



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

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
BRASIL

País Beneficiario
BRASIL

Grupo
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

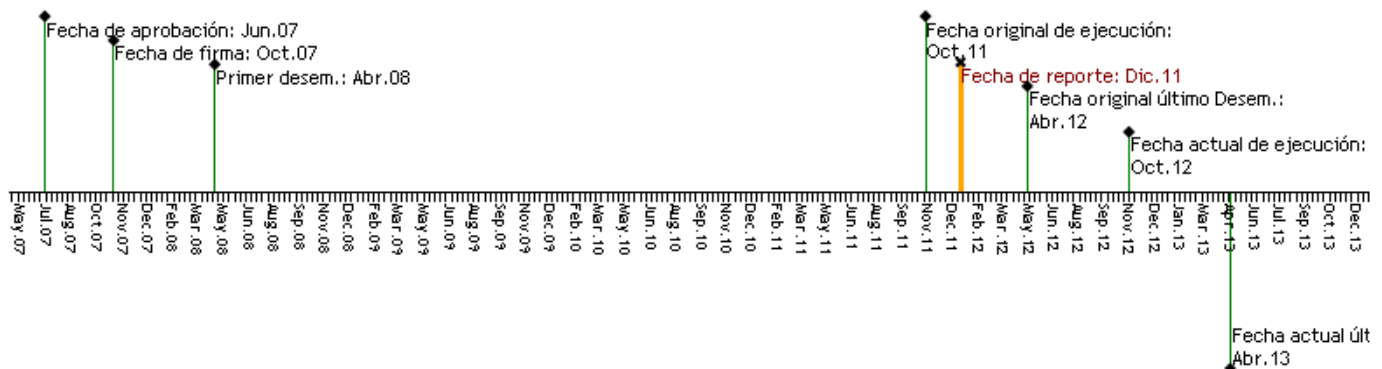
Subgrupo
BDEV - Desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: ASSOCIACAO PARA VALORIZACAO E PROMOCAO DE EXCEPCIONAIS

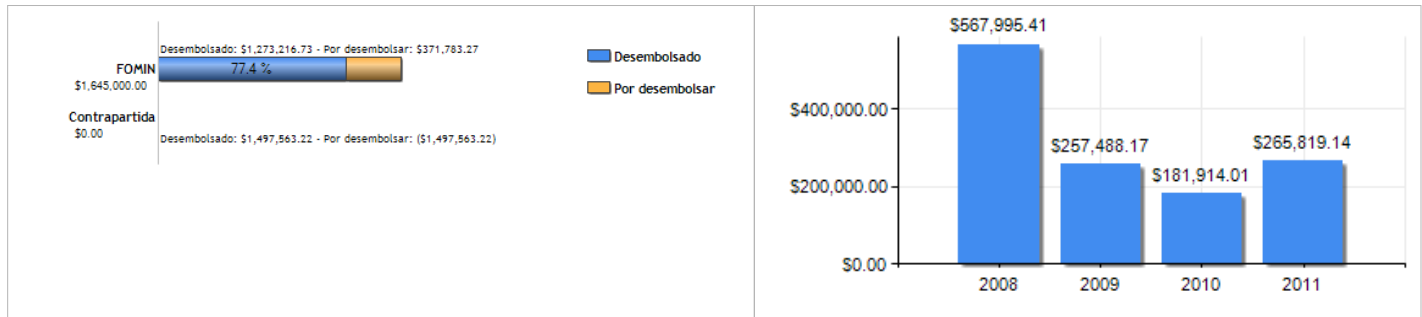
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel

Líder equipo de supervisión: Brito, Luciana Botafogo

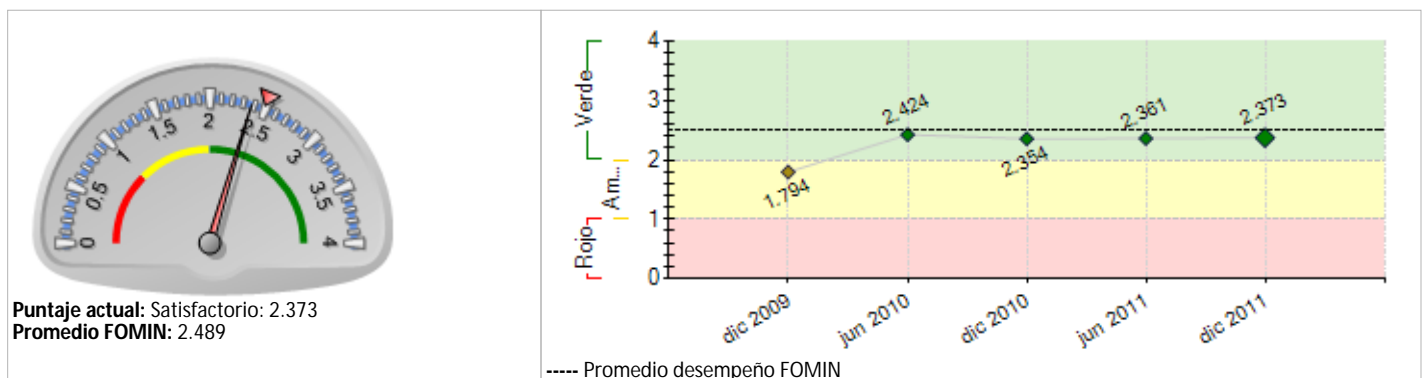
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

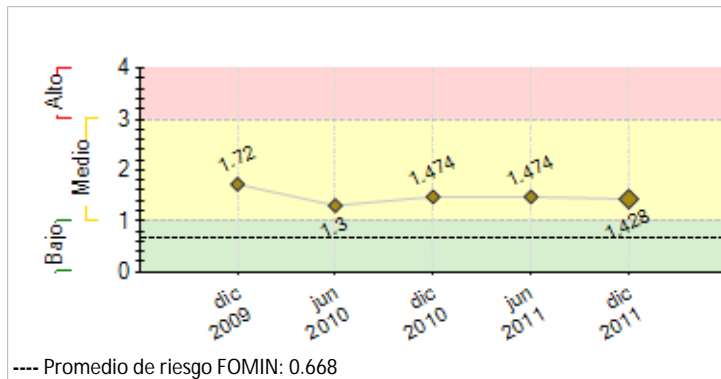
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera:

Adquisiciones:

Capacidad Técnica:



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

As principais ações realizadas no decorrer do programa foram:

Comp. I - Rede: I) Treinamento e supervisão contínuos dos programas implantados; II) Treinamentos de gestão e sustentabilidade para os representantes institucionais das organizações licenciadas; III) Plano de Negócios e Fortalecimento da gestão institucional; IV) Fortalecimento das relações com parceiros da iniciativa privada, governo, universidade, clubes, escolas - Sensibilização dos gestores p/ prospecção de stakeholders.

Comp. II - AVAPE NET: I) Acompanhamento contínuo da frente de negócios estabelecida; II) Treinamento e atualização dos supervisores e agentes de Contact Center; III) Elaboração de relatórios e apresentação de resultados mensais pelos supervisores e monitores para acompanhamento da qualidade e produtividade; IV) Intensificação das ações de divulgação da AVAPE NET através de jornais, revistas e sites; V) Dificuldades levantadas para sustentabilidade do teletrabalho, entretanto, manutenção das orientações, supervisões e revisão do processo.

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; III) 3 Congressos Internacionais AVAPE realizados; IV) 2 Seminários de Sustentabilidade e Oficinas para as Organizações Licenciadas; V) Avaliação intermediária do Programa realizada; VI) Divulgações e publicações do Programa intensificando as ações de marketing.

Comentarios del lider de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

O projeto tem obtido resultados satisfatórios principalmente no componente da AVAPENET que já pode ser considerada sustentável, tendo seus custos cobertos pelos contratos mantidos pelo negócio. Por outro lado, não se conseguiu implementar o teletrabalho, sendo necessário uma reavaliação desta meta. O modelo de negócios da AVAPENET não está adaptado aos altos custos de manutenção de uma posição em tele-trabalho. Assim sendo, foi solicitado aos executores que repensassem o modelo de negócios para este tipo de posição.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Comp. I Rede AVAPE.

