensivo de criação. São nos pequenos grupos que se criam idéias de forma intensiva.

Plenárias: são os momentos de aperfeiçoamento das idéias geradas nos grupos, são os momentos de socialização dos resultados, das tomadas de decisão e de se estabelecer a responsabilidade e cumplicidade pelo resultado alcançado.

Avaliação permanente: procura uma melhor orientação da oficina, transferindo responsabilidades aos monitores, em particular aqueles que fazem parte da diretoria da COAPICAL. Cabe ao grupo, de realizar uma avaliação no final de cada oficina, e com isso, permite aos monitores influenciarem diretamente o resultado e determinar os procedimentos das próximas oficinas.

Simulação: usaremos sempre a simulação quando cada monitor poderá “fazer uma capacitação/dar uma aula” como possibilidade real para o grupo de monitores exercitar uma prática de ensino, e com isto, estabelecer um referencial comum para ser avaliado e debatido por todos na oficina.

Visitas de campo: visitas a outros grupos de apicultores e apiários, são chave para a aplicação do método “aprendizagem por descoberta”, ferramenta base, com o intuito de aprender fazendo, permitindo a troca de experiência ao vivo e deste modo conhecendo outra realidade.

Documentação: a documentação das oficinas será baseada nos pequenos textos teóricos ou documentos distribuídos e na cópia dos painéis visualizados. Cada monitor recebe durante a oficina, gradativamente, os textos teóricos.

VII. “Aprendizagem através a descoberta”

A maior parte da oficina se baseia num método que se chama “aprendizagem por descoberta” (Discovery learning). O pensamento básico é que os monitores aprenderão melhor a partir da própria experiência (em grupo) que a partir de experiências de outros.

Para vivenciar o maior número de contextos e realidades de apicultura, e para fazer o maior número de experiências com os diferentes papéis dos monitores no campo, experimentando ferramentas, instrumentos e técnicas de diagnósticos, serão feitas repetitivamente durante cada oficina uma seqüência de passos:

1. Um grupo de monitores (entre 3-6 pessoas), desenha um roteiro de questões que indica

o que o grupo quer diagnosticar durante a sua visita de campo a uma comunidade/grupo de apicultores e como o grupo pretende fazer isso (ferramentas, técnicas de entrevista). Isto está sendo feito a partir da própria experiência dos membros do grupo. Neste passo está sendo elaborado uma espécie de plano com conteúdo, metodologia e responsabilidades definidas entre os monitores (entrevistador, anotador).

2. Esse plano tem o caráter de uma hipótese que no passo seguinte está sendo testado. Durante a visita de campo os monitores vão fazer observações sobre o funcionamento do plano deles; por exemplo: as questões são as certas?, faltaram umas informações? como foi o método aplicado? Facilitamos a participação? Etc.
3. Voltado do campo o próximo passo será a análise dessas observações, em dois sentidos diferentes: a) as observações em relação ao objetivo do diagnóstico a) por exemplo um diagnóstico geral de um grupo de apicultores iniciantes e b) as observações sobre o funcionamento do plano (papeis, metodologia, comportamento. Depois serão documentadas as análises, mudanças conseqüências para todo grupo.
4. Uma vez analisado as observações, as propostas para o melhoramento serão integradas no próximo plano.

VIII. Estrutura de uma oficina de capacitação

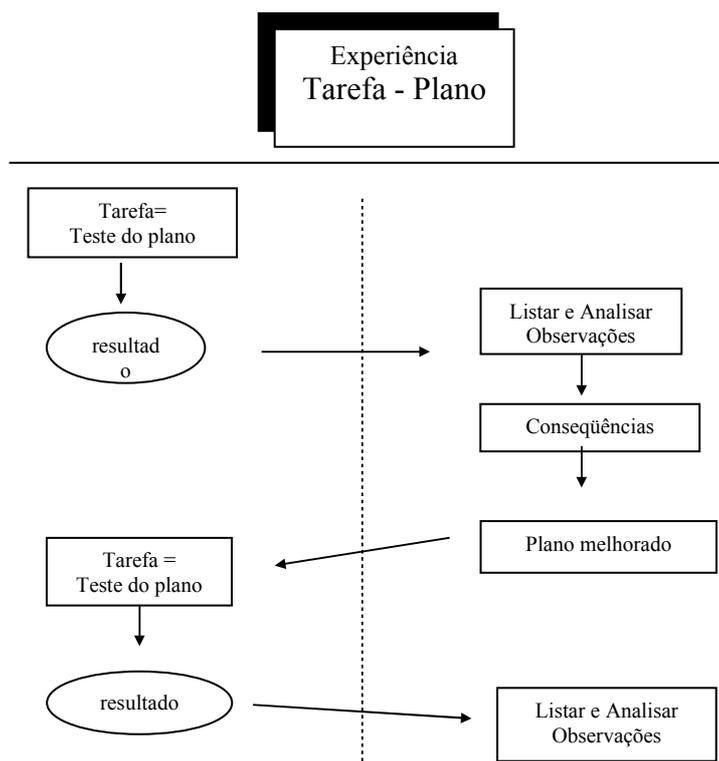
Seguindo esse raciocínio, precisa ter durante cada oficina um período de visita de campo quando o grupo de monitores é dividido em dois subgrupos de 3-6 monitores. Uma oficina de 2 dias se divide normalmente sempre nas mesmas seqüências:

