



**ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em  
Empresas de Autogestão e Participação Acionária**

**Ofício ANTEAG/BID-04/07**

São Paulo, 15 de março de 2007.

Ao  
Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID.  
Representação no Brasil  
SEM Quadra 802 – Conjunto “F”- Lote 39  
70.800-400 – Brasília – DF – Brasil

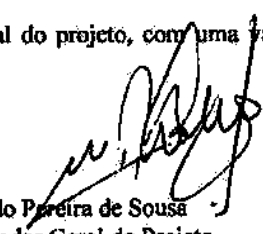
A/C.: Sr. Ismael Gilio  
Especialista Setorial - FUMIN

Operação: ATN/ME-8646-BR  
Projeto: Programa de Apoio à Constituição da Rede de Empreendimentos Autogeridos de Diadema.  
**Objeto: Envio de Relatório Final**

Prezado Senhor,

Em anexo, segue o relatório final do projeto, com uma vasta quantidade de anexo, a fim de dar maior visibilidade ao descritivo.

Sem mais,  
Atenciosamente,

  
Ronaldo Pereira de Sousa  
Coordenador Geral do Projeto  
ANTEAG – SP - BR



# **FUNDO MULTILATERAL DE INVESTIMENTOS (FUMIN)**

**PROGRAMA DE DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE (PDA) – BRASIL (COF/CBR)**

## **RELATÓRIO FINAL DE PROJETO**

---

Título do Projeto

**APOIO À CONSTITUIÇÃO DA REDE DE EMPREENDIMENTOS AUTOGERIDOS  
DE DIADEMA**

**Nº. Do Projeto: ATN/ME-8646-BR**

AGÊNCIA EXECUTORA

**ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE  
AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA - ANTEAG**

Local e Data

**Brasil, São Paulo 20 de fevereiro de 2007**



Logotipo do Executor

## **INTRODUÇÃO**

O presente Modelo tem como finalidade estabelecer o conteúdo do Relatório Final de Projeto ao qual estão obrigados contratualmente todos os executores de projetos FUMIN. A informação solicitada neste Modelo não substitui ou elimina qualquer outra informação estabelecida contratualmente em cada caso particular.

O Relatório Final de Projeto (RFP) tem como objetivo medir os resultados alcançados com a execução do projeto, de uma forma global e em cada um dos indicadores de todos os seus componentes, bem como os indicadores de propósito (aqueles que devem ser medidos imediatamente após finalizado o projeto). Além do mais, o RFP deverá apresentar as perspectivas de sustentabilidade e impacto do projeto, as lições aprendidas e as sugestões para novos projetos similares, de forma a disseminar a experiência adquirida pelo executor.

No caso dos projetos que fazem parte do Programa de Delegação de Autoridades, o presente Relatório se deverá se caracterizar por alguns pontos especiais:

- ✓ Ter formato simplificado e mais objetivo, sem contudo, perder a qualidade das informações, tendo em vista que o montante da contribuição é relativamente reduzido, se comparado aos demais projetos FUMIN;
- ✓ Indicar se o executor pretende dar seguimento às atividades iniciadas ou se o projeto se encerra sem necessidade de novas atividades;
- ✓ Indicar o principal valor agregado recebido no âmbito da Cooperação Técnica;
- ✓ Relatar os benefícios principais obtidos com a parceria com o FUMIN.

Adicionalmente, o RFP incorpora uma seção para que o Executor compartilhe suas experiências com o Banco/FUMIN em relação ao apoio recebido, os procedimentos utilizados durante a execução ou qualquer outro aspecto que se considere relevante para que o Banco/FUMIN possa identificar áreas que necessitem ser reforçadas em sua relação com os executores.

Finalmente, para a preparação do RFP, o Executor, deverá levar em consideração o conteúdo dos Relatórios Semestrais de Progresso enviados anteriormente e outros relatórios submetidos ao Banco em cumprimento das cláusulas contratuais, seja de consultores terceirizados ou da própria equipe do projeto. Em alguns casos, o Relatório Final de Projeto poderá ser submetido em substituição ao último Relatório Semestral, desde que haja coincidência de datas de entrega. Cada caso deverá ser discutido individualmente com o Especialista responsável.

