



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

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

Resultado: 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 públicas.

País Administrador

BRASIL

País Beneficiario

BRASIL

Grupo

SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

Subgrupo

BDEV - Desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora:

ASSOCIACAO PARA VALORIZACAO E PROMOCAO DE EXCEPCIONAIS

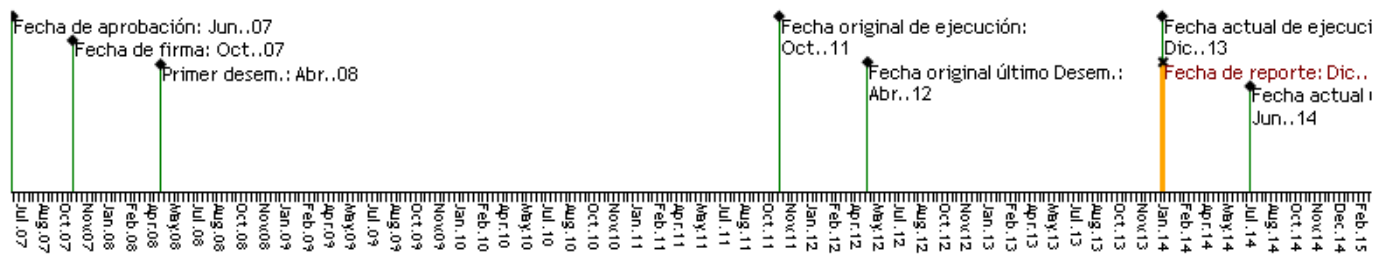
Líder equipo de diseño:

Shepherd, Daniel

Líder equipo de supervisión:

Brito, Luciana Botafogo

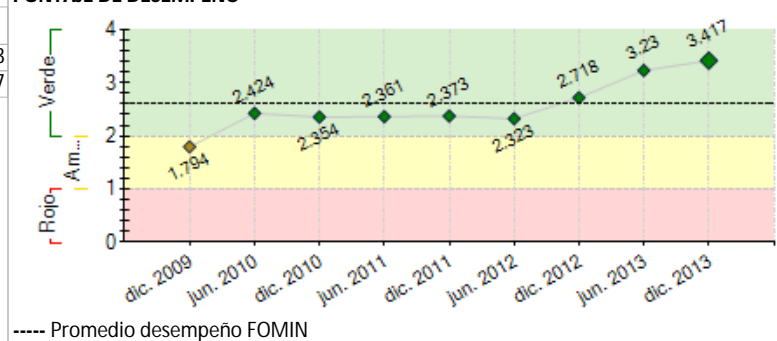
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$1,645,000.00	\$158,672.22	\$1,455,743.33
Contrapartida	\$0.00	\$1,845,000.00	\$1,875,459.17