Passo	Método	Conteúdo	Duração
Primeiro dia			
1.	Plenária	Leitura de um texto em conjunto e discussão tirando duvidas e problematização	1,5 – 2 h
2.	Trabalho em grupos	Preparação da visita de campo – elaboração das questões chaves e aspectos metodológicos pelos próprios monitores, definição de papeis (3-6 pessoas), (facilitadores, relatores, observadores)	preparação de uma aula prática (15-30 min.) (sobre um assunto técnico discutido anteriormente), considerando aspectos didáticos (3-4 pessoas)
3.	Visita de campo	2 grupos visitando ou dois apiários em um grupo ou dois grupos ou duas comunidades diferentes	2-4 horas
Segundo dia			
4.	Trabalho de grupo	Diagnostico: Analise do conteúdo da visita do campo	Continuação da preparação da aula (3-4 pes.) 1 hora
5.	Plenária	Apresentação e comparação dos resultados do diagnostico	60min
6.	Plenária	Auto-avaliação da metodologia aplicada durante visita de campo por grupo (visualizando resultados)	45. min.
7.	Plenária	Apresentação da aula pelo grupo 3 e avaliação em conjunto (visualizando resultados)	1 hora
8.	Plenária	Avaliação da oficina e planejamento da próxima reunião	30. min.

Olhando nessa seqüência fica evidente que a programação pode ser dividida em dois grandes partes distintas:

- A) A implementação do plano/entrevista/diagnostico
- B) A análise e a modificação (da técnica) do plano/entrevista/diagnostico

Assim, poderia se desenhar o seguinte esquema para a metodologia aplicada no curso:



Aplicando essa lógica implica que na primeira vez de alguma atividade não tem nenhum modelo para a prática. Os monitores terão então que fazer o esboço para um diagnóstico ou montar uma aula sobre algum assunto improvisando a partir das idéias de cada um.

Para que a aprendizagem nessa seqüência aconteça a avaliação é tão importante quanto a implementação da tarefa. Conseqüentemente, esses dois passos estão separados um do outro – no local e no tempo. Um outro fator que apoia a auto-observação é o observador, que cada grupo escolhe antes da implementação da tarefa. O papel dessa pessoa é de observar o processo de trabalho (por exemplo a entrevista) de forma mais rigorosa não participando ativamente na tarefa; assim, o grupo ativo recebe um “feedback” mais detalhado além das próprias observações que cada indivíduo faz.

O papel dos facilitadores durante o trabalho de campo não é de perito. Somente em momentos extremos, por exemplo quando o grupo não sabe mais lidar com uma situação complicada como durante um conflito entre monitor e o grupo entrevistado, ele precisa entrar ativamente em cena dominando o processo de aprendizagem. Além disso, o facilitador tem a tarefa de organizar a situação de aprendizagem, por exemplo através escolha do lugar/grupo e na moderação da avaliação que se dá de forma seguinte:

Exemplo de uma avaliação em conjunto:

Observação	Causas (por que?)	Conseqüências/ Sugestões para melhorar o plano no futuro...
Não houve participação equilibrada dos apicultores durante a entrevista – duas pessoas não falaram.	a) o facilitador somente falou com o líder do grupo, que estava muito dominante b) as perguntas não foram de maneira aberta para estimular a reflexão, mais de tipo “sim ou não”	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionar perguntas diretamente também aos quietinhos • Fazer perguntas “abertas” de tipo “como?, quem?, o que?, etc.

3.1 Caracterização do cliente

- Nome da empresa: COAPCIAL – Cooperativa dos Pequenos Apicultores de Campo Alegre de Loudes
- Natureza da atividade da empresa atendida: cooperativa
- Número de empregados: 61 associados
- Cidade: Campo Alegre de Loudes
- Estado: Bahia
- Data início do trabalho: Janeiro 2001
- Data término do trabalho: Setembro 2003

3.2 Diagnóstico da situação encontrada pelo consultor

- Como foi feito o diagnóstico
 - Reuniões com a direção da Coapical para realização de um DRP – Diagnóstico Rápido Participativo, visitas aos apiários, visita às casas do mel, e entrevistas semi-estruturadas com lideranças da cooperativa.
- Quais foram os problemas ou pontos identificados:
 - Sua estrutura não apresenta diretoria técnica, diretoria comercial e nem diretoria de marketing. A distribuição de funções e tarefas segue o que determina o estatuto da cooperativa. Não existe remuneração fixa para nenhum dos cargos da diretoria. Existe apenas uma ajuda de custo para cobrir despesas de transporte, alimentação e hospedagem quando os diretores ou qualquer um dos associados estiverem em serviço da associação fora do município. Não existem outros benefícios sociais ofertados aos associados.
 - Não é feito nenhum tipo de controladoria e nem auditoria nas contas da cooperativa. Também a contabilidade e movimentação das contas estão atrasadas. Faltam registros e controles das operações realizadas. As vendas são feitas sem emissão de nota fiscal da cooperativa.
 - A cooperativa não adota nenhum tipo de controle de qualidade. Os apicultores não foram treinados em práticas de qualidade em nenhuma fase. Existe desperdício na produção, pois por falta de equipamentos, os apicultores deixam de colher o mel das colméias ficando estas sem espaço para mais armazenamento, prejudicando a produção. O único teste de qualidade empregado é a análise de umidade relativa do mel.
 - Existe a necessidade de regularizar sua documentação e sua situação fiscal junto aos órgãos do governo federal e estadual. A mesma vem atuando irregularmente, não recolhendo impostos relativos a comercialização do mel. Tem vendido mel para vários clientes, movimentando a conta corrente da cooperativa, gerando operações contábeis e obrigações fiscais, entretanto, não emitiu nenhuma nota fiscal de saída de produtos em nenhuma das vendas realizadas.
 - O controle interno para saber quanto cada associado entregou de quantidade de mel à cooperativa e qual o valor que cada um tem direito a receber também não vem sendo feito.

- Muitos associados, influenciados pelos atravessadores, vêm comercializando o mel sem passar pela cooperativa e aliciando outros associados a fazer o mesmo, desestabilizando a Coapical. Foram observadas a existência de disputas internas, rivalidades, oposições e resistências de grupos formados dentro da cooperativa.

3.3 Ações desenvolvidas pelo consultor diante daquela situação

· Descreva as ações sugeridas e detalhe as que foram implantadas pela empresa:

- Capacitação de um grupo de monitores da cooperativa para que estes possam ao longo dos anos a liderança na organização da cooperativa e no acompanhamento e implementação de mudanças técnicas nas áreas de produção.
- Reuniões periódicas com a direção da Cooperativa para monitoramento e avaliação das mudanças verificadas ao longo do processo.
- Melhoria da infraestrutura produtiva nas comunidades (casas do mel) e na sede da cooperativa (entrepasto).
- Iniciar uma relação mais estreita com o SEBRAE da região
- Capacitação permanente dos sócios em cooperativismo.

· Justifique por que foram indicadas aquelas ações:

- A cooperativa, apesar de ser antiga, tem um quadro de sócios que não incorporaram completamente os conselhos e valores cooperativistas. As lideranças, em grande parte, também apresentam a mesma dificuldade. Fez-se necessário que um grupo de novas lideranças fossem capacitados em todo o processo que envolve a organização, a produção, o beneficiamento e a vida comunitária para que estes possam ao longo dos anos animar as mudanças internas na organização.

· Resultados obtidos com a intervenção:

- Integração com o Sebrae, escritório de Juazeiro – Ba. Através deste realização de diagnóstico da produção, capacitação sobre técnicas para alta produtividade, articulação de um Grupo Regional de apicultores.
- Aprovação de um projeto de estruturação do Entrepasto de Mel junto ao governo do estado da Bahia – CAR (Coordenadoria de Assistência Rural).
- Maior aproximação e conhecimento da realidade de cada sócio da cooperativa e um maior estreitamento entre a direção e os associados.
- Mudanças nas técnicas de produção dos associados que estão sendo acompanhados pelos monitores.