

**Relatório de Atividades**

**2012**





## Relatório de Atividades 2012

Conselho Curador

### **Membros Natos**

Aldemir Bendine  
Henrique Jäger  
Jorge Alfredo Streit

### **Membros Temporários**

Armando Ramos Tripodi  
Geraldo Afonso Dezena da Silva  
Lécio Lima da Costa  
Marcelo Porteiro Cardoso  
Robson Rocha  
Sérgio Amadeu de Silveira

### **Membros Temporários Suplentes**

Francisco José Couceiro de Oliveira  
Geraldo Magela da Trindade  
José Aparecido Barbosa  
Luiz Henrique Guimarães de Freitas  
Tiago Filgueiras Pimentel  
Wagner de Siqueira Pinto

Conselho Fiscal

### **Titulares**

Adriano Sodré de Moraes  
Eustáquio Wagner Guimarães Gomes  
Fausto de Andrade Ribeiro

### **Suplentes**

Adelar Valentim Dias  
Alfredo Luiz Buso  
Marcelo Kalume Reis



## Relatório de Atividades 2012

Diretoria Executiva

**Jorge Alfredo Streit**  
Presidente

**Éder Marcelo de Melo**  
Diretor de Desenvolvimento Social

**Paulo César Machado**  
Diretor de Gestão de Pessoas, Controladoria e Logística

Gestores

**Alfredo Leopoldo Albano Junior**  
Secretário Executivo

**Claiton José Mello**  
Gerente de Educação e Tecnologia Inclusiva

**Emerson Flávio Moura Weiber**  
Gerente de Comunicação e Mobilização Social

**Fernando da Nóbrega Junior**  
Gerente de Pessoas e Infraestrutura

**Germana Augusta de Melo Moreira Lima Macena**  
Gerente de Educação e Tecnologia Inclusiva

**Jefferson D'Avila de Oliveira**  
Gerente de Parcerias, Articulação e Tecnologia Social

**João Bezerra Rodrigues Júnior**  
Gerente de Monitoramento e Assessoramento Técnico de Projetos

**José Climério Silva de Souza**  
Gerente de Finanças e Controladoria

**José Maurício Soriano Berçot**  
Gerente de Tecnologia da Informação

**Júlio Maria de Lima Caetano**  
Gerente de Trabalho e Renda

# Sumário

<b>Apresentação</b> .....	<b>05</b>
<b>Realização do Investimento Social em 2012</b>	
Destaques 2012 .....	<b>06</b>
Detalhamento da Realização .....	<b>12</b>
<b>Investimentos em Educação e Cultura</b> .....	<b>16</b>
<b>Investimentos em Geração de Trabalho e Renda</b> .....	<b>20</b>
<b>Indicadores Chave de Desempenho</b> .....	<b>24</b>
<b>Projetos Inovadores</b> .....	<b>25</b>
<b>Qualidade do Investimento Social</b>	
Assessoramento .....	<b>27</b>
Monitoramento .....	<b>28</b>
Avaliação .....	<b>29</b>
Outras Iniciativas .....	<b>30</b>
<b>Metodologia dos Indicadores</b> .....	<b>31</b>

## Apresentação

O ano de 2012 foi marcado pela elaboração do planejamento estratégico da Fundação Banco do Brasil para o triênio 2013 a 2015. A oportunidade de planejar traz o desafio de integrar os aprendizados do passado, as reflexões do presente e as perspectivas do futuro em busca da gestão estratégica de nossas ações. Os valores da organização, cujos princípios são o protagonismo social, a solidariedade econômica, o respeito cultural e o cuidado ambiental, continuam permeando nossos objetivos estratégicos. Entretanto, foram revistas Visão e Missão de Futuro, passando a ter como foco a inclusão socioprodutiva, com abordagem territorial e fortalecimento da atuação em rede.

Mais uma vez, a Fundação BB bateu seu recorde em volume de investimentos sociais, atingindo R\$ 223,9 milhões. Esse número expressivo, destinado principalmente à reaplicação de tecnologias sociais nos eixos Geração de Trabalho e Renda e Educação e Cultura, teve como objetivo a promoção da cidadania entre os segmentos mais vulneráveis da sociedade, como agricultores familiares, catadores de materiais recicláveis, assentados da reforma agrária, quilombolas, extrativistas e populações indígenas. Nossas ações com esses públicos estão, também, em sintonia com os objetivos do Plano Brasil Sem Miséria e com as políticas públicas de erradicação da pobreza do governo federal.

Destacam-se, ao longo do ano, parcerias firmadas com o objetivo de mobilizar pessoas e multiplicar soluções. Assumimos, ao lado do Banco do Brasil, o compromisso com o governo federal de construir, até 2013, 60 mil Cisternas de Placas no semiárido brasileiro, no âmbito do Programa Água para Todos. Durante a Conferência Rio+20, onde a Fundação teve papel de destaque, firmamos com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) um acordo no valor de R\$ 100 milhões que irá beneficiar, em cinco anos, comunidades tradicionais, indígenas, pescadores artesanais, aquicultores, extrativistas, assentados da reforma agrária e agricultores familiares da região amazônica.

