Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Servicios Trabajadores Discapacitados mediante Modelos Negocios Alternativos

Nro. Proyecto: BR-M1043 - Nro. Operación: ATN/ME-10448-BR

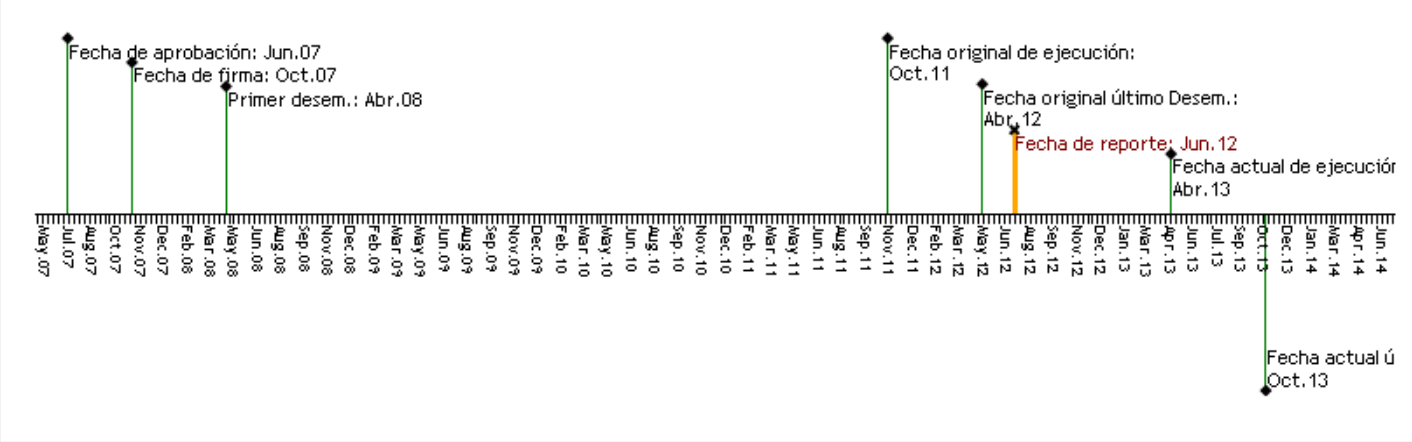
Propósito: Apoiar a expansão de serviços de reabilitação, capacitação e colocação profissional para pessoas com deficiência. por meio de modelos alternativos em parcerias com empresas privadas e publicas.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

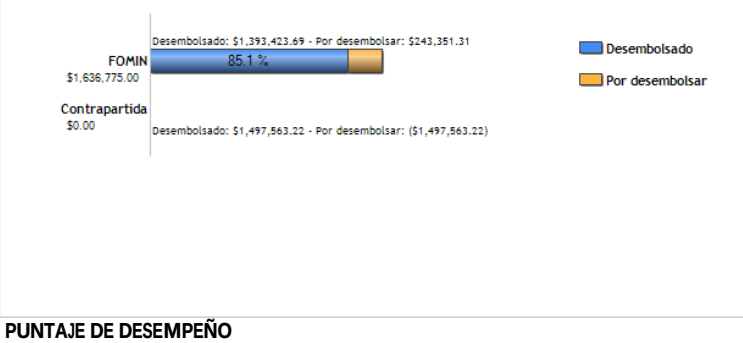
Agencia Ejecutora: ASSOCIACAO PARA VALORIZACAO E PROMOCAO DE EXCEPCIONAIS

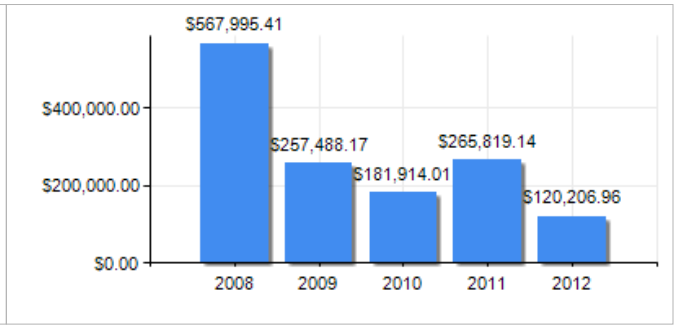
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Brito, Luciana Botafogo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