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Comp I - AVAPE consolidada, compuesta por 16 ONGs licenciadas, utilizando metodología de los programas de Reabilitación, Capacitación e Inclusão profesional. Treinamento e supervisão contínuos dos programas implantados. Aproximação e desenvolvimento de relações c/ organizações da iniciativa privada, governo, universidade, clubes, etc. Sensibilização dos gestores p/ prospecção de stakeholders. Apresentação de oportunidades de parcerias e negócios, com vista à sustentabilidade da Rede (Programa Aprendiz, BPC Trabalho, Academia POETA/AVAPE parceria c/ a Trust for the Americas viabilizando Centros POETA, SERT-Projeto Via Rápida). Realização do Plano de Comunicação. Quanto às metas, apesar do nº de capacitações se apresentar aquém do nº programado, proporcionalmente o nº de pessoas que passaram na Reabilitação Profissional superou, com resultado de 162% da meta, 1620 pessoas, a meta era de 1000. Este indicador aponta p/ a situação dos usuários do projeto que em sua maioria demandam desenvolver habilidades básicas p/ o trabalho para melhorar sua empregabilidade, antes de participar de um curso específico oferecido no Programa de Capacitação Profissional. P/ a inclusão profissional da PcD o licenciamento prevê dois processos, p/ os usuários que precisam desenvolver habilidades básicas p/ o trabalho e/ou um uma preparação específica, são disponibilizados os programas de Reabilitação Profissional e Capacitação Profissional o resultado final é a inclusão da pessoa com deficiência em uma alternativa de trabalho. No entanto, muitos usuários chegam às organizações preparados p/ o mercado, na expectativa de uma inclusão imediata, e na contrapartida a empresa estabelece prazos p/ a contratação, neste sentido a licenciada utiliza apenas o Processo de Inclusão Profissional que prevê a análise do posto, o processo seletivo, a contratação pela empresa e o acompanhamento, nesta modalidade foram incluídas 452 pessoas. A somatória dos dois processos de inclusão resulta em 1393 incluídas, superando a meta de inclusão prevista no projeto que era de 1200 pessoas. Comp. II - Desde o início do projeto em 2008, a expectativa em atingir os resultados e metas propostas, nortearam o dia a dia da AVAPE NET e seus profissionais. Em paralelo a busca em incluir e capacitar PcD e atender necessidade dos clientes no ramo de Contact Center. Talvez não imaginássemos que conseguiríamos ir tão longe. Mas o desejo de acertar, de melhorar sempre, de valorizar pessoas, contribuiu p/ atingirmos nossos objetivos e superarmos expectativas. Nestes anos, podemos perceber que no segmento de Call Center, não existe uma organização como AVAPE NET. Que inclui pessoas com deficiência no mercado de trabalho, realizando capacitação, mas também valorizando a pessoa naquilo que ela tem de melhor. Entendemos que a AVAPE NET, faz a diferença na vida profissional, de pessoas com deficiência e sem. As atividades são compartilhadas, ambos aprendem. A parceria do trabalho de pessoas com e sem deficiência, também deve ser considerado como um grande diferencial. A oportunidade de incluir

peçoas com deficiência visual total, em atividade de Call Center, foi um marco. Este é percebido por todos envolvidos no projeto, inclusive os clientes. Todo este histórico de sucesso, para a AVAPE NET e os seus envolvidos, ainda são permeados com o retorno de recursos para a Instituição, onde mais pessoas são ajudadas. Seja em tratamento clínico, ou até mesmo em mais capacitação.

Comp. III – Monitoramento e Divulgação: I) Implantação e manutenção dos softwares de gestão do Programa; II) Participação intensa e representações em eventos correlatos ao tema do Programa, nacionais e internacionais; III) Congressos Internacionais AVAPE realizados; IV) Seminário de Sustentabilidade e Oficinas para as Organizações Licenciadas realizadas; V) Plano de Sustentabilidade Finalizado; VI) Publicação do Case – Livro da Rede AVAPE e Avape Net em fase final para divulgação do programa.

Comp. IV – Administração do Programa: I) Avaliação intermediária do Programa realizada; II) Auditoria Intermediária Finalizada. III) Última prestação de contas postada em 28/10/2013.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

O projeto atingiu parcialmente os resultados esperados apesar de ter superado algumas metas. Notadamente o componente mais bem sucedido foi a implantação no novo modelo de negócios da AVAPENET. No que se refere ao volume de negócios contratados a AVAPE conseguiu superar a meta e hoje talvez este empreendimento seja responsável por parte da sustentabilidade da Organização, visto que com os contratos de prestação de tele-atendimento a AVAPE consegue cobrir outros custos operacionais da instituição. Quanto ao tele-trabalho, verificou-se que não seria possível implantar as posições de atendimento conforme originalmente planejado. O custo de manutenção de uma posição de tele-trabalho (trabalho em casa para pessoas com extrema dificuldade de mobilidade) é muito alto relativo ao possível faturamento desta mesma posição. Desta forma, optou-se por eliminar esta modalidade de trabalho da AVAPENET. Com relação à rede de licenciadas AVAPE o projeto conseguiu atingir a meta de número de licenciadas. Entretanto, a rede ainda não é sustentável, visto que os custos de manutenção da rede são todavia elevados e o retorno por parte de cada licenciada não cobre estes gastos. A AVAPE está trabalhando na sustentabilidade da rede buscando novos negócios para suas licenciadas e também buscando aumentar o número de ONGs conectadas à Rede. Este é um trabalho que a AVAPE vem desenvolvendo de forma contínua, porém com certas limitações de investimento. Considerando que as licenciadas mantêm o interesse de participar da Rede por considerar que os benefícios valem o investimento, acredita-se que no médio prazo a Rede pode ser sustentável.

Evaluación final

O objetivo maior do Programa implementado pela AVAPE foi o de expandir os serviços da organização em reabilitação, capacitação e colocação profissional das pessoas com deficiência, nas regiões do país, por meio de modelos alternativos em parcerias com empresas públicas e privadas foi atingido. A Rede de licenciadas AVAPE encontra-se devidamente implantada, com 16 licenciadas nas diferentes regiões do Brasil. O Programa tem contribuído para o fortalecimento das organizações participantes, possibilitando maiores oportunidades de aprendizagem, facilitando a reabilitação e a inclusão social dos beneficiários proporcionando-lhes geração de emprego e renda. O impacto mais significativo tem sido a ampliação de oportunidades de trabalho para as pessoas com deficiência em locais que, até então, pouco se falava sobre Lei de Cotas, havendo uma mudança significativa na comunidade local das licenciadas e seus respectivos entornos. O Programa demonstra evolução consistente e, apesar de parte da Rede de licenciadas demonstrar algumas inconsistências na incorporação da filosofia e da metodologia AVAPE, de um modo geral, os resultados revelam evidências de evolução e caminhando na direção de seu objetivo. O Programa tem contribuído na mudança de cultura das ONGs, desde seus dirigentes até os membros da equipe envolvida, a trabalharem com processos, padrões, metas e indicadores, objetivando uma visão de gestão mais profissional, além de passarem a utilizar sistemas informatizados, que oferecem maior visibilidade de sua gestão, acompanhamento de resultados, entre outros. Outro impacto gerado pelo Programa foi o conhecimento nacional da Marca AVAPE, propiciando atração de parceiros nacionais e internacionais por sua abrangência de atuação nas cinco regiões do país.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38639876>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: 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 públicas. Clasificación: Satisfactorio	R.1 Número de rede licenciada operando com ao menos 12 entidades parceiras locais/ONGs nas cinco regiões do país, implementando o modelo da AVAPE.	0	12	16	133 %
	R.2 Número de Pessoas com deficiência capacitadas por las ONGs licenciadas	0	9000	6612	73 %
	R.3 Número de Pessoas com deficiência preparadas no programa de reabilitação profissional.	0	1000	1621	162 %
	R.4 Número 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	4000	6195	155 %
	R.5 Número de Pessoas com deficiência advindas dos processos de reabilitação e capacitação colocadas no mercado de trabalho.	0	1200	941	78 %
	R.6 Número de pessoas com deficiência preparadas para o mundo do trabalho (advindas dos processos de reabilitação e capacitação), aguardando oportunidade de colocação profissional.	0	4000	6195	155 %
	R.7 Número da receita anual de R\$19 milhões AVAPE.NET gerando.	0	19	48.3	254 %
	R.8 Número de AVAPE.NET colocando no mercado de trabalho através do Contact Center e Teletrabalho, sendo ao menos 30% delas pessoas com deficiência.	0	600	1136	189 %
Componente 1: Desenvolvimento de uma Rede de licenciamento Peso: 44% Clasificación: Muy Satisfactorio	C1.11 Número de ONGs que responden a las convocatorias.	0	50	290	844 %
	C1.12 Número de ONGs Pré-selecionadas.	0	36	211	653 %
	C1.13 Número de ONGs selecionadas.	0	20	119	660 %
	C1.14 Número de ONGs iniciando a implementacion de las actividades.	0	12	12	133 %
	C1.15 Número de Personas con discapacidades atendidas por las ONGs. De dichas personas al menos 40% son mujeres.	0	10000	12765	151 %
	C1.16 Número de empresas das ONG da rede deverá ter ao menos duas empresas parceiras - total de 24 empresas para as 12 ONGs	0	24	52	767 %
Componente 2: Establecimiento de una nueva línea de servicios Peso: 32% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 Número das posições AVAPE.NET implementada e em funcionamento sendo 30% deles pessoas com deficiência.	0	290	340	0 %
	C2.12 Número de Posições de atendimento (PAs) em tele -trabalho sendo 100% delas ocupadas por pessoas com deficiência	0	10	10	100 %
	C2.13 Número da Receita acumulada da AVAPE.NET em Milhões de Reais	0	19	19	254 %

Componente 3: Monitoramento da rede e divulgação dos resultados Peso: 24% Clasificación: Muy Satisfactorio	C3.11	Numero de Sistemas de monitoramento funcionando.	0	1	2	200 %
	C3.12	Numero de Web da AVAPE com link do programa sendo acessado pelos interessados.	0	1	1	300 %
	C3.13	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	1	1	300 %
	C3.14	Numero de ONGs acompanhadas em sua gestão e trocando informações por meio de sistema informatizado	0	12	12	133 %
	C3.15	Numero de Participação em conferências externas sobre temas correlatos à atuação da AVAPE para divulgação dos resultados do programa.	0	5	5	260 %
	C3.16	Numero de Entidades de diferentes países interessadas em implementar um programa similar.	0	2	2	150 %

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

- [X] Insuficiencia de fondos de contrapartida
- [X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. As ONGs licenciadas não conseguem mobilizar os recursos necessários para sustentabilidade dos programas implementados e da organização, e consequentemente da Rede.

Nivel: Medio

Responsable: Project Coordinator

Estado: Vigente

Comentarios: As equipes de operação (Departamento de Reabilitação e Serviço de Apoio à Inclusão), juntamente com a equipe da AVAPE NET, estão trabalhando intensamente para atingir a meta intermediária de 55 posições em teletrabalho em outubro de 2010. Em dezembro de 2009, foi cumprida a meta parcial de 27 agentes em teletrabalho, entretanto, houve 4 desligamentos. A gestão do Programa (UEP) solicitou a reposição das 4 vagas em aberto como retomada do cumprimento da meta anterior (27 posições). Adicionalmente, em virtude as inúmeras questões e dificuldades que vêm sendo encontradas para a sustentabilidade do Teletrabalho, relatadas na seção de "Riscos" (item 4) deste relatório, a equipe de vendas está fazendo uma força tarefa na prospecção de organizações para a possível contratação de agentes, buscando minimizar os custos da AVAPE de implantação e manutenção dos postos de atendimento. Até o momento, 4 empresas foram prospectadas (Procwork, Tranzum, AML Consultoria e Contax), prevendo a contratação de pelo menos 30 agentes em teletrabalho. O retorno das empresas tem sido lento em termos de fechamento e aprovação das propostas.

2. 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 projeto).

Nivel: Medio

Responsable: Project Coordinator

Estado: Vigente

Comentarios: Embora as estatísticas demonstrem a existência de 14,5% da população com deficiência nas regiões onde estão localizadas as licenciadas, há a dificuldade de recrutar pessoas com deficiência para os programas. 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.

3. Diretrizes e orientações institucionais possam intervir e comprometer os prazos previstos de execução das atividades do programa.

Nivel: Medio

Responsable: Project Coordinator

Estado: Vigente

Comentarios: Tele Trabalho encerrado. Não constam agentes em operação. Estudo/análise sendo realizados para reestruturação da iniciativa e adoção de um novo modelo e premissas.

4. Dificuldade no alcance das metas de capacitação pelas organizações licenciadas.

Nivel: Bajo

Responsable: Project Coordinator

Estado: Vigente

Comentarios: A meta de 9000 capacitados não deverá ser alcançada em virtude de dimensionamento de tempo incorreto. As ONGs não foram licenciadas todas ao mesmo tempo, e necessitaram de um período de maturação maior que o estimado para desencadear execução dos programas.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

A AvapeNet já se encontra sustentável, com faturamento cobrindo seus custos e financiando para dos demais custos operacionais da AVAPE. Por outro lado, a rede ainda não está sustentável, porém o fato das licenciadas manterem o interesse em participar da Rede pode ser um indicador de sustentabilidade futura. Para garantir esta sustentabilidade, a AVAPE deverá aumentar o número de licenciadas e desenvolver novos negócios que podem ser compartilhados entre a Rede.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

Comentarios

A Avape passou por dificuldades financeiras no final da execução do projeto devido a circunstâncias externas ao projeto. Isto poderia afetar negativamente a sustentabilidade da rede. Até o momento, não houve rompimento da Rede, mesmo sem financiamento do FUMIN graças à uma gestão financeira ajustada por parte dos executores.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

A AVAPE nesta etapa de finalização do projeto, passou a já não mais realizar as supervisões com a mesma periodicidade e sistemática dos últimos dois anos, já pensando em outra alternativa de supervisão na medida que os aportes do banco serão finalizados em out/13. A AVAPE continua em fase de reestruturação organizacional, houve a mudança do Conselho de Administração e dos principais cargos executivos que estão conjuntamente estabelecendo novas diretrizes organizacionais, visando alternativas de sustentabilidade para a Rede. Adicionalmente estão sendo efetivadas alianças, continua em marcha a prospecção de novos parceiros para identificar e ampliar as parcerias c/ interesse na atuação em rede, dentre eles, Goodwill, INDRA, DGUV – Deutsches Gesetzliche Unfallversicherung, bem como a ampliação das parcerias já estabelecidas com Trust for The Americas, Goodwill, Microsoft, etc.

A continuidade do empreendimento AVAPE NET, bem como sua sustentabilidade, dependerá de novas receitas. Estas serão buscadas através de novos clientes e ampliação dos serviços prestados.
A ampliação do portfólio dos serviços prestados e continuidade da divulgação da marca serão uma constante.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38640119>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a Sustainability	Autor
1. Comp. III - Todas as metas deste componente foram plenamente atingidas, tendo como encerramento a publicação do case do programa que deverá ser lançado em Janeiro/14, divulgando os resultados do projeto.		Lorca, Mariana
2. Considerando o Teletrabalho, as lições aprendidas foram tamanhas. Um grande desafio no sentido da logística da implantação de equipamentos e mobiliário e na busca de profissionais que residam em locais que a banda da Internet seja adequada para desenvolvimento de atividade de Call Center. Esta necessidade se faz necessária para o uso de tecnologia IP para o acompanhamento das atividades realizadas pelo agente de atendimento e a qualidade de comunicação das ligações. O treinamento e acompanhamento das atividades de teletrabalho também foram aprimorados, o que acarretou em satisfação do cliente e metas atingidas.	Design	Lorca, Mariana
3. Dentre as lições aprendidas, identificou-se a procura, por parte dos clientes, de empresas de Contact Center para montar uma central de atendimento personalizada. Assim, foram desenvolvidos projetos únicos para cada cliente e sua central de atendimento. O pacote inclui scripts de atendimento, procedimentos de monitoria de qualidade, treinamentos, fluxos de atendimentos, ferramentas de atendimento, entre outros, nascendo assim, o serviço de consultoria da AVAPE NET.	Implementation	Lorca, Mariana
4. O segmento de Contact Center requer constante atualização tecnológica e de processos de desenvolvimento de pessoas. Visando esta realidade, manteve-se constante envolvimento dos profissionais responsáveis pelo negocio, na busca em atender esta expectativa, que é do mercado e não somente da AVAPENET. Uma das grandes lições aprendidas, foi a valorização de pessoas, sejam os profissionais envolvidos diretamente no atendimento ou não. Para isto, o desenvolvimento de campanhas motivacionais, reciclagens e treinamentos são necessários, sempre focando desenvolvimento de pessoas. Desta forma o resultado esperado ocorre por consequência. C/ o desenvolvimento dos profissionais, encontram-se talentos e estes são aproveitados no próprio negocio. Exemplos de sucesso neste quesito são os profissionais contratados para atuar em atendimento telefônico e atualmente são líderes monitores de qualidade, ou mesmo coordenadores. Pessoas que aproveitaram a oportunidade de aprender e foram beneficiadas.	Sustainability	Lorca, Mariana
5. O tempo médio para indicar o empoderamento dos processos pelas ONGs e a independência progressiva para a realização de parcerias é de aproximadamente 18 meses. 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. A rotatividade de pessoal impacta fortemente no processo de aprendizagem dos programas atrasando os avanços da organização no cumprimento das metas do projeto. O critério de seleção das novas licenciadas foi mais rigoroso, e o resultado evidenciado é de que são organizações com perfil e ação empreendedora demonstrando agilidade na composição da equipe, implementação dos programas e forte visão de sustentabilidade com estabelecimento de parcerias nos primeiros meses do licenciamento. As atividades da supervisão de campo	Design	Lorca, Mariana
6. Comp. I – 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.	Implementation	Lorca, Mariana

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.

Os principais produtos do projeto foram os livros com a metodologia utilizada. Os exemplares impressos serão distribuídos para parceiros e para o Banco. A versão eletrônica está anexada ao PSR.

Productos principales del proyecto

[Ene. 2006] AVAPE Institucional 2006 video (Marketing materials/communication)

Autor: AVAPE

[Feb. 2007] Concreto granulado AVAPE video (Marketing materials/communication)

Autor: AVAPE

[Feb. 2007] Concreto granulado. Via Viva (Marketing materials/communication)

Autor: AVAPE

[Ene. 2008] Clipping AVAPE/BID Nov/2007 a Jul/2008 (Marketing materials/communication)

Autor: AVAPE

[Ene. 2008] Ação Comunitária video (Marketing materials/communication)

Autor: AVAPE

[Ene. 2008] 2008 AVAPE Social Report video (Marketing materials/communication)

Autor: AVAPE

[Ene. 2008] AVAPE Institutional video mpg version (Marketing materials/communication)
Autor: AVAPE

[Ene. 2008] Comercial AVAPE (legendado) (Marketing materials/communication)
Autor: AVAPE

[Ene. 2008] REDE AVAPE video (Marketing materials/communication)
Autor: AVAPE

[Feb. 2008] AVAPE NET video (Marketing materials/communication)
Autor: AVAPE

[Ago. 2008] AVAPE Institutional video (Marketing materials/communication)
Autor: AVAPE

[Abr. 2009] Plano de Negócios Avape-Net (Technical publications)
Autor:

[Ago. 2009] Manual de Implantação e Operação do Contact Center AVAPE NET (Technical publications)
Autor:

[May. 2010] Inauguração de Licenciada em Curitiba (Technical publications)
Autor:

[May. 2010] Inauguração de Licenciada em Porto Alegre (Technical publications)
Autor:

[May. 2010] Inauguração de Licenciada em Santana do Parnaíba (Technical publications)
Autor:

[Jun. 2010] Inauguração de Licenciada em Joinville (Technical publications)
Autor:

[Jun. 2010] Inauguração de Licenciada em Juiz de Fora (Case studies)
Autor:

[Jun. 2010] Inauguração de Licenciada em Guarulhos (Technical publications)
Autor:

[Jun. 2010] Inauguração de Licenciada em Campo Grande (Technical publications)
Autor:

[Jul. 2010] Inauguração de Licenciada em Teresina (Technical publications)
Autor:

[Oct. 2010] Divulgações AVAPE NET (Technical publications)
Autor:

[Oct. 2010] Informacoes Rede AVAPE (Other)
Autor:

[May. 2011] AVAPE (Technical publications)
Autor: AVAPE

[Oct. 2013] Plano de Sustentabilidade do Programa (Consultants Directory)
Autor: Eliana Accioly

[Oct. 2013] Relatório Plano de Comunicação Rede AVAPE (Marketing materials/communication)
Autor:

[Ene. 2014] Livro Rede AVAPE (Technical publications)
Autor:

[Ene. 2014] Livro AVAPENET (Technical publications)
Autor:

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

24/NOV./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36542597]
13/FEB./2012	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36680678]
27/FEB./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38639876]
27/FEB./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38640119]
Ficha del proyecto		http://www.fomin.org/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BR-M1043&lg=SP