Principais ações realizadas no 2ºsem/11: I) A programação da supervisão mantém - se intensificada com visitas frequentes, conforme cronograma. Essa iniciativa favoreceu o acompanhamento da dinâmica das equipes de forma próxima, identificando as reais necessidades de facilitação na realização de atividades práticas, inclusive com suporte e ação conjuntas em representação institucional, realização de palestras e outros serviços, exercitando a aplicação do processo à luz dos manuais. II) Continuidade da atuação de consultoria de processos com foco específico na utilização do software Solutto e conscientização da importância de alimentar o sistema para a apresentação de dados e resultados; III) Continuidade da ação para a compilação de cases das licenciadas, objetivando reconhecer publicamente as ONGs que se destacaram na gestão e operação das atividades. IV) Inauguração da 13ª Licenciada e início das operações. ADEFIP – Associação de Deficientes e Familiares – Poços de Caldas. V) Comunicado para as Licenciadas assumirem a partir de fevereiro de 2012, o valor da mensalidade de manutenção do Software Solutto. VI) Prospecções realizadas para a Adesão de novas Licenciadas:

Obras Sociais do Centro Espírita Irmão Áureo - Goiânia (GO)

Obras Sociais do Centro Espírita Fraternidade Jerônimo Candinho - Brasília (DF) ANVAPE – Associação Nordeste Valorizando Pessoas - Salvador (BA)
ASDEF – Associação de Deficientes e Familiares - João Pessoa (PB)

Comp. II AVAPE NET

Principais ações realizadas no 2º sem/11 – I) Metas atingidas em referência ao Empreendimento Contact Center - O desempenho do empreendimento social AVAPE NET atingiu plenamente a meta financeira de R\$ 19 milhões de faturamento acumulado - configurando a sustentabilidade do negócio social, com exceção das dificuldades e encerramento do Tele trabalho.

II) Adesão de novos contratos de serviços da AVAPE NET (VALID Certificadora SAC e Suporte - VALID Certificadora Verificação (funcionários VALID); III) Encerramento das Atividades do Teletrabalho; IV) Continuidade da interação entre as áreas de TI e Captação de Recursos, gerando maior produtividade para captação de recursos; V) Continuidade da atuação do SAI (Serviço de Apoio à Inclusão) e SEESMT (Serviço Especializado de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho). VI) Intensa campanha de divulgação MKT/AVAPENET na Revista Cliente S.A.

Comp. III Monitoramento e Divulgação.

Principais ações realizadas no 2º sem/11 – I) Realização do 4º Congresso Internacional das AVAPES, cujo 3º dia caracterizou um evento voltado ao Tema de Sustentabilidade.

Comp. IV Administração do Programa.

Principais ações realizadas no 2º sem/11 – I) Avaliação Intermediária realizada e concluída; II) Auditoria em fase de conclusão, III) Desligamento da Analista Financeiro da UEP, sem reposição até Fevereiro de 2012.