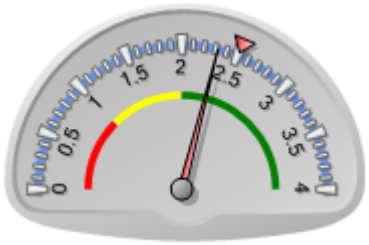


RECURSOS

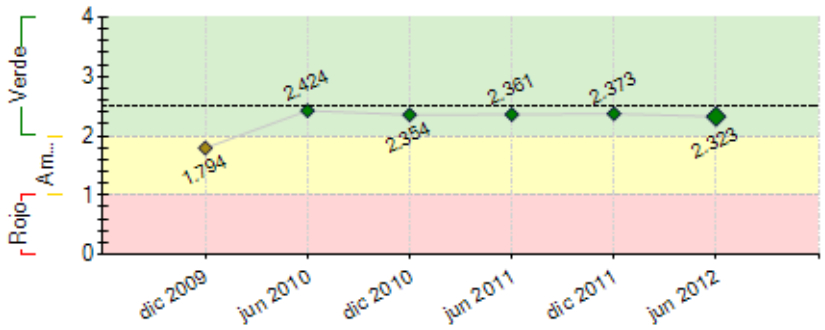




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.323
Promedio FOMIN: 2.511

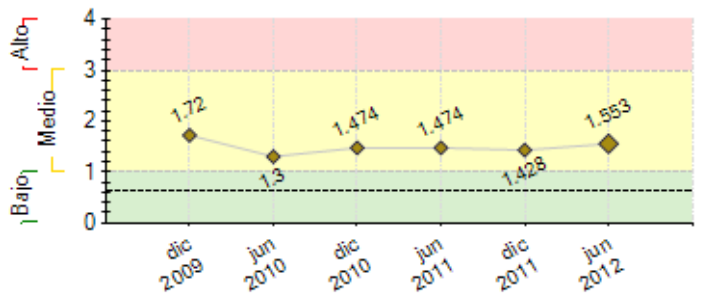


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.644

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Comp.I - Rede: I) Rede consolidada c/ 16 ONGs licenciadas, utilizando metodologia AVAPE. II) Consultorias realizadas – geomkt; diagnóstico e linha de base; MKT e divulgação. III)Treinamentos e supervisões contínuos - Gestão e Operação IV) Desenvolvimento de Plano de Negócios p/ as ONGs licenciadas; V) Aproximações e parcerias c/ organizações - prospecção de stakeholders; VI) Adesão de 3 novas Licenciadas; VII) Apresentação de oportunidades de parcerias e negócios, p/ a sustentabilidade da Rede.
Comp.II - AVAPENET: I)Empreendimento Estabelecido e Sustentável, c/ Metas Atingidas; II) Ampliação e alcance de metas de PAs; III) Acompanhamento contínuo; IV) Prospecção contínua; V) Treinamento e atualização dos supervisores e agentes; VI) Relatórios e apresentação de resultados p/ acompanhamento da qualidade e produtividade; VII) Intensificação da divulgação - jornais, revistas e sites; VIII) Encerramento TeleTrabalho.
Comp. III - Monitoramento e Divulgação: I) Implantação e manutenção de softwares de gestão; II) Participação/representações em eventos correlatos ao tema do Programa; III) Congressos Internacionais AVAPE realizados; IV) Seminário de Sustentabilidade e Oficinas para as ONGs Licenciadas; VI) Divulgações e publicações do Programa - ações de marketing, VII) Promoção de parcerias e apoio ao Programa, resultado de um amplo trabalho de relacionamento nacional e internacional.
Comp.IV – Adm. do Programa: I) Avaliação intermediária realizada; II) Auditoria Finalizada.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
A fase em que se encontra o projeto já é de manutenção de rota e trabalho contínuo para cumprimento de metas estabelecidas. A metodologia de seleção, capacitação e acompanhamento de licenciadas já foi desenvolvida e testada. Todas as licenciadas estão trabalhando rotineiramente, porém falta ao projeto tempo de maturação para que cada uma consiga atingir o número previsto de atendimentos a pessoas com deficiência.
Quanto ao empreendimento AVAPENET, todas as metas já foram cumpridas e o negócio é totalmente sustentável. O desafio futuro será de garantir a transferência de algum benefício do empreendimento para as licenciadas.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Comp. I Rede AVAPE 1°sem/12: I)A programação da supervisão mantém - se intensificada, e aprofundou o entendimento de processos, relações e propostas p/ as ONGs, c/ visitas freqüentes, conforme cronograma. Essa iniciativa favoreceu o acompanhamento de forma próxima, identificando reais necessidades, c/ ações conjuntas p/ representação institucional. II)Continuidade da atuação, c/ foco específico na utilização do Solutto. III)Compilação de cases das licenciadas. IV)Implantação de 3 novas Licenciadas c/ início de operações em Goiânia e João Pessoa. V)Realização de reuniões virtuais. VI) Apresentação de Oportunidades de Parceriais. VII) Continuidade do Boletim Rede. VII) Atividades de Divulgação da Rede e Licenciadas.