## SUMÁRIO

Nº	Capítulos	Página
<b>A</b>	Dados do Programa	3
<b>B</b>	Resumo Executivo	4
<b>C</b>	Co-Executores ou Parcerias com Responsabilidade de Aporte de Recursos de Contrapartida	5
<b>I</b>	<b>Análise dos Resultados Alcançados</b>	
	1.1 Análise dos Indicadores de Efeito	6
	1.2 Análise dos Indicadores de Produto	6
	1.3 Identificação de Impactos Futuros	7
	1.4 Efetividade do Projeto em Relação ao seu Propósito	7
<b>II</b>	<b>Análise do Desenho e Execução do Projeto</b>	
	<b>2.1. Desenho</b>	<b>8</b>
	2.1.1. Análise dos fatores críticos da fase de desenho.	8
	2.1.2. Lições Aprendidas	8
	<b>2.2. Execução</b>	
	2.2.1. Análise dos fatores críticos da execução.	9
	2.2.2. Lições Aprendidas	9
	<b>2.3. Classificação da Execução do Projeto</b>	<b>10</b>
<b>III</b>	<b>Sustentabilidade do Projeto</b>	
	<b>3.1. Elementos para análise de sustentabilidade</b>	<b>11</b>
	3.1.1. Análise dos fatores críticos de sustentabilidade	11
	3.1.2. Lições Aprendidas	11
	<b>3.2. Classificação da sustentabilidade do projeto</b>	<b>12</b>
<b>IV</b>	<b>Desempenho do Banco/FUMIN</b>	
	4.1. Avaliação do Desempenho do Banco/FUMIN	13
	4.2. Sugestões de Melhoria	13
	4.3. Classificação do Desempenho do Banco/FUMIN	14
<b>V</b>	<b>Perspectivas Futuras / Comentários Adicionais</b>	<b>15-16</b>
<b>VI</b>	<b>Anexos</b>	<b>16</b>
	I. Informe de Seguimento de Desempenho de Projeto (ISDP)	17
	II. Quadro de Execução Orçamentária e Financeira	

## A. Dados do Programa

Nº	Informações	Dados
01	Valor da Contribuição do FUMIN	US\$ 89.850.00
02	(-) Valor Cancelado do FUMIN	US\$ 0.00
03	Contribuição Final do FUMIN	US\$ 89.850.00
04	Valor Desembolsado da Contribuição do FUMIN	US\$ 83.160.00
05	Valor Desembolsado da Contribuição do FUMIN (%)	99,55%
06	Valor Devolvido ao FUMIN	US\$ 0.00
07	Contrapartida	US\$ 55.200.00
08	Contrapartida Aplicada	US\$ 72.301,60
09	Contrapartida Aplicada (%)	130,98%
10	Data de Assinatura do Convenio	29/03/04
11	Data de Cumprimento das Condições Prévias	29/03/04
12	Data Final de Execução (original)	29/03/06
13	Data Final de Execução (com prorrogação)	29/03/07
14	Data de Último Desembolso (original)	29/03/06
15	Data de Último Desembolso (com prorrogação)	29/03/07
16	Nº de meses de execução (original, conforme convênio)	24 Meses
17	Nº de meses de execução (com prorrogação)	36 Meses
18	Nº de meses de desembolso (original, conforme convênio)	24 Meses
19	Nº de meses para o último desembolso (com prorrogação)	36 Meses
20	Nome(s) do(s) Coordenador(es) anterior(es) do Projeto	Catia Cristina dos S. Costa

**Nome do Coordenador Atual do Programa e Responsável pela Elaboração deste Relatório Final**

• **Ronaldo Pereira de Sousa**

## **B. RESUMO EXECUTIVO**

Com base nos indicadores de seguimento do Anexo A, Anexo Único ou do Marco Lógico, indique de forma concisa os resultados alcançados até o momento. Compare os resultados com a execução financeira. Com base nos resultados alcançados e na execução financeira, indique as perspectivas para a plena e satisfatória execução do Programa, respeitado o prazo final de execução e de último desembolso.

---

A Rede de Empreendimentos Autogestionários foi constituída e está em operação com mais de 3740 acessos;

Participam 22 empreendimentos e empresas de autogestão;

1.600 pessoas passaram pelo projeto;

488 foram capacitadas em gestão empresarial coletiva, economia solidária e redes;

200 foram certificadas em gestão empresarial coletiva, economia solidária e redes;

95 foram capacitadas e certificadas em informática;

Sede da rede custeada pela ANTEAG e por parceiros até que tenha a continuidade do financiamento;

Sala de capacitação e de trabalho com informática disponível;

Empreendimentos e empresas utilizando positivamente o espaço.

Foi possível adequar toda a execução à realidade financeira que foi se desenhando ao longo da execução do projeto.

### **C. Co-Executores ou Parcerias com Responsabilidade de Aporte de Recursos de Contrapartida**

Indique o nome completo e registre, brevemente, as responsabilidades dos co-executores e se os compromissos firmados vêm sendo cumpridos de acordo com os valores, prazos, qualidade, comprometimento, entre outros requerimentos firmados.

- Conforme relatórios anteriores, a Co-executora do projeto, Prefeitura Municipal de Diadema – PMD, não faz mais parte do projeto, desde 2005, ficando a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão – ANTEAG, como única executora.
- A parceria existente com outras entidades, no caso o Centro de Educação e Estudo e Pesquisa – CEEP de forma Econômica e não financeira, fruto de uma parceria maior que estamos construindo, ou seja, a partir dos resultados que estão sendo obtidos via projeto de apoio à rede, se firmam compromissos e responsabilidades entre capacitados, capacitadores, executores e parceiros, sem estar o financeiro em primeiro plano, mas sim o que podemos fazer juntos. Resultando na continuidade do projeto.
- Ainda registramos que os grupos que restavam, inicialmente no projeto advindos de Diadema, se retiraram por puro motivo político, visto que mais uma vez a Diretoria da Secretaria De Desenvolvimento Econômico E Urbano De Diadema, “induziu” para que eles entrassem em programas do município, e não mais fossem acompanhadas por este projeto.

OBS.: a nova diretoria (que já não está mais subordinada à secretária mencionada no último relatório enviado ao banco) da secretária de desenvolvimento econômico e urbano de Diadema é de uma entidade chamada União e Solidariedade – UNISOL, que atua na economia solidária, com visão, foco e ações que não permite trabalhar diretamente em conjunto com a ANTEAG, dado as divergências operacionais.

## **I. ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS**

---

- 1.1 Análise dos Indicadores de Efeito – (Resultados Finais).** Observando os indicadores registrados no quadro de “objetivos, finalidade e propósito” do anexo 1, compare os resultados inicialmente planejados com os resultados efetivamente obtidos. Indique se os beneficiários finais perceberam os benefícios almejados e explique se houve alguma diferença significativa entre o inicialmente planejado e o realizado no final do projeto.
- 

Devido a característica que o projeto foi desenhado e as mudanças operacionais de peso, que foram realizadas, consideramos que o projeto não atendeu o objetivo inicial, mas atendeu satisfatoriamente o objetivo principal, que é constituição da rede, com um número significativo, até maior do que proposto, de beneficiários, agregando não só a questão do setor de lixo (Alvarenda-Diadema), mas outros segmentos e setores da Grande São Paulo e de outros Estados, o que potencializa a rede. Outro sim, constam mais de 3.740 visitas. Foram realizadas comercializações via contato de rede. Não é apenas uma rede virtual, mas com espaço físico amplo, equipamentos, treinamentos etc. O público que opera a rede deu um salto de qualidade, inclusive de inclusão social e resgate de cidadania.

- 1.2 Análise dos Indicadores de Produtos (por componente).** Observando os indicadores registrados nos quadros de “componentes” do anexo 1, compare as atividades inicialmente planejadas e as realizadas. Comente as diferenças e explique brevemente os fatores ou problemas responsáveis por esta diferença.
- 

Na componente Administração e equipamentos, parte dos equipamentos foram adquiridos pelo financiador e parte por parceria e contra-partida. Um dos motivos foi a desvalorização cambial. Foi detectado que eles não tem estrutura para trabalhar com software técnicos, sendo utilizados só os de gerenciamento.

Na Componente Eventos e Materiais, foram elaborados materiais específicos para cada situação, sendo o número de seminários reduzidos. Motivo: Por ter sido ampliado o projeto, a diversificação não permitiu alguns dos propostos.

Na componente Consultoria, foi focado a questão da legalização e contabilidade dos empreendimentos e dos projetos, o que demandou muito, ficando suprimido responsabilidade social e meio ambiente. Os manuais técnicos foram elaborados e serviu de base para o aprendizado. A rede superou o número de visitas sugeridos pelo projeto e os cursos de capacitação foram realizados e certificados.

**1.3 Identificação de Impactos Futuros.** Considerando os resultados alcançados e as atividades realizadas (conforme detalhado no anexo 1 e comentado nos itens 1.1 e 1.2 acima), identifique os futuros impactos que se espera obter como resultado da execução do projeto.

---

A Ampliação da rede de empreendimentos autogeridos, com maior abrangência e participação de mais trabalhadores;

Uma rede real que vai continuar propiciando divulgação, trabalho e renda para empreendimentos e empresas de autogestão, que antes não havia.

Espaço de discussão e propostas de como trabalhar e dignificar este segmento de empreendimentos e empresas de autogestão.

**1.4 Efetividade do Projeto em relação ao seu Propósito.** Com base nas análises dos itens 1.1, 1.2 e 1.3 e utilizando os critérios abaixo, avalie a efetividade do Projeto. Coloque em **negrito e sublinhado**.

---

Muito Efetivo (ME)

Efetivo (E)

Pouco efetivo (PE)

Não Efetivo (I)

- ✓ **Muito Efetivo** – O projeto: (a) atingiu a totalidade dos resultados e realizou todas as atividades previstas; (b) tem uma probabilidade muito alta de manter um fluxo de benefícios iniciados pelo projeto junto aos beneficiários finais; (c) tem uma probabilidade muito alta de atingir os impactos futuros esperados.
  - ✓ **Efetivo** – O projeto: (a) atingiu a maioria dos resultados e realizou grande parte das atividades previstas; (b) tem probabilidade de manter um fluxo de benefícios iniciados pelo projeto junto aos beneficiários finais; (c) tem probabilidade de atingir os impactos futuros esperados.
  - ✓ **Pouco Efetivo** – O projeto: (a) atingiu alguns dos resultados e realizou parte das atividades previstas; (b) não é provável que mantenha um fluxo de benefícios iniciados pelo projeto junto aos beneficiários finais; (c) tem pouca probabilidade de atingir os impactos futuros esperados.
  - ✓ **Não Efetivo** – O projeto: (a) não atingiu os resultados e não realizou grande parte das atividades previstas; (b) não manterá um fluxo de benefícios iniciados pelo projeto junto aos beneficiários finais; (c) é improvável que traga os impactos futuros esperados.
-

## II. ANÁLISE DO DESENHO E EXECUÇÃO DO PROJETO

### 2.1 – Desenho

*Elementos disponíveis no momento do desenho da operação:* Utilizando uma escala de 1 a 4, informe a disponibilidade e qualidade dos seguintes elementos necessários para elaboração do projeto.

1. Análise dos problemas que o projeto se propôs resolver	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
2. Estratégia de intervenção em resposta aos problemas identificados	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
3. Identificação do propósito e impactos esperados	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
4. Identificação das atividades planejadas	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
5. Indicadores de resultados esperados	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	4 N/A
6. Indicadores de processos esperados	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	4 N/A
7. Linha de base	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	0 N/A
8. Definição de responsabilidades para a coleta de dados	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A

**2.1.1 – Análise dos fatores críticos da fase de desenho.** Considerando os elementos mencionados acima, descreva os principais fatores (máximo 3) que influenciaram positiva ou negativamente o desempenho do projeto.

Este projeto foi desenhado a partir de uma demanda originária junto ao Poder Público Municipal, no caso PMD, inicialmente Co-Executora, onde o conhecimento prévio dos beneficiários pertencia a ela. O projeto foi aprovado após um ano da apresentação. Portanto, a realidade já havia mudado, o público estava pulverizado e os indicadores de resultados e processos, que eram altos, já não refletiam o esperado.

**2.1.2 – Lições Aprendidas.** Tendo em vista os problemas ocorridos na fase de desenho, quais as medidas que poderiam ter sido tomadas para evitar os erros e facilitar a posterior execução do projeto. O executor tomou alguma medida durante a execução para sanar estes problemas?

Um projeto apresentado, que tenha um intervalo considerado entre a apresentação e a devida aprovação para início de execução, deve ser redesenhado, ou rediscutido, levando em consideração o momento atual. Esta medida não foi observada, principalmente por ser a co-executora a responsável pelos beneficiários. Durante a execução a executora (com a saída da co-executora) redefiniu o projeto.

## 2.2 – Execução

Elementos disponíveis durante a execução do projeto: Utilizando uma escala de 1 a 4 informe a disponibilidade e qualidade dos seguintes elementos necessários para a execução do projeto.

1. Estabelecimento de processos e mecanismos para coleta e análise de dados (fonte de dados, equipe responsável, periodicidade da coleta e qualidade das informações)	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	2 N/A
2. Coleta permanente e análise dos dados previstos na linha de base	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
3. Coleta, análise e consolidação de dados sobre os recursos disponíveis e atividades realizadas.	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
4. Disponibilidade de Recursos próprios e de Parceiros para realização das Atividades.	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	2 N/A
5. Disponibilidade de equipe técnica e gestora durante toda a execução do projeto.	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	4 N/A
6. Agilidade na resolução de problemas e proposição de caminhos alternativos	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	4 N/A

**2.2.1 – Análise dos fatores críticos da execução.** Considerando os elementos mencionados acima, descreva os principais fatores (máximo 3) que influenciaram positiva ou negativamente o desempenho do projeto.

Toda a equipa, contra-partida do projeto (co-executora), era responsável por cada grupo, empreendimento, por motivos eleitorais, não cumpriram com seu papel. A equipa da executora (ANTEAG) não podia interferir dentro da secretaria da PMD, ficando a mercê do poder público, o que contribui e muito para coleta de dados irreais, morosidade nas tomadas de decisões, obrigando a ANTEAG a tomar medidas rápidas, o que justifica os itens 05 e 06, acima.

**2.2.2 – Lições Aprendidas.** Tendo em vista os problemas ocorridos durante a execução, quais as medidas que poderiam ter sido tomadas para corrigir os erros e possibilitar a obtenção dos resultados esperados? Estas medidas foram tomadas pelo executor em tempo de corrigir os problemas ocorridos?

A executora (ANTEAG) deveria ter, num prazo menor, retirado o projeto da co-executora e já adequar imediatamente. Por motivos políticos, aguardou-se muito tempo, colocando em risco o projeto, algo que toma-se como lição. Por outro lado, deu tempo de corrigir o rumo do projeto.

### 2.3 Classificação da execução do projeto.

Com base nas análises dos itens 2.1 e 2.2 e utilizando os critérios abaixo, avalie a execução Projeto. Registre em negrito e sublinhado.

Muito Satisfatório (MS)	<b>Satisfatório (S)</b>	Insatisfatório (I)	Muito Insatisfatório (MI)
-------------------------	-----------------------------	--------------------	------------------------------

- ✓ **Muito Satisfatório** – O projeto excedeu ou atingiu a totalidade dos produtos (atividades realizadas), com a qualidade esperada, no tempo estimado e dentro dos recursos orçados.
- ✓ **Satisfatório** – O projeto realizou a maioria dos produtos (atividades), com a qualidade esperada, no tempo estimado e dentro dos recursos orçados.
- ✓ **Insatisfatório** – O projeto realizou uma parte dos produtos (atividades), com a qualidade esperada, no tempo estimado e dentro dos recursos orçados.
- ✓ **Muito Insatisfatório** – O projeto realizou apenas uma pequena parte dos produtos (atividades), com a qualidade esperada, no tempo estimado e dentro dos recursos orçados.

### III. SUSTENTABILIDADE DO PROJETO

**3.1 Elementos para análise de sustentabilidade.** Em uma escala de 1 a 4 estime a probabilidade de que durante os anos seguintes ao fim do projeto (e do financiamento do FUMIN) existam os seguintes arranjos e recursos institucionais e organizacionais necessários para manter as ações, serviços, produtos, efeitos ou futuros impactos iniciados pelo projeto.

Arranjos institucionais / organizacionais e recursos	Probabilidade	
1. Apoio da Alta Gerência da Agência Executora	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4 N/A
2. Marco político, legal e regulatórios.	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
3. Preparativos e capacidade organizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
4. Coordenação interorganizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
5. Disponibilidade de recursos financeiros	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	2 N/A
6. Equipe Técnica Disponível	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4 N/A
7. Interesse dos beneficiários do projeto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
9. Vontade e capacidade dos beneficiários para pagar (parte) dos serviços recebidos	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	1 N/A
9. Apoio Governamental (Federal, Estadual e/ou Municipal)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	1 N/A

**3.1.1 – Análise dos fatores críticos de sustentabilidade.** Considerando os elementos mencionados acima, descreva os principais fatores (máximo 3) que poderão influenciar positiva ou negativamente a sustentabilidade do projeto.

1 – A ANTEAG assumiu a continuidade da rede, através da direção executiva; Há discussão e representação dentro da rede, nas questões políticas e legais da autogestão; os recursos financeiros são escassos, os beneficiários não dispõem de recursos, mesmo tendo um grande interesse no projeto, mas na autogestão a rede dá sustentabilidade entre si. O apoio via poder público só se verifica quando um projeto para uma determinada finalidade permite dar o acompanhamento ao projeto de rede. O ponto alto (item 6), se verifica na capacitação técnica da ANTEAG em desenvolver ações positivas para o projeto, independentemente de estar ligado diretamente à execução.

**3.1.2 – Lições Aprendidas.** Com base em sua experiência neste projeto e levando em conta as análises anteriores, descreva de forma concisa as medidas adotadas durante o desenho e/ou execução que poderão facilitar a sustentabilidade do projeto.

Cessar a participação do poder público na co-execução do projeto; expandir o projeto para além do município de Diadema, para a Grande São Paulo e até para outros estado; Envolver parcerias na continuidade do projeto.

**3.2 Classificação da sustentabilidade do projeto.** Com base nas análises dos itens 3.1 e 3.2 e utilizando os critérios abaixo, avalie a execução Projeto. Coloque em **negrito e sublinhado**.

---

**Muito Provável  
(MP)**

**Provável (P)**

**Pouco Provável (PP)**

**Improvável (I)**

- ✓ **Muito Provável** – A maioria dos fatores que incidem na sustentabilidade foram incluídos durante o desenho do projeto e se aprofundaram durante a execução. No encerramento, foram previstas ações futuras necessárias para assegurar sua sustentabilidade.
- ✓ **Provável** – Alguns fatores que incidem na sustentabilidade foram incluídos durante o desenho do projeto e foi feito um esforço de institucionalização das atividades durante a execução. No encerramento, foram previstas ações futuras necessárias para assegurar sua sustentabilidade.
- ✓ **Pouco Provável** – Alguns fatores que incidem na sustentabilidade foram incluídos durante o desenho do projeto, entretanto não houve uma institucionalização das atividades durante a execução. No encerramento, não ficaram claras as ações futuras necessárias para assegurar sua sustentabilidade.
- ✓ **Improvável** – Não existem bases para que o projeto seja sustentável. Os fatores que incidem na sustentabilidade não foram incluídos durante o desenho do projeto e não houve uma institucionalização das atividades durante a execução.

#### IV. DESEMPENHO DO BANCO/FUMIN

Esta seção introduz uma análise do desempenho do Banco/FUMIN e servirá para identificar áreas de mudanças e melhorias.

**4.1 – Avaliação do desempenho do Banco/FUMIN** - Avalie o desempenho do Banco/FUMIN nas seguintes áreas:

1. Disponibilidade para desenhar o projeto de forma participativa com o executor e beneficiários.	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
2. Disponibilidade em oferecer assistência técnica e capacitação, bem como acompanhamento sistemático para que Executor cumpra com as políticas e procedimentos do Banco/FUMIN.	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	4 N/A
3. Disponibilidade em oferecer assistência técnica e capacitação ao Executor, para melhorar a gestão e a administração do projeto.	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
4. Utilidade da supervisão e assessoramento do Banco/FUMIN para melhorar a gestão e a administração do projeto.	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	4 N/A
5. Agilidade do Banco/FUMIN em responder e atender às necessidades do Executor durante a implementação do projeto.	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	3 N/A
6. Flexibilidade do Banco/FUMIN para dar resposta a imprevistos durante a implementação do projeto.	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	4 N/A

**4.2 Sugestões de Melhoria.** Tendo em vista os aspectos acima ou outros que considerar relevante, quais as alterações que o Banco deveria realizar para melhorar seu desempenho e facilitar a execução do projeto?

Pelo que a ANTEAG acompanhou, inclusive nos últimos seminários e reuniões, em sua sede, o BANCO transparece ter um quadro insuficiente de profissionais, para tantos projetos que administram. Mas que, devido ao esforço concentrado, nos permite ter um nível satisfatório sobre todos os itens acima. Inclusive, notoriamente aprimorou seus contatos e agilidade entre banco e executor. Sugerimos que esta prática continue e se aprimorando cada vez mais.

**4.3 Classificação do desempenho do Banco/FUMIN.** Com base na análise do item 4.1 utilizando os critérios abaixo, avalie a execução Projeto. Coloque em **negrito e sublinhado**.

---

Muito Satisfatório (MS)	<b>Satisfatório (S)</b>	Insatisfatório (I)	Muito Insatisfatório (MI)
-------------------------	-----------------------------	--------------------	------------------------------

- ✓ **Muito Satisfatório** – O Banco/FUMIN proporcionou ao Executor um nível de assessoramento e apoio muito competente durante as etapas de desenho e execução do projeto e deu seguimento permanente ao cumprimento das políticas e procedimentos. Demonstrou, ainda, flexibilidade e capacidade de adaptação para responder aos imprevistos. ***O desempenho do Banco/FUMIN contribuiu muito positivamente para a obtenção dos objetivos de desenvolvimento do projeto.***
- ✓ **Satisfatório** – O Banco/FUMIN proporcionou ao Executor um nível de assessoramento e apoio competente durante as etapas de desenho e execução do projeto e deu seguimento relativo ao cumprimento das políticas e procedimentos. Demonstrou, ainda, flexibilidade e capacidade de adaptação para responder aos imprevistos. ***O Banco/FUMIN auxiliou o executor a atingir os objetivos de desenvolvimento do projeto.***
- ✓ **Insatisfatório** – O Banco/FUMIN assessorou o Executor durante as etapas de desenho e execução do projeto, entretanto deu seguimento limitado ao cumprimento das políticas e procedimentos. Demonstrou, ainda, pouca flexibilidade e capacidade de adaptação para responder aos imprevistos. ***O desempenho do Banco/FUMIN não trouxe impacto positivo na obtenção dos objetivos de desenvolvimento do projeto.***
- ✓ **Muito Insatisfatório** – O Banco/FUMIN não assessorou o Executor durante as etapas de desenho e execução do projeto e não deu seguimento ao cumprimento das políticas e procedimentos. Não demonstrou flexibilidade e capacidade de adaptação para responder aos imprevistos. ***O desempenho do Banco/FUMIN trouxe impacto negativo para a obtenção dos objetivos de desenvolvimento do projeto.***

## **V. PERSPECTIVAS FUTURAS / COMENTÁRIOS ADICIONAIS**

**5.1** Enumere ações futuras necessárias para garantir o fluxo de sustentabilidade dos benefícios do projeto e que devem ser objeto de seguimento por parte do Executor e do Banco/FUMIN.

**Executor ANTEAG:**

- 1 – Mantenha suas parcerias na sustentabilidade física para operação da rede.
- 2 – Mantenha os empreendimentos e cooperativas em constante sensibilização e acompanhamento em suas necessidades mais urgentes;
- 3 – Continue agregando empresas de autogestão na rede, onde empreendimentos e empresas constituídas se complementem nas suas atividades;
- 4 – Continue o processo de divulgação da rede;
- 5 – Inclua propostas de sustentabilidade da rede em projetos que possam vier a ser firmados com outras entidades e até com o poder público, desde que indiretamente.

**Financiador BANCO:**

- 1 – Mediante a conclusão desta etapa, nos aponte os pontos fortes e os pontos fracos verificados, até com sugestões, levando em consideração a realização do projeto com uma executora e uma co-executora, com responsabilidades pré definidas, mas que em determinado momento tem uma ruptura na parceira;
- 2 – Que mediante todo o acompanhamento e reciprocidade entre a executora e o Banco, possa dar continuidade neste financiamento, mesmo que seja com outra característica, mas objetivando a potencialidade desta rede.

## **5.2 Outros comentários considerados importantes.**

Durante todo o projeto tivemos problemas com a taxa de câmbio, mais acentuada quando da queda do US\$. Assinado o projeto na paridade acima de R\$ 3,00, e quase toda a execução com uma taxa de quase R\$ 2,00 por US\$. Este fator influenciou diretamente na execução de todas as atividades, contratações e aquisições, visto que os contratos foram feitos em Reais (observando uma taxa média de US\$ em R\$ 2,50), com a queda, faltou reais para cobrir, gerando muitas renegociações de contratos, redução de aquisições e de tomadas de serviços.

## **VI. ANEXOS**

---

### **Anexo I**

- Informe de Seguimento de Desempenho de Projeto (ISDP)

### **Anexo II**

- Quadro de Execução Orçamentária e Financeira

### **Outros Anexos:**

- Documentos, registros fotográficos e outros que o executor queira registrar e tenha relação direta com os resultados e impactos do Programa.

**ANEXO I. INFORME DE SEGUIMENTO DE DESEMPENHO DE PROJETO (ISDP).**

Recomendamos o registro de todos os indicadores do Anexo A, Anexo Único e/ou do Marco Lógico, individualmente, e a sua manutenção em todos os demais Relatórios, de forma a padronizar a sua elaboração e facilitar a respectiva avaliação durante a execução do Programa. Esse Anexo I servirá, também, para a apresentação antecipada da síntese do RSP, quando solicitada. Acrescentar ou excluir linhas conforme a necessidade. Incluir somente os Componentes de execução do projeto, que apresentam indicadores (ou seja, não incluir os componentes de auditoria, imprevistos ou gestão).

**I. Resultados e Impactos já Alcançados**

Indique os objetivos de desenvolvimento e os indicadores de desempenho (da forma como se apresentam no Anexo A, Anexo Único ou Marco Lógico) e apresente o progresso destes durante o tempo transcorrido desde a assinatura do convênio.

Objetivos, Finalidade, Propósito.		Resultados, Impactos
01	Estruturar no mínimo 12 empreendimentos de autogestão, organizados através de uma Rede de Cooperação, com a participação de 500 trabalhadores ex-catadores de lixo do Município de Diadema.	22 empreendimentos e empresas, estruturados em rede e operando, com 869 trabalhadores, na Grande São Paulo e em outros estados.
02	Promover a geração de trabalho e renda, a inclusão social e o resgate da cidadania de ex-catadores de lixo.	Não só de ex-catadores, mas de outros setores como agroindústria, metalurgia, confecção etc.
<b>Indicadores de Desempenho dos Objetivos</b>		
01	Empreendimentos formalmente constituídos, em funcionamento, operando em rede, com contratos de prestação de serviços em execução e com o apoio do governo local.	Alguns estão formalmente constituídos e outros não. Não tem apoio do governo local.
02	Rede de cooperação articulada com outras redes e funcionando como catalisadora do crescimento e fortalecimento dos empreendimentos.	A rede por ser pública está sendo divulgada e agregada a outras redes, como por exemplo, a rede APAEB.
03	Participações comunitárias ativa, responsáveis e solidárias em relação à constituição dos empreendimentos e ao trabalho em rede.	Somente a comunidade que envolve diretamente cada empreendimento. A comunidade objeto do projeto no entorno do lixão do Alvarenga, não participa.

**II. Principais Hipóteses Relacionadas com os Objetivos de Desenvolvimento****Classificação**

Indique as hipóteses relacionadas com os objetivos (apresentadas no Memorando do Comitê de Contribuintes do FUMIN, Marco Lógico ou ISDP) e classifique a possibilidade de cumprimento das mesmas (probabilidade alta ou baixa). Incluir informações sobre: (I) Cumprimento das hipóteses e impacto no alcance dos objetivos; (II) Mudanças no entorno, eventos ou circunstâncias que podem ter um impacto nas hipóteses.

1. Empresas locais e da região, em conjunto com o governo municipal, mantêm o compromisso de apoiar os empreendimentos.	( ) Alta (x) Baixa
2. Participantes beneficiários registram interesse e têm atuação comprometida, segura e objetiva.	(x) Alta ( ) Baixa

**Informações Adicionais:**

- As empresas não só locais quanto de outros estados, de autogestão, já estão apoiando os empreendimentos. O governo municipal, não, se retirou do projeto.

**III. Avaliação Resumida dos Objetivos de Desenvolvimento: Avaliar se os Objetivos de Desenvolvimento deverão ser atingidos conforme classificação abaixo:**

(x) Muito Provável	( ) Provável	( ) Duvidoso	( ) Improvável
Justifique de forma resumida os principais fatores que influenciaram a sua avaliação, levando em consideração os indicadores e as hipóteses relacionadas acima:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>A rede está operando com mais de 20 empreendimentos e empresas.</li> <li>A ANTEAG garante a sustentabilidade da rede até que haja outro projeto de financiamento para a mesma.</li> </ul>			

#### IV. Progresso na Implementação

Conforme apresentado no Anexo A, Anexo Único ou no Marco Lógico, liste cada componente individualmente, seus respectivos indicadores e seu estado de execução.

##### Componente 01 – Administração e Equipamentos (Organização e fortalecimento da capacidade gerencial para execução do projeto)

Indicadores		Principais Atividades Realizadas e Avanços Obtidos
01	Designação da coordenação do projeto, da equipe técnica de apoio, da assessoria jurídica e infra-estrutura física disponibilizada.	Coordenador constituído, equipe técnica da executora apoiando via escritório regional de SP, coordenação técnica e diretoria executiva. Estrutura física custeada pela executora e por seus parceiros.
02	Aquisição de equipamentos e de softwares	Equipamentos de rede adquirido, e outros recebidos em parceria e contra-partida.

##### Componente 02 – Eventos e Materiais (Divulgação, mobilização e sensibilização do público alvo)

Indicadores		Principais Atividades Realizadas e Avanços Obtidos
01	Elaboração e produção de materiais didáticos, informativos e promocionais.	Materiais elaborados, produzidos e utilizados, em poder dos beneficiados. Panfletos e material de divulgação confeccionados.
02	Realização de 07 seminários sobre planejamento estratégico, avaliação, rede de empreendimentos e responsabilidade social e ambiental, com a presença mínima de 60 participantes em cada um dos eventos.	Vários seminários realizados, com mais de 200 pessoas ao todo, sendo que não houve sobre responsabilidade social e ambiental, especificamente, pois está diretamente ligado aos outros seminários.

##### Componente 03 – Consultorias (Elaboração de estudos de mercado e de manuais e constituição dos empreendimentos coletivos e da rede de cooperação)

Indicadores		Principais Atividades Realizadas e Avanços Obtidos
01	Elaboração de 15 estudos de mercado para prospecção de possibilidades de novos negócios.	Não realizado.
02	Elaboração de 03 manuais técnicos de Métodos e Processos, Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental.	Elaborado, trabalhado e distribuído.
03	Constituição de 06 empreendimentos coletivos, com a participação mínima de 120 trabalhadores.	Constituição de mais de 6 empreendimentos, com a participação de mais de 120 trabalhadores.

04	Implantação da Rede de Cooperação, com website constituído e registro de 1000 visitas durante a execução do projeto.	Rede em operação, com mais de 3.740 visitas.
----	--	--

Componente 03 - Capacitação (Preparação técnica dos integrantes dos empreendimentos coletivos e da rede de cooperação)		
Indicadores		Principais Atividades Realizadas e Avanços Obtidos
01	Realização de 12 cursos com 360 participantes, capacitados e certificados em (I) Gestão Empresarial, (ii) Trabalho em Rede e em (iii) Economia Solidária.	Cursos realizados com 488 trabalhadores sendo certificados 200 em gestão empresarial coletiva, 200 em economia solidária e 200 em redes.
02	Realização de 03 cursos com 60 participantes, capacitados e certificados em Informática.	Cursos realizados com 95 trabalhadores e 95 certificações.

V. Principais Pressupostos Relacionados com a Implementação dos Componentes (Execução)		Classificação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente comprometimento da instituição com a execução do projeto. Não se verifica alteração substancial na administração da entidade.</li> </ul>		(x) Alta ( ) Baixa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento harmonioso entre a parceria do executor com a Prefeitura Municipal de Diadema. Governo local mantém apoio ao projeto após as eleições municipais.</li> </ul>		( ) Alta x( ) Baixa
Classificação Resumida do Progresso na Implementação		
(x) Muito Satisfatório	( ) Satisfatório	( ) Insatisfatório
Justifique de forma resumida os principais fatores que influenciaram a sua avaliação, levando em consideração a execução dos indicadores e os pressupostos relacionados acima:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em se tratando de um projeto com intervalo considerado entre a assinatura (identificação dos beneficiários) e o início dos trabalhos; a Municipalidade, por motivos políticos não se identificar com a execução do projeto, inclusive "deter o monopólio" sobre os beneficiados; considerarmos o valor original do projeto e o valor final (US\$ em relação ao Real); a reafirmação da missão da ANTEAG como representação das empresas e empreendimentos de autogestão; o envolvimento de outros parceiros sensíveis ao público beneficiado, inclusive com boas práticas, que tem como compromisso dar sustentabilidade mesmo que sem recursos significativos, nos leva a avaliação apontada.</li> </ul>		

<b>VI. Lições Aprendidas.</b> Brevemente, explique qualquer lição aprendida e/ou as melhores práticas do projeto que resultariam em benefício para outros projetos financiados pelo FUMIN, as quais poderão originar da experiência de preparação e desenho bem como da análise do projeto, sua execução, organização, conclusão, etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Salvo falso juízo, acreditamos que a relação da nossa entidade, ANTEAG, com o poder público, na execução de um projeto como este, deve ficar no campo da parceria institucional e de aglutinação de esforços, mas sem ficar na dependência deles para o acesso e interação com grupos e empreendimentos, que supostamente estão sendo assessorados pelo poder público e na maioria das vezes associadas a um benefício (social) e que não sustenta a organização enquanto atividade de produção e gestão em grupo. Cria-se uma dependência população x poder público e ainda a personificação de quem atende determinada secretaria e sem o apoio constante destes gestores, como um "paternalismo", as pessoas se dissolvem e põem a perder os trabalhos já realizados. Por fim, como citamos acima, é o caráter da parceria que deve mudar, pois</li> </ul>

estamos dialogando com outras Prefeituras, mas com um viés diferente.”

**VII. Sustentabilidade do Projeto.** *Brevemente, explique a sustentabilidade futura do Projeto, uma vez concluída a sua execução, seja em termos de continuidade das atividades do Executor, seja em termos de continuidade e autonomia dos beneficiários. Note que este é um dos principais pontos de avaliação da eficiência e eficácia (resultados e impactos) do Projeto.*

- A rede de autogestão por ser uma realidade não está só no campo virtual. Ela tem uma sede física, reúne os empreendimentos com acesso a Internet, computadores, linha telefônica, escritório, sala para biblioteca, sala para reuniões, espaço para treinamento e serviços em informática. Se articula com outras empresas e empreendimentos, comercializa produtos e serviços.
- A ANTEAG estará, junto com os parceiros, financiando a rede por um período, até que tenha a continuidade do financiamento por parte do BID ou por parte de um outro projeto.
- A responsabilidade de manter a rede não é exclusiva da ANTEAG e sim dos empreendimentos, ou seja, eles são livres e só serão acompanhados pela ANTEAG.