Comentarios del lider de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

A principal atividade do segundo semestre de 2011 foi sem dúvidas a realização do Congresso Internacional das AVAPES. Foi uma oportunidade de divulgar os resultados do projeto bem como ampliar as parcerias em todo da Rede FENAVAPE incluindo a ONU que tem se mostrado empenhada em divulgar as ações do programa e os resultados obtidos.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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.	P.11 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	13 Dic 2011	
	P.12 Numero de Personas con deficiência capacitadas por las ONGs licenciadas	0 Oct 2007	1000 Oct 2009			9000 Oct 2011	2596 Dic 2011	
	P.13 Numero de Personas con deficiência preparadas no programa de reabilitación profesional.	0 Oct 2007				1000 Oct 2011	709 Dic 2011	
	P.14 Numero de personas (4.000) con deficiência preparadas para o mundo do trabalho (advindas dos processos de reabilitação e capacitação), aguardando oportunidade de colocação profesional.	0 Oct 2007				4000 Oct 2011	2263 Dic 2011	
	P.15 Numero de Personas con deficiência advindas dos processos de reabilitación e capacitação colocadas no mercado de trabalho.	0 Oct 2007				1200 Oct 2011	348 Dic 2011	
	P.16 Numero de pessoas adicionais (80) con deficiência colocadas no mercado de trabalho (sem participar nos cursos de capacitação), recrutadas a partir de 1.600 cadastros (currículos) registrados em banco de dados.	0 Oct 2007				80 Oct 2011	101 Dic 2011	
	P.17 Numero da receita anual de R\$19 milhões AVAPE.NET gerando.	0 Oct 2007				19 Oct 2011	19 Dic 2011	
	P.18 Numero de AVAPE.NET colocando no mercado de trabalho através do Contact Center e Teletrabalho, sendo ao menos 30% delas pessoas con deficiência.	0 Oct 2007				600 Oct 2011	860 Dic 2011	
Componente 1: Desenvolvimento de uma Rede de licenciamento Peso: 44% Clasificación: Satisfactorio	C1.11 Numero de ONGs que responden a las convocatorias.	0 Oct 2007	25 Oct 2008			50 Abr 2009	299 Dic 2011	Finalizado
	C1.12 Numero de ONGs Pré-seleccionadas.	0 Oct 2007	12 Oct 2008			36 Abr 2009	216 Dic 2011	Finalizado
	C1.13 Numero de ONGs seleccionadas.	0 Oct 2007	6 Abr 2009			20 Oct 2009	121 Dic 2011	Finalizado
	C1.14 Numero de ONGs iniciando a implementacion de las actividades.	0 Oct 2007	3 Abr 2009	10 Oct 2009		12 Abr 2010	13 Dic 2011	Finalizado
	C1.15 Numero de Personas con discapacidades atendidas por las ONGs. De dichas personas al menos 40% son mujeres.	0 Oct 2007	300 Oct 2010			10000 Oct 2011	4038 Dic 2011	Atrasado
	C1.16 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	62 Dic 2011	En curso
Componente 2: Establecimiento de una nueva línea de servicios Peso: 32% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 Numero das posições AVAPE.NET implementada e em funcionamento sendo 30% deles pessoas com deficiência.	0 Oct 2007				290 Oct 2011	361 Dic 2011	Atrasado
	C2.12 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
	C2.13 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

C2.14	Número da Receita acumulada da AVAPE.NET em Milhões de Reais	0				19	19	En curso
						Oct 2011	Dic 2011	
Componente 3: Monitoramento da rede e divulgação dos resultados	C3.11 Número de Sistemas de monitoramento funcionando.	0	1			1	2	En curso
		Oct 2007	Oct 2008			Oct 2011	Dic 2011	
Peso: 24%	C3.12 Número de Web da AVAPE com link do programa sendo acessado pelos interessados.	0	1			1	3	En curso
		Oct 2007	Oct 2008			Oct 2011	Dic 2011	
Clasificación: Muy Satisfactorio	C3.13 Número 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	6	Finalizado
		Oct 2007	Oct 2008			Oct 2011	Dic 2011	
	C3.14 Número de ONGs acompanhadas em sua gestão e trocando informações por meio de sistema informatizado	0	6			12	13	En curso
		Oct 2007	Oct 2009			Oct 2011	Dic 2011	
	C3.15 Número de Participação em conferências externas sobre temas correlatos à atuação da AVAPE para divulgação dos resultados do programa.	0				5	8	En curso
		Oct 2007				Oct 2011	Dic 2011	
	C3.16 Número de Entidades de diferentes países interessadas em implementar um programa similar.	0				2	3	En curso
		Oct 2007				Oct 2011	Dic 2011	

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 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, comprometendo 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 providos dos serviços prestados retornam para as licenciadas promovendo a sustentabilidade e fortalecimento institucional.	Coordinador del Proyecto
2. Baixa demanda de atendimentos e público com deficiência nos programas de reabilitação, capacitação e inclusão da Rede AVAPE.	Medio	O software de gestão da Rede AVAPE registrou, até junho de 2010, os seguintes índices: I) 811 pessoas atendidas, sendo 320 mulheres; II) 182 pessoas em programa de reabilitação; III) 89 pessoas capacitadas; IV) 123 pessoas aptas; V) 26 pessoas colocadas no mercado de trabalho; VI) 404 currículos cadastrados; VII) 12 pessoas colocadas no mercado, sem participação nos programas. Estes números estão relacionados às 4 primeiras organizações licenciadas, em plena operação. No 2º. Semestre de 2010, teremos os registros das 8 licenciadas restantes, que, muito provavelmente, trarão os resultados adicionais e a visibilidade da meta intermediária para o ano de 2010. Entretanto, diante dos dados atuais, devemos ficar atentos e acompanhar proximamente a evolução do desempenho das organizações em referência ao cumprimento de metas. Espera-se ainda a expansão da Rede para, pelo menos, mais 3 localidades fora do Estado de São Paulo, no sentido de adicionar novas licenciadas em outros Estados.	Coordinador del Proyecto
3. 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).	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. 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.	Coordinador del Proyecto
4. Implantação de 100 posições de teletrabalho até outubro de 2011.	Medio	Apesar da forte atuação da área de Contact Center e Vendas para a venda de serviços de teletrabalho para as empresas, os agentes foram desligados e o teletrabalho encerrado.	Coordinador del Proyecto
5. Implantação de 100 posições em teletrabalho até outubro 2011.	Medio	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. De 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	Coordinador del Proyecto
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 10 RIESGOS VIGENTES: 8 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 2			

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

Comentarios

As licenciadas da Rede correm o risco de não ser sustentáveis por falta de venda de serviços às empresas. Para tanto, apoiamos cada licenciada na elaboração de um plano de negócios.

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 2º 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 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

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a Sustainability	Autor Lorca, Mariana
1. • Necesidade Contínua da capacitação dos supervisores com a finalidade de reduzir os índices de rotatividade dos agentes da AVAPENET. Durante o decorrer do projeto, vem sendo observado que a rotatividade dos agentes da AVAPE NET vem sendo reduzida significativamente, em virtude de um melhor preparo, aproximação e intervenção dos supervisores junto aos funcionários do Contact Center.		
2. • 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 sua continuidade. Faz-se necessário um estudo conceitual específico para a retomada desta 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.	Sustainability	Lorca, Mariana
3. • Continuidade do aprofundamento das ações nas supervisões de campo para maior desenvolvimento e aproveitamento por parte das licenciadas da Rede. As supervisões estão sendo mais sistemáticas e com maior duração para aprofundar as ações: aperfeiçoamento na utilização de software como facilitador na gestão do programa, foco em resultados e constante potencialização da visão de processo para gestores e equipe.	Sustainability	Lorca, Mariana
• Necesidade de extensão de prazo do programa para alcance das metas - Em virtude de índices ainda baixos em referência às metas provisionadas para a reabilitação, capacitação e inclusão, uma intensa análise foi realizada e detectou-se que o tempo para aprendizagem e aplicabilidade dos programas é superior ao tempo previsto no desenho do projeto. O que ocorre é que o pleno desenvolvimento das operações e aplicabilidade dos programas aconteceu praticamente no 3º ano do projeto. A avaliação intermediária realizada sugere que o programa tenha uma extensão de prazo de, pelo menos, 12 meses, com a finalidade não apenas do cumprimento de metas, como também da utilização da verba remanescente no Componente Rede Social.		
• Tempo de Maturação e execução das operações e aplicabilidade da metodologia foi maior que o estimado no desenho do projeto. Para tal, a avaliação identificou a necessidade de revisão e proporcionalidade das metas/mês.		
• Embora as principais metas ainda estejam aquém do planejado evidencia-se um trabalho realizado com qualidade, na medida em que aproximadamente 90% das pessoas capacitadas e reabilitadas estão aptas para o mundo do trabalho, contrastando com uma previsão inicial de 45% - valor significativo. Embora quantitativamente os números atingidos até o momento estejam ainda defasados em relação ao resultado esperado, qualitativamente excedeu-se a expectativa.		
• Dificuldade das ONGs em atrair o público com deficiência, e também a retenção e permanência deste público nos programas, em virtude de extrema carência da população atendida para pagar transporte, alimentação, etc.		
• Na maioria das localidades, as organizações licenciadas são vistas apenas como organizações assistencialistas e não como organizações que podem apresentar soluções que viabilizem de forma profissional o atendimento às pessoas com deficiência. Soma-se a isto uma falta de interação entre empresas, delegacias de trabalho e ministério público para o efetivo cumprimento da Lei de Cota, indicando uma visível diferença entre a realidade de SP e outros estados.		
• A rotatividade de pessoal continua sendo um fator crítico em todas as licenciadas ocasionando novos treinamentos - não previstos, retomada constante da implementação dos processos, explicação do projeto e principais desafios. 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 da supervisão seria para desenvolvimento e plena operação das atividades. Os fatores que contribuem para a rotatividade são: Seleção não adequada do profissional; remuneração não competitiva e perfil do gestor.		