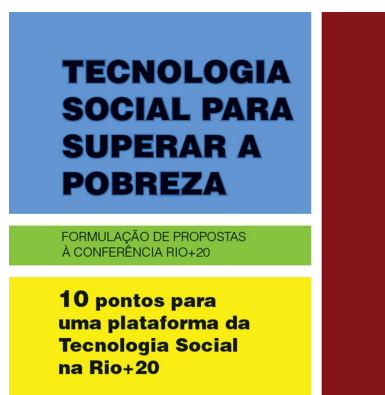
É com orgulho que olhamos para 2012, quando superamos em mais de 64% o valor investido no ano anterior. Montante, esse, que representa efetiva transformação social e que reflete o esforço de funcionários e gestores da Fundação e do Banco do Brasil, dos membros do Conselho Fiscal e Curador, de representantes do poder público e das tantas entidades parceiras que caminham ao nosso lado. E é assim, juntos, que em 2013 permaneceremos fortalecidos na busca pelo desenvolvimento sustentável do nosso País.

Jorge Streit  
Presidente da Fundação Banco do Brasil

## Destaques 2012

### A Fundação na Rio+20

Em junho de 2012, a Fundação participou da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20. Na Cúpula dos Povos, a Fundação realizou exposições, apresentou trabalhos e promoveu a discussão sobre a reaplicação de tecnologias sociais, soluções eficazes para problemas comuns aos segmentos populacionais que compõem a base da pirâmide social.



A Fundação e entidades da sociedade civil realizaram reuniões preparatórias ao evento e consolidaram suas propostas no documento intitulado “10 pontos para uma plataforma da Tecnologia Social na Conferência Rio+20”. O documento buscou fortalecer a discussão sobre a importância da reaplicação de tecnologias sociais na política e gestão de países nas Américas, África e Oceania que - como o Brasil - detêm rica sociodiversidade e pluralidade de conhecimentos, técnicas e formas de apropriação da natureza e meio ambiente.

Este potencial pode ser demonstrado, na prática, com a inauguração de uma “Cisterna de Placas” no centro urbano da capital do Rio de Janeiro. A Cisterna, muito utilizada em áreas rurais do Semiárido, foi construída no Morro do Alemão, permitindo que os moradores pudessem conhecer uma alternativa de captação e estocagem de água, recurso que também apresenta carências naquela comunidade.



No dia 20 de junho, a programação da Fundação contou com o lançamento da publicação “Água e Mudanças Climáticas: Tecnologias Sociais e Ação Comunitária”. O livro apresenta um panorama das ações da Fundação em prol da conservação dos recursos hídricos e mostra de que maneira tem procurado contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades brasileiras.

Ao final da Conferência, foram formalizadas importantes parceiras para investimento em projetos de apoio à cadeia produtiva dos resíduos sólidos e ao desenvolvimento sustentável da região amazônica.



## Investimentos na Amazônia

A Fundação e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) firmaram, durante a Rio+20, acordo de Cooperação Técnica e Financeira para investimentos da ordem de R\$ 100 milhões, em cinco anos, com recursos do Fundo Amazônia.

O Fundo Amazônia é constituído por doações de instituições, como o Governo da Noruega, o Banco de Desenvolvimento da Alemanha KfW, a Petrobras e outras. O Fundo se destina à realização de investimentos na prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento e à promoção da conservação e do uso sustentável das florestas do Bioma Amazônia – que contempla os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia e Roraima, e parte dos municípios do Maranhão, Mato Grosso e Tocantins.

Dando início aos trabalhos da parceria, a Fundação lançou editais para selecionar e amparar propostas das cadeias produtivas apoiáveis, dentre as quais se destacam: aquicultura e pesca, artesanato, babaçu, borracha, açaí, guaraná, castanha do Brasil, mandioca, fibras, mel, óleos vegetais e essências.

Os esforços realizados resultaram, em dezembro, na formalização dos primeiros projetos com recursos do Fundo Amazônia, envolvendo investimentos de valor superior a R\$ 7,0 milhões.





## Projeto Cataforte

Desde 2010, por meio do Projeto Cataforte, em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego – Secretaria Nacional de Economia Solidária (MTE/Senaes), o BNDES e a Petrobras, a Fundação vem realizando ações em 20 estados brasileiros e no Distrito Federal, a fim de melhorar as condições de trabalho, a organização coletiva e a qualidade de vida das famílias dos catadores de materiais recicláveis.

No decorrer do ano foram desenvolvidos diversos projetos visando atender esses objetivos. Foram firmados convênios, envolvendo capacitação para atuação em rede, prestação de assessoria técnica, aquisição de caminhões, cursos de habilitação de motoristas e contratação de seguros. Os assessores da Fundação e de entidades parceiras procuram convergir esforços no sentido de contribuir para inserção dos catadores no mercado da reciclagem de forma competitiva.

Em fevereiro ocorreu o Seminário Nacional do Cataforte, que abordou a atuação das cooperativas no segmento e discutiu os desafios e oportunidades criados pela Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Durante o exercício foram realizadas, em diversos estados, cerimônias de entrega de caminhões adquiridos com recursos da parceria. Um destes eventos ocorreu no encerramento da Conferência Rio+20, com a participação de redes de cooperativas que operam em estados da região Sudeste. Na Cúpula dos Povos, também houve a assinatura do protocolo de intenções para a implantação da Estrutura do Polo de Reciclagem do Jardim Gramacho, antigo aterro Sanitário do Rio de Janeiro.