Comp. II AVAPENET - 1°sem/12 – I) Metas de implantação, inclusão e financeira atingidas. II) Continuidade da capacitação de agentes c/ foco na qualidade de atendimento; III)Campanhas motivacionais com objetivo na retenção da equipe; IV)Criação e ou alteração de Procedimentos internos com foco em melhorias. V) Continuidade da atuação do Serviço de Apoio à Inclusão e de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho. VI)Redução de 2 contratos - Valid e SERT. VI) Recebimento de 2 PrêmiosABT - Case Tele Trabalho e Empresa Revelação; VII) Certificação PROBARE – Selo de Ética.
Comp. III Monitoramento e Divulgação. 1° sem/12 – I) Representação e Divulgação do Programa em Evento Internacional.
Comp. IV - Adm. - Finalização da Auditoria.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
No componente II apresar de não ter sido cumprida e meta de posições de atendimento remoto, considero o resultado do componente altamente satisfatório, pois o negócio já é totalmente sustentável e consegue gerar renda não apenas para sua sustentabilidade mas também para a sustentabilidade de toda a atividade AVAPE.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito: Apoiar a expansão de serviços de reabilitação, capacitação e colocação profissional para pessoas com deficiência. por meio de modelos alternativos em parcerias com empresas privadas e publicas.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Numero de rede licenciada operando com ao menos 12 entidades parceiras locais/ONGs nas cinco regiões do país, implementando o modelo da AVAPE.	0 Oct 2007				12 Oct 2011	16 Jun 2012	
P.I2	Numero de Pesonas con deficiência capacitadas por las ONGs licienciadas	0 Oct 2007	1000 Oct 2009			9000 Oct 2011	3163 Jun 2012	
P.I3	Numero de Pessoas com deficiência preparadas no programa de reabilitação profissional.	0 Oct 2007				1000 Oct 2011	839 Jun 2012	
P.I4	Numero de pessoas (4.000) com deficiência preparadas para o mundo do trabalho (advindas dos processos de reabilitação e capacitação), aguardando oportunidade de colocação profissional.	0 Oct 2007				4000 Oct 2011	2935 Jun 2012	
P.I5	Numero de Pessoas com deficiência advindas dos processos de reabilitação e capacitação colocadas no mercado de trabalho.	0 Oct 2007				1200 Oct 2011	500 Jun 2012	
P.I6	Numero de pessoas com deficiência preparadas para o mundo do trabalho (advindas dos processos de reabilitação	0				4000	267	

	e capacitação), aguardando oportunidade de colocação profissional.	Oct 2007				Oct 2011	Jun 2012	
P.I7	Numero da receita anual de R$19 milhões AVAPE.NET gerando.	0 Oct 2007				19 Oct 2011	35 Jun 2012	
P.I8	Numero de AVAPE.NET colocando no mercado de trabalho através do Contact Center e Teletrabalho, sendo ao menos 30% delas pessoas com deficiência.	0 Oct 2007				600 Oct 2011	1071 Jun 2012	

Componente 1: Desenvolvimento de uma Rede de licenciamento **Peso:** 44% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Numero de ONGs que responden a las convocatórias.	0 Oct 2007	25 Oct 2008			50 Abr 2009	304 Jun 2012	Finalizado
	C1.I2	Numero de ONGs Pré-selecionadas.	0 Oct 2007	12 Oct 2008			36 Abr 2009	219 Jun 2012	Finalizado
	C1.I3	Numero de ONGs selecionadas.	0 Oct 2007	6 Abr 2009			20 Oct 2009	122 Jun 2012	Finalizado
	C1.I4	Numero de ONGs iniciando a implementacion de las actividades.	0 Oct 2007	3 Abr 2009	10 Oct 2009		12 Abr 2010	16 Jun 2012	Finalizado
	C1.I5	Numero de Pesonas con discapacidades atendidas por las ONGs. De dichas personas al menos 40% son mujeres.	0 Oct 2007	300 Oct 2010			10000 Oct 2011	9745 Jun 2012	Atrasado
	C1.I6	Numero de empresas das ONG da rede deverá ter ao menos duas empresas parceiras - total de 24 empresas para as 12 ONGs	0 Oct 2007				24 Oct 2011	96 Jun 2012	Finalizado
Componente 2: Establecimiento de una nueva línea de servicios **Peso:** 32% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Numero das posições AVAPE.NET implementada e em funcionamento sendo 30% deles pessoas com deficiência.	0 Oct 2007				290 Oct 2011	358 Jun 2012	Finalizado
	C2.I2	Numero de Posições de atendimento (PAs) em tele -trabalho sendo 100% delas ocupadas por pessoas com deficiência	0 Oct 2007	8 Oct 2008	27 Oct 2009	55 Oct 2010	100 Oct 2011	0 Dic 2011	Atrasado
	C2.I3	Numero de ONG licenciatarias atendidas por los servicios de la AVAPE.NET para la difusión y captación de recursos (servicios del centro de contacto para la difusión del trabajo de las ONG licenciatarias y captación de fondos).	0 Oct 2007				6 Oct 2011	0 Dic 2011	Atrasado
	C2.I4	Numero da Receita acumulada da AVAPE.NET em Milhões de Reais	0				19 Oct 2011	35 Jun 2012	Finalizado
Componente 3: Monitoramento da rede e divulgação dos resultados **Peso:** 24% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Numero de Sistemas de monitoramento funcionando.	0 Oct 2007	1 Oct 2008			1 Oct 2011	2 Jun 2012	Finalizado
	C3.I2	Numero de Web da AVAPE com link do programa sendo acessado pelos interessados.	0 Oct 2007	1 Oct 2008			1 Oct 2011	3 Jun 2012	Finalizado
	C3.I3	Numero de Evento de lançamento com pelo menos 300 participantes do setor privado, público e sociedade civil realizado no âmbito do Congresso Internacional AVAPE.	0 Oct 2007	1 Oct 2008			1 Oct 2011	3 Jun 2012	Finalizado
	C3.I4	Numero de ONGs acompanhadas em sua gestão e trocando informações por meio de sistema informatizado	0 Oct 2007	6 Oct 2009			12 Oct 2011	16 Jun 2012	Finalizado
	C3.I5	Numero de Participação em conferências externas sobre temas correlatos à atuação da AVAPE para divulgação dos resultados do programa.	0 Oct 2007				5 Oct 2011	11 Jun 2012	Finalizado
	C3.I6	Numero de Entidades de diferentes países interessadas em implementar um programa similar.	0 Oct 2007				2 Oct 2011	3 Jun 2012	Finalizado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	5	Abr 2008	5	Nov 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. As ONGs licenciadas não atingirem a independência e sustentabilidade através da aplicabilidade da metodologia e desenvolvimento de parcerias e serviços, compromotendo a perenidade da Rede AVAPE.	Alto	Desenvolver as ações propostas na Avaliação Intermediária e implementar uma forte ação de MKT local e treinamento em vendas, com o intuito de atrair maior número de beneficiários diretos nos programas da Rede, e também alavancar a prospecção e desenvolvimento de parcerias que promovam a capacitação e inclusão. Os recursos provindos dos serviços prestados retornam para as licenciadas promovendo a sustentabilidade e fortalecimento institucional.	Project Coordinator
2. Não Implantação de 100 posições em teletrabalho, até outubro de 2011.	Medio	Compensar as 100 posições do tele-trabalho, encerrado em virtude de uma diretriz instituicional em decorrência da inviabilidade sob o ponto de vista financeiro, promovendo 100 vagas adicionais para pessoas com deficiência no Contact Center.	Project Coordinator
3. As ONGs licenciadas não conseguirem mobilizar os recursos necessários para sustentabilidade dos programas implementados e da organização, e consequentemente da Rede.	Medio	Desenvolver um plano de Comunicação, MKT e Vendas para atrair parceiros e financiadores em apoio aos programas implantados.	Project Coordinator
4. Dificuldade em atingir 100 vagas adicionais para pessoas com deficiência no Contact Center, em compensação ao encerramento do Teletrabalho.	Medio	Promover a prospecção e execução de novos contratos da AVAPENET que apresentem oportunidade de aumento de vagas e colocação profissional para pessoas com deficiência.	Project Coordinator
5. Disponibilidade de pessoas com deficiência para os programas não ser compatível com a tendência apresentada na estatística de 2006 (Base para estabelecimento de metas do	Medio	Emboras as estatísticas demonstrem a existência de população com deficiência nas regiões onde estão localizadas as licenciadas de acordo com estudo de geomarketing, esta sendo identificada a dificuldade de recrutar pessoas com deficiência para os programas.	Project Coordinator

projeto).	Para minimizar o risco, estão sendo realizadas diversas divulgações locais, através de ações em parceria com escolas, organizações congêneres e banco de dados de órgãos governamentais. Adicionalmente, propõe-se uma consultoria de comunicação para criação de um cadastro nacional de PCDs que atende a Rede como um todo.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 9 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Rede AVAPE - padrão de qualidade na supervisão de campo; a padronização dos programas e serviços, desenvolvimento de planos de negócios específicos por licenciada. AVAPE NET - mantidos e também estabelecidos novos contratos de prestação de serviços; , diferencial de qualidade e o foco na colocação de pessoas com deficiência; intensificação da captação de recursos e ações de divulgação. Avaliação concluída no 2° semestre de 2011 enfatizou ações p/ sustentabilidade: 1.Extensão do prazo do programa com o intuito de otimizar a verba remanescente - traçar plano de ação p/ alcance de metas 2.Plano de Ação da Rede, com ênfase em desenvolver nova estratégia de MKT - disseminar e fortalecer a identidade da rede - aplicabilidade da metodologia, ampliação do atendimento, capacitação e inclusão para o alcance de metas. Campanhas regionais e nacionais p/ atrair novos parceiros. 3.Novas adesões / licenciamentos - Rede. 4.Fundamental que as unidades licenciadas da Rede compreendam que a sustentabilidade dos programas está diretamente relacionada a uma gestão integrada para todas as ações /serviços. 5. AVAPENET - Desenvolver Plano de Negócios específico para o TeleTrabalho. 6. Parceria AVAPENET e Rede AVAPE. 7.Desenvolvimento de um Plano de Negócio de Sustentabilidade da Rede.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	**Autor**
1. Para o Empreendimento AVAPENET, não conseguimos cumprir a meta de Tele-trabalho. Isto porque o conceito de tele-atendimento pressupões o recrutamento de mão de obra mais barata e o custo de manutenção de uma posição remota é muito superior a posição no próprio tele-centro. O trabalho remoto só será sustentável na medida em que forem identificadas oportunidades de maior valor agregado e que demandem pessoas de maior qualificação.	Implementation	Brito, Luciana Botafogo *[FOMIN]*
2. No desenho do projeto não levamos em consideração a curva de aprendizagem de cada licenciada na hora de calcular o número de atendimentos, causando um atraso no cumprimento das metas. Entretanto, com uma prorrogação de prazo e sem gastos adicionais, uma vez que a licenciada consegue absorver a metodologia AVAPE, gradativamente todas as metas estão sendo cumpridas.	Design	Brito, Luciana Botafogo *[FOMIN]*
3. Ações de melhoria realizadas no primeiro semestre 2012 no Contact Center: •Book Operacional: •Com objetivo de registrar e divulgar, os procedimentos, atualizações, scripts e itens pertinentes a operação, foi desenvolvido Book contendo informações específicas de cada operação e cliente. Este material é útil para a equipe que atua na atividade, para fins de auditoria e ainda para documentar histórico e desenvolvimento operacional. •Papéis da equipe do Contact Center: •Detalhamento dos papéis, funções e cargos da equipe do Contact Center. •Envolvimento da supervisão nas contratações de novos agentes de atendimento. •Análise Swot das operações: •Proporcionando visibilidade individualizada do cliente, agentes de atendimento e supervisão. •Prática que possibilita acompanhamento de pontos fortes e a desenvolver. •Grupos de discussão para definir estratégias; •Envolvimento e participação da equipe de apoio nas definições operacionais. •Inclusão de agentes com Deficiência Visual na Operação de Teleatendimento: •Intensificação de inclusão de agentes com deficiência visual em atendimento a clientes variados. •Aprendizado na realização de treinamento e acompanhamento. •Criação de dossiê dos agentes de atendimento: •Propicia acompanhamento do desenvolvimento dos agentes de atendimento, possibilitando verificar itens negativos e positivos individuais. •Análise diferenciada da volumetria das operações: •Desenvolvimento de relatórios gerenciais, mais detalhados e com visão acumulada, para acompanhamento das operações. •Acompanhamento real time da aderência dos agentes de atendimento.	Sustainability	Lorca, Mariana
4. Diretrizes e processos institucionais podem intervir na execução do programa e retardar ações e postergar prazos.	Implementation	Lorca, Mariana
5. Práticas contínuas vem sendo desenvolvidas visando a intensifivação de um padrão no segmento de Contac Center, bem como o fortalecimento para ampliação da empresa social e maior penetração no mercado, entre as quais: - Capacitação dos agentes com foco na qualidade de atendimento; - Campanhas motivacionais com objetivo na retenção da equipe; - Criação e ou alteração de Procedimentos internos com foco em melhorias. - Reconhecimento e fidelização de clientes; - Aperfeiçoamento de processos visando a baixa Rotatividade dos profissionais, bem como o trato com os clientes e equipes; - Utilização de metodologias diferenciadas para acompanhamento da produtividade das operações de atendimento. - Conforme já relatado em relatório anterior tele trabalho encerrado em virtude de dificuldades de ordem financeira e técnica para a subsistência da iniciativa. Apesar de incorporado dentro do Plano de Negócios da AVAPENET, detectou-se, com a prática, uma série de questões que inviabilizaram	Sustainability	Lorca, Mariana

sua continuidade. Faz-se necessário um estudo conceitual específico para revisão da ação no que concerne a sua implantação, divulgação e venda. Esta iniciativa é nova, traz uma experiência de atuação ainda incipiente no mercado e precisa ser melhor estruturada conceitualmente para a sensibilização de empresas parceiras que possam apoiá-la. Evidências de déficit do tele trabalho geraram uma diretriz interna do departamento financeiro para reduzi-lo e encerrá-lo.		
6. - A intensificação da supervisão de campo provocou mudanças no ritmo das organizações embora ainda não o suficiente para alterar os resultados esperados enquanto desenvolvimento institucional, gestão profissional e metas, portanto o cenário apresentado no último relatório de dezembro de 2011 ainda é compatível com a situação atual. De qualquer forma, a supervisão de campo tem incentivado os representantes das organizações e equipes no desenvolvimento e manutenção de uma administração profissional, aliando a gestão sustentável dos programas em paralelo à dinamização e apropriação do conhecimento pela equipe técnica visando à regularidade dos processos no atendimento às pessoas com deficiência. - A supervisão de campo tem reforçado, em ações presenciais e remotas, a correlação das atividades de operação e gestão dos programas licenciados, facilitando às equipes o fomento de alternativas para a identificação das pessoas com deficiência nas comunidades locais e a inovação na forma de prestar serviços. - A sensibilização dos gestores para a prospecção de diversos stakeholders tem provocado o reposicionamento da ONG na sua região bem como o início da credibilidade na marca, evidenciada através da indicação de novos parceiros por parceiros já existentes. Neste aspecto identificamos melhoria na qualidade da prospecção embora em descompasso com a continuidade da negociação das oportunidades abertas. A maioria das equipes passou a utilizar com freqüência o do acervo de informações disponibilizado no manual da marca e dos programas. A dificuldade na elaboração e execução do plano de negócios, por parte dos gestores, denota também a falta de visão de processo, uma vez que ações de prospecção e venda de serviços são realizadas de forma aleatória e não vinculada a uma visão de custos, e planejamento para utilização de recursos financeiros, humanos, equipamentos, etc. Não é valorizada a questão custo/benefício, por falta de experiência no modelo da gestão empresarial. A dificuldade em aplicar o processo, utilizando o software parametrizado e o entendimento do quanto isso pode facilitar a operação e gestão dos programas, resulta em informações que não traduzem os resultados das licenciadas na execução dos programas, de forma fiel. - Embora todos os gestores tenham perfil empreendedor cada um apresenta um estilo de administração que impacta diretamente na execução dos programas. Há um descompasso evidente entre gestão focada em processos e resultados demandada pelo projeto e a forma de gestão adotada nas atividades de origem das organizações. - Aspectos culturais interferem diretamente no desempenho dos profissionais, gestores, bem como no modelo de intervenção adotado pela organização em outros serviços prestados, diferentes dos programas licenciados. O perfil empreendedor do gestor tem sido a mola propulsora para a efetiva implementação do projeto. - A rede está implantada em todas as regiões do Brasil, com suas características culturais, e valores que permeiam os modelos de relações intersetoriais e norteiam o posicionamento de cada organização na comunidade local. Na maioria das localidades as organizações sociais ainda são vistas como apenas de benemerência e não como organizações que podem apresentar soluções que viabilizem de forma profissional o atendimento às pessoas com deficiência. Esta diversidade cultural e o perfil de gestão impactam na viabilização dos programas demandando da supervisão constantes retomadas e direcionamento para as metas do projeto, bem como, a identificação de alternativas para acelerar o ritmo das equipes na apropriação, e desenvolvimento de disciplina em trabalho por processos e com foco em resultados, além do desafio de empoderar os gestores para o perfil de empreendedores sociais. - A rotatividade de pessoal foi uma realidade em todas as licenciadas ocasionando novos treinamentos não previstos, retomada constante da implementação adequada dos processos, explicação do projeto, desafios para o profissional. Esta ação impacta fortemente e diretamente na produtividade das equipes e no alcance das metas, além de demandar supervisões de implantação em fase em que o foco supervisão seria para desenvolvimento e realização das atividades para o cumprimento das metas. Os fatores que contribuem para a rotatividade são: Seleção não adequada do profissional; remuneração não competitiva e perfil do gestor. - Frente ao perfil de algumas licenciadas a supervisão ampliou o seu escopo de ação com intuito de provocar nas equipes o pensamento estratégico: •Análise de riscos em cada nova oportunidade de parceria. •Fortalecimento do papel da liderança com visão sistêmica •Assessoria no planejamento para mobilização de recursos mobilização da comunidade local, regional e nacional. - As organizações licenciadas realizaram os programas de acordo com o seu ritmo, priorizando, conforme o seu modelo de gestão, ações mais focadas em articulações e/ou na operação. - A incorporação do trabalho por processos e a manutenção de uma freqüência, no sentido de iniciar uma atividade e manter o ritmo na seqüência da execução das ações para atingir um determinado resultado, aos poucos vai sendo absorvida, apesar de ainda haver dificuldades na sistematização das atividades e foco em resultados, bem como no entendimento do software como um facilitador no gerenciamento dos programas licenciados. - A prática indica que a ONG começa a ter retorno de ações de prospecção de forma constante após 24 meses de implemementação dos programas, independentemente de ter havido uma açõa focada por parte do gestor. - Para o reposicionamento das licenciadas AVAPE e fortalecimento da marca e metodologia temos incentivado a participação nas instâncias de democracia participativa. - Foram realizadas várias iniciativas de divulgação local, mídia escrita e falada, ações em parceria com escolas, organizações congêneres, banco de dados de órgãos governamentais com pequeno retorno, impactando diretamente nas metas do projeto. O que nos leva a considerar que a disponibilidade de pessoas com deficiência para programas de reabilitação, capacitação e inclusão não é compatível com a tendência apresentada pelas estatísticas de 2006, base utilizada para o estabelecimento de metas do projeto. - Para o desenvolvimento da cultura de aplicação da tecnologia social Avape por parte das licenciadas aprendemos que é necessário mais tempo na incorporação de conhecimentos técnicos específicos, vivência, flexibilidade, empoderamento, desenvolvimento de disciplina em trabalho por processos e com foco em resultados, além do desafio de empoderar os gestores para o perfil de empreendedores sociais.	Sustainability	Lorca, Mariana