## Plano Estratégico 2013/2015 - foco na Inclusão Socioprodutiva

Durante todo o segundo semestre de 2012, a Fundação esteve envolvida com a elaboração de seu Plano Estratégico 2013-2015. Nesse processo, buscou-se a participação colaborativa, o compartilhamento de experiências e o debate de visões de mundo para a definição da estratégia para os próximos anos.

A revisão estratégica foi realizada utilizando-se insumos provenientes de várias fontes, dentre elas, consultas aos principais grupos de interesse da Fundação – membros do Conselho Curador e do Conselho Fiscal, representantes do Banco do Brasil, nosso Instituidor, entidades parceiras e funcionários, entre outros.

Como resultados do processo, foram oferecidas novas redações para missão e visão, princípios e valores. Foi concretizada a revisão do Mapa Estratégico, com ajustes nas perspectivas de atuação e nos objetivos estratégicos. Por consequência, alinharam-se as estratégias de atuação aos novos direcionadores, de forma que se possa efetivamente caminhar na realização de tudo que é necessário à concretização da missão institucional da Fundação.

Nos próximos três exercícios, em sintonia com os objetivos do Plano Brasil Sem Miséria, nossa atuação terá como centralidade a promoção da Inclusão Socioprodutiva dos públicos priorizados, entendida como acesso aos direitos econômicos e sociais fundamentais.

Importante ressaltar que o foco estabelecido cria novas perspectivas de atuação sinérgica com iniciativas relacionadas a negócios sociais, que vêm sendo ampliadas pelo Banco do Brasil, nosso instituidor, o que potencializará os investimentos e resultados da ação da Fundação.



### **Missão**

Promover a inclusão socioprodutiva, por meio de tecnologias sociais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

### **Visão de Futuro**

Ser percebida pela sociedade como importante articuladora e agente do desenvolvimento sustentável do País.

## Programa Água para Todos - 30.649 Cisternas de Placas

A Fundação, em parceria com o Banco do Brasil, assumiu o compromisso de auxiliar no processo de universalização do acesso à água, apoiando o Programa Água para Todos, que compõe o Plano Brasil Sem Miséria do Governo Federal.

A meta definida foi construir 60 mil Cisternas de Placas para famílias situadas na região rural do semiárido brasileiro, até junho/2013. A ação se alinha aos objetivos estratégicos da Fundação de promover a cidadania e a transformação social, por meio da reaplicação de tecnologias sociais de baixo custo e fácil implantação.

A Cisterna de Placas foi certificada em 2005 pelo Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social e tem por objetivo capacitar comunidades para construção de infraestruturas de armazenagem de água proveniente da chuva e gerenciamento de recursos hídricos.

A cerimônia de celebração dos contratos com as entidades executoras das ações ocorreu no dia 29.03, em Brasília, com a presença do Presidente do Banco do Brasil, Aldemir Bendine, do Ministro da Secretaria Geral da Presidência da República, Gilberto Carvalho, e da Ministra do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Tereza Campello.



Em 06.07, na cidade de Salto da Divisa (MG), a Sra. Afifa Gonçalves de Souza recebeu a primeira unidade construída, em cerimônia que contou com a participação do Vice-Presidente de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável do Banco do Brasil, Robson Rocha. O investimento total realizado será superior a R\$ 120 milhões, alcançando 89 municípios dos estados do Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Bahia e Minas Gerais.

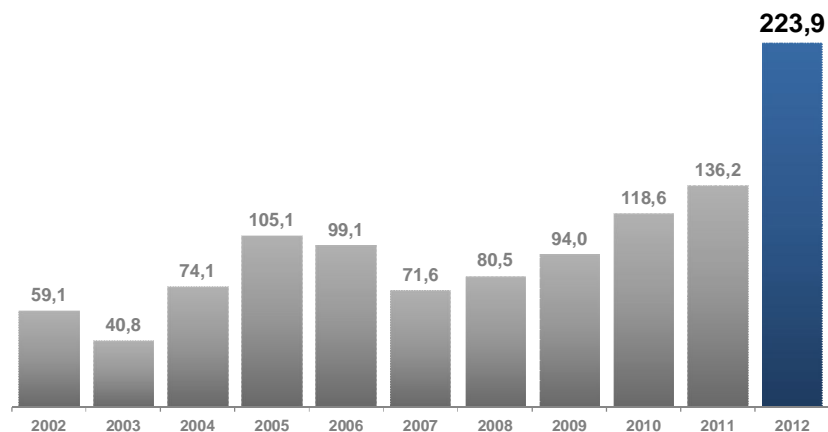
Para não sobrecarregar a estrutura operacional da Fundação, a execução foi organizada através de modelo diferenciado que contou, também, com um sistema de monitoramento em parceria com a Associação Programa Um Milhão de Cisternas (AP1MC). Isto tudo contribuiu para que, ao final do exercício, fosse possível ultrapassar 50% da meta prevista, com 30.649 cisternas entregues às comunidades.

## Realização do Investimento Social em 2012

### Detalhamento da Realização

#### Investimento Social 2001 a 2012

Valor em R\$ milhões

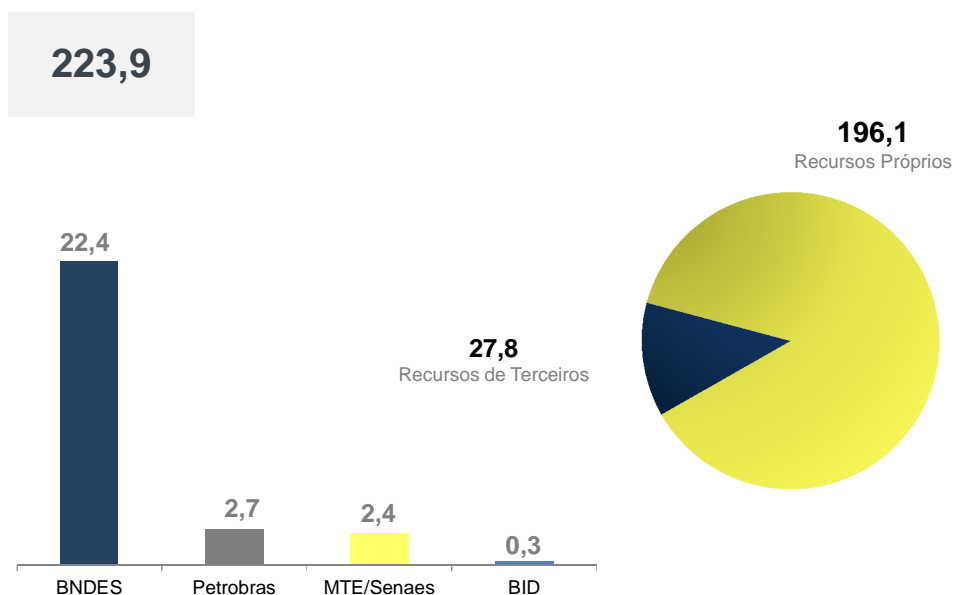


Em 2012, a Fundação apoiou 764 novos projetos, que beneficiaram mais de **452 mil participantes diretos**, e investiu R\$ 223,9 milhões, novo recorde da Instituição em um único exercício.

Do total dos investimentos sociais realizados, 87,6% foram efetuados com recursos próprios da Fundação. Os recursos de terceiros aplicados em projetos totalizaram R\$ 27,8 milhões e se originaram das parcerias firmadas com o BNDES, o MTE/Senaes, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Petrobras.

#### Origem dos Recursos Investidos 2012

Valores em R\$ milhões



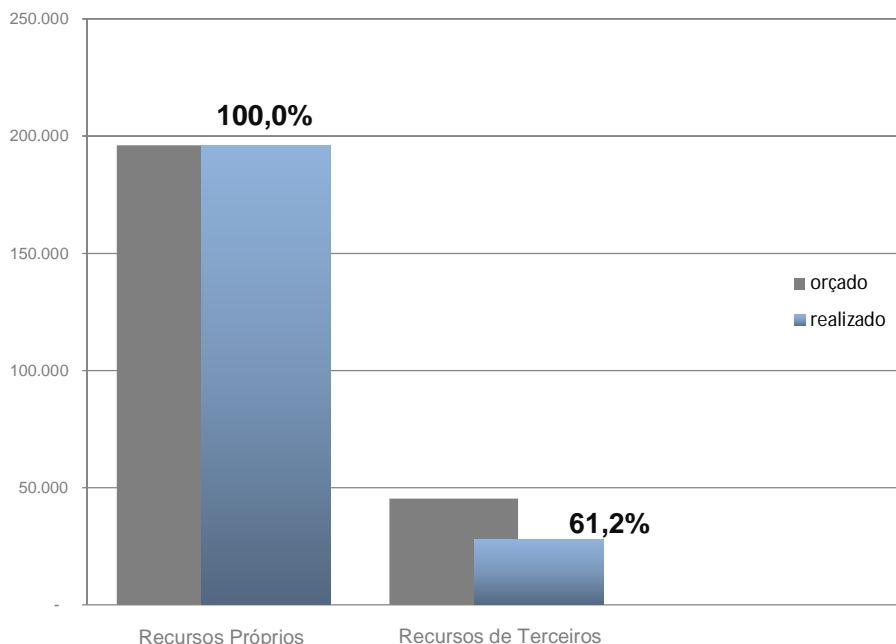
A utilização dos recursos próprios atingiu o percentual de 100% dos montantes orçados, sem variações significativas em nenhum dos eixos de atuação.

Quanto aos recursos de terceiros, a execução atingiu 61,2%, impactando os indicadores de desempenho da Fundação. Em grande parte, este desempenho inferior ao previsto se deveu à falta de tempo hábil para realização de um primeiro repasse financeiro de recursos do Convênio Fundo Amazônia, pelo BNDES, motivado por questões operacionais relacionadas ao início da parceria.

Também houve sub-realização de recursos oriundos dos demais convênios, relacionada a dificuldades na localização, articulação e formalização de projetos para implantação de centros de referência em tecnologias sociais.

## Investimento Social 2012

Percentual de realização

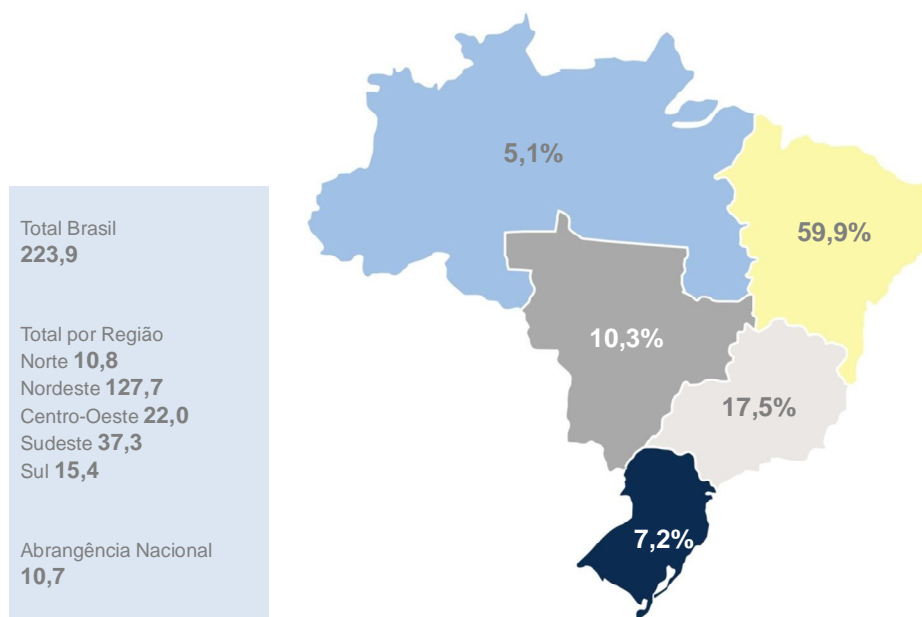


Além de viabilizarem ações de abrangência nacional, tais como encontros de formação, capacitações e diagnósticos, os recursos foram investidos em projetos localizados em todas as regiões do país.

Houve uma expressiva concentração de aplicações na região Nordeste, que recebeu quase 60% dos recursos. Essa situação decorreu da execução das ações de reaplicação da TS Cisterna de Placas, que se deu, de forma representativa, em municípios de sete estados da região.

## Distribuição Geográfica do Investimento Social 2012

Valores em R\$ milhões



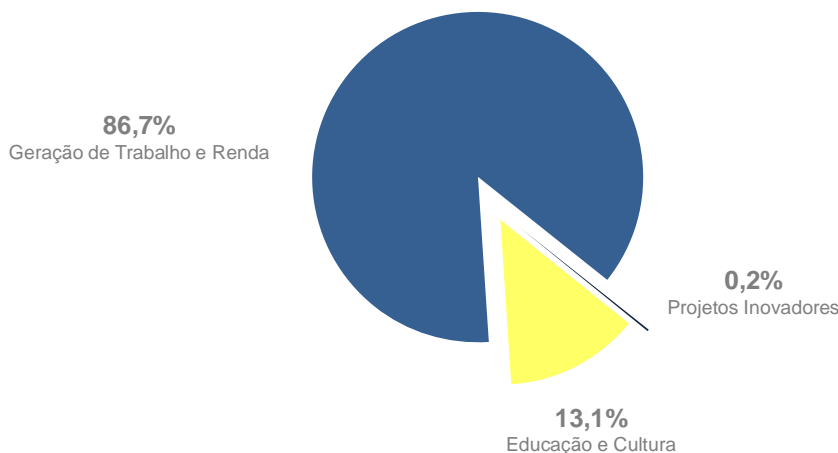
Quanto à aplicação por eixo de atuação, os investimentos em Educação e Cultura somaram R\$ 29,3 milhões e mantiveram, considerado o valor absoluto, patamar semelhante ao registrado no exercício anterior, quando a execução atingiu R\$ 30,3 milhões.

O maior volume de recursos continuou sendo direcionado a ações de Geração de Trabalho e Renda. Em decorrência da já mencionada ação “Cisterna de Placas”, a concentração de investimentos, neste eixo, foi superior à apresentada nos últimos exercícios.

O valor disponibilizado às ações do Banco de Tecnologias Sociais e projetos inovadores apresentou percentual pouco expressivo na execução orçamentária total, em função de não se tratar de exercício de realização do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social.

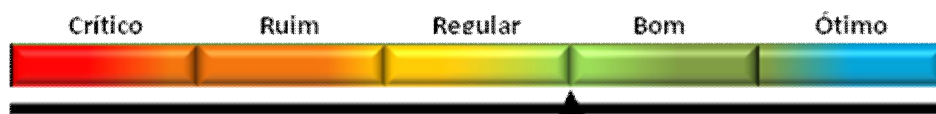
## Investimento Social por Eixo de Atuação 2012

Percentuais de Aplicação dos Investimentos Totais



A execução dos investimentos sociais da Fundação em 2012, de acordo com a análise dos Indicadores Chave de Desempenho, atingiu um total de 400 pontos, patamar situado no início da faixa “Bom”.

<b>Fundação Banco do Brasil</b>					
Eixo de Atuação	Indicadores	Pontuação	Eficácia X Eficiência	Peso	Pontuação Ponderada
Educação e Cultura	Eficácia	362	434	12	53
	Eficiência	72			
Geração de Trabalho e Renda	Eficácia	298	395	88	347
	Eficiência	97			
<b>Total</b>					<b>400</b>



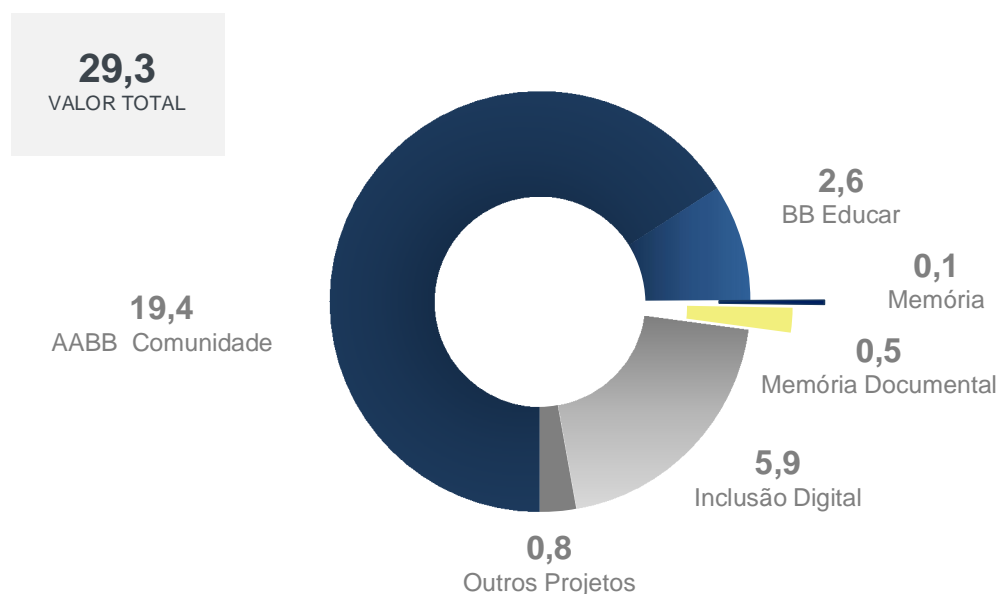
Indicadores Chave de Desempenho - Fundação Banco do Brasil

## Investimentos em Educação e Cultura

O investimento social da Fundação, no eixo Educação e Cultura, somou R\$ 29,3 milhões e a execução orçamentária alcançou praticamente 100% do previsto. As ações se desenvolveram em cinco programas estruturados: AABB Comunidade, BB Educar, Inclusão Digital, Projeto Memória e Memória Documental.

### Investimento Social em Educação e Cultura 2012

Valores em R\$ milhões



O maior volume de recursos foi destinado aos projetos plurianuais do AABB Comunidade, representando 65,9% das realizações eixo Educação e Cultura, percentual semelhante ao verificado no exercício anterior. Ao completar 25 anos de existência, o Programa passa por um processo de reformulação estratégica e atendeu mais de 52.000 crianças e adolescentes das redes públicas de ensino, em mais de 400 municípios de todo o país.

Em 30.05 foi lançada a exposição itinerante “Drummond, Testemunho da Experiência Humana”, abordando a vida e a obra do poeta mineiro, que completaria 110 anos em 2012. A mostra, ação realizada pelo Projeto Memória, foi inaugurada na cidade do Rio de Janeiro e deverá percorrer mais de 800 municípios brasileiros.

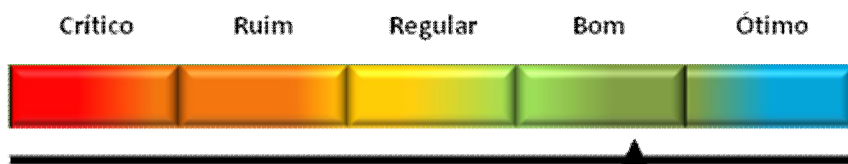
No âmbito do apoio à educação inclusiva, foram contratados projetos para instalação de 33 estações digitais, 20 delas associadas ao Programa AABB Comunidade. Com a mesma finalidade, deu-se continuidade às parcerias relacionadas às estações de articulação regional que atuam como elementos catalizadores locais dos pontos digitais nos territórios.

Houve, também, o aprimoramento das estações de metarreciclagem, que se constituem em espaços de capacitação técnica e formação cidadã da juventude, sobretudo na temática do condicionamento de computadores e dos resíduos eletroeletrônicos.



A execução dos investimentos sociais no eixo Educação e Cultura, de acordo com a análise dos Indicadores Chave de Desempenho, atingiu um total de 434 pontos, considerado bom.

<b>Educação e Cultura</b>					
Programas	Indicadores	Pontuação	Eficácia X Eficiência	Peso	Pontuação Ponderada
AABB Comunidade	Eficácia	350	430	66	284
	Eficiência	80			
BB Educar	Eficácia	380	476	9	43
	Eficiência	96			
Inclusão Digital	Eficácia	400	432	20	87
	Eficiência	32			
Memória Documental	Eficácia	340	420	2	8
	Eficiência	80			
Projeto Memória	Eficácia	340	420	0,3	1
	Eficiência	80			
Outros Projetos	Eficácia	340	420	3	12
	Eficiência	80			
<b>Total</b>					<b>434</b>

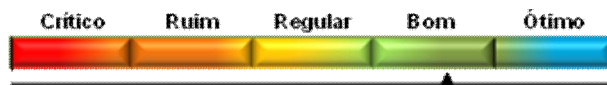


Indicadores Chave de Desempenho - Educação e Cultura

AABB Comunidade								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	52.000	52.060*	100,1	1	4,0	50	200
2	Monitoramento Técnico	47	50	106,4	1	5,0	10	50
3	Investimento Social	R\$ 19.360.000,00	R\$ 19.359.794,57	100,0	2	5,0	20	100
4	Eficiência	4,0	4,0	100,0	3	4,0	20	80

Cálculo do Índice Total **430**

\*A execução se deu através da renovação de projetos plurianuais, praticamente sem alteração no número de participantes.

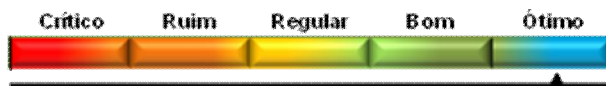


Indicadores Chave de Desempenho - AABB Comunidade

BB Educar								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	2.475	3.332*	130,2	1	5,0	50	250
2	Monitoramento Técnico	8	7	87,5	1	3,0	10	30
3	Investimento Social	R\$ 2.624.000,00	R\$ 2.623.629,36	100,0	2	5,0	20	100
4	Eficiência	4,0	4,8	120,0	3	4,8	20	96

Cálculo do Índice Total **476**

\*A maioria dos projetos formalizados foi do tipo tradicional, com menor demanda de recursos, o que possibilitou uma ampliação do número de ações e de participantes diretos.



Indicadores Chave de Desempenho - BB Educar

Inclusão Digital								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	27.423	32.791	119,6	1	5,0	50	250
2	Monitoramento Técnico	20	24	120,0	1	5,0	10	50
3	Investimento Social	R\$ 5.906.000,00	R\$ 5.905.186,33	100,0	2	5,0	20	100
4	Eficiência	4,0	1,6*	40,0	3	1,6	20	32

Cálculo do Índice Total **432**

\*O indicador de eficiência foi prejudicado porque o valor de investimento por participante foi maior do que o programado.



Indicadores Chave de Desempenho - Inclusão Digital

Projeto Memória								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	1*	1	100,0	1	4,0	50	200
2	Monitoramento Técnico	1	1	100,0	1	4,0	10	40
3	Investimento Social	R\$ 100.000,00	R\$ 99.348,76	99,3	2	5,0	20	100
4	Eficiência	4,0	4,0	100,0	3	4,0	20	80

Cálculo do Índice

Total 420

\*O Programa não possui participantes diretos nem visitas de monitoramento. Foram convencionados meta e realizado de 1 (um) para não distorcer os cálculos.



Indicadores Chave de Desempenho - Memória

Memória Documental								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	1*	1	100,0	1	4,0	50	200
2	Monitoramento Técnico	1	1	100,0	1	4,0	10	40
3	Investimento Social	R\$ 560.000,00	R\$ 559.746,75	100,0	2	5,0	20	100
4	Eficiência	4,0	4,0	100,0	3	4,0	20	80

Cálculo do Índice

Total 420

\*O Programa não possui participantes diretos nem visitas de monitoramento. Foram convencionados meta e realizado de 1 (um) para não distorcer os cálculos.



Indicadores Chave de Desempenho - Memória Documental

Outros Projetos em Educação e Cultura								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	1*	1	100,0	1	4,0	50	200
2	Monitoramento Técnico	1	1	100,0	1	4,0	10	40
3	Investimento Social	R\$ 810.000,00	R\$ 808.994,05	99,9	2	5,0	20	100
4	Eficiência	4,0	4,0	100,0	3	4,0	20	80

Cálculo do Índice

Total 420

\*Os investimentos foram direcionados para a realização de ações táticas, sem contabilização de participantes diretos nem visitas de monitoramento. Foram convencionados meta e realizado de 1 (um) para não distorcer os cálculos.



Indicadores Chave de Desempenho - Outros Projetos em Educação e Cultura

## Investimentos em Geração de Trabalho e Renda

As ações de Geração e Trabalho e Renda implementadas pela Fundação, no exercício de 2012, mantiveram o alinhamento com os objetivos estratégicos da Instituição e priorizaram o apoio às populações socialmente excluídas e territórios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano. O investimento social totalizou R\$ 194,2 milhões, incluindo R\$ 27,8 milhões de recursos de terceiros.

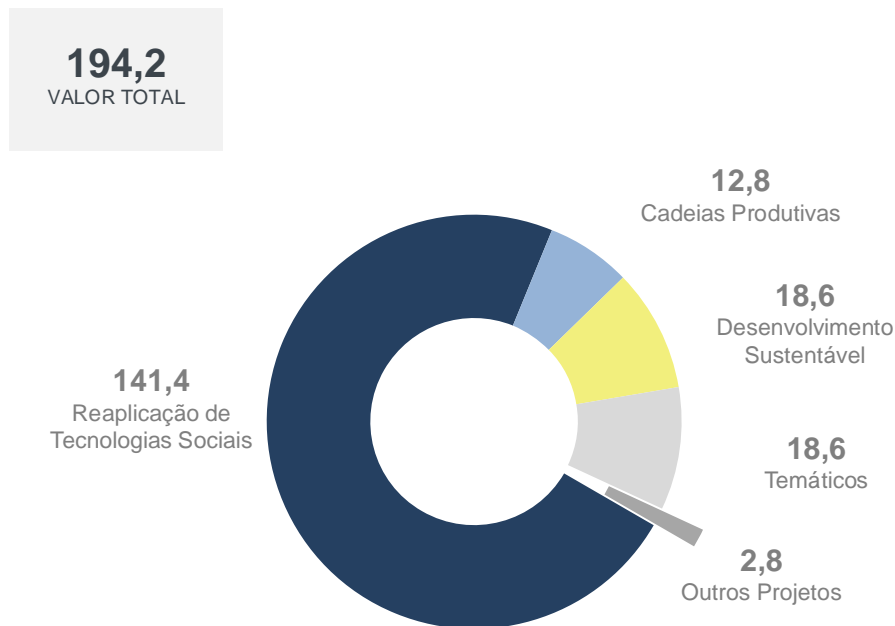
O maior volume de investimentos do eixo de atuação foi destinado à reaplicação de tecnologias sociais, com destaque para a ação “Cisterna de Placas”, com recursos da ordem de R\$ 120 milhões. A “Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS)”, o “Balde Cheio” e a “Fossa Séptica Biodigestora” foram outras tecnologias que também foram difundidas com ênfase.

Foi dada continuidade às ações de apoio a empreendimentos das cadeias produtivas da Cajucultura, Mandiocultura, Apicultura e, em especial, a de Resíduos Sólidos, no âmbito do Projeto Cataforte, com investimentos de R\$ 7,5 milhões de recursos da Fundação, BNDES, MTE/Senaes e Petrobras.

Em parceria com Unidade Desenvolvimento Sustentável do Banco do Brasil foram apoiados 93 projetos em todo o país: 29 relacionados à estruturação de arranjos produtivos e desenvolvimento da economia solidária, 58 ao Voluntariado e 6 ao Programa Água Brasil.

### Investimento Social em Geração de Trabalho em Renda 2012

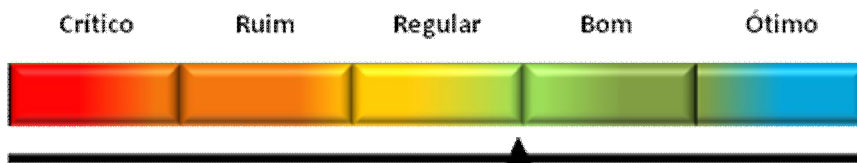
Valores em R\$ milhões



No segundo semestre, o fato mais relevante dos investimentos em Geração de Trabalho e Renda foi o início da execução de ações da parceria Fundação / BNDES - Fundo Amazônia. Apesar de não ter sido possível concretizar um primeiro repasse de recursos do BNDES, a Fundação lançou dois editais de seleção e, em dezembro, formalizou nove projetos no âmbito da parceria, envolvendo R\$ 7,4 milhões de recursos próprios.

A sub-realização de recursos de terceiros, relacionada a dificuldades já mencionadas, impactou o desempenho do eixo de atuação e da Fundação como um todo. De acordo com a análise dos resultados dos Indicadores Chave de Desempenho, os investimentos no eixo Geração de Trabalho e Renda apresentaram um total de 396 pontos, situado na fronteira entre as faixas de “Regular” e “Bom”.

Geração de Trabalho e Renda					
Programas	Indicadores	Pontuação	Eficácia X Eficiência	Peso	Pontuação Ponderada
Reaplicação de Tecnologias Sociais	Eficácia	330	426	70	296
	Eficiência	96			
Cadeias Produtivas	Eficácia	210	310	7	23
	Eficiência	100			
Desenvolvimento Regional Local Sustentável	Eficácia	370	476	9	41
	Eficiência	96			
Projetos Temáticos	Eficácia	120	220	13	28
	Eficiência	100			
Outros Projetos - Geração de Trabalho e Renda	Eficácia	380	476	1	6
	Eficiência	96			
<b>Total</b>					<b>396</b>



Indicadores Chave de Desempenho - Geração de Trabalho e Renda

Reaplicação de Tecnologias Sociais								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	307.820	319.984	104,0	1	4,0	50	200
2	Monitoramento Técnico	20	32*	160,0	1	5,0	10	50
3	Investimento Social	R\$ 147.309.300,00	R\$ 141.380.201,23**	96,0	2	4,0	20	80
4	Eficiência	4,0	4,8	120,0	3	4,8	20	96

Cálculo do Índice

Total **426**

\*A previsão do número de monitoramentos foi ampliada em atendimento a demandas da área operacional.

\*\* O valor do investimento foi impactado pela não execução de ações previstas com recursos do Convênio Fundo Amazônia.



Indicadores Chave de Desempenho - Reaplicação de Tecnologias Sociais

Cadeias Produtivas								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	17.782	13.416*	75,4	1	2,0	50	100
2	Monitoramento Técnico	38	44	115,8	1	5,0	10	50
3	Investimento Social	R\$ 15.790.000,00	R\$ 12.838.153,52**	81,3	2	3,0	20	60
4	Eficiência	4,0	4,8	120,0	3	5,0	20	100

Cálculo do Índice

Total **310**

\* \*\*A quantidade de participantes e o valor do investimento foram impactados pela não execução de ações previstas com recursos de terceiros e por margens decorrentes da realização efetiva de projetos por valores inferiores aos inicialmente estimados.



Indicadores Chave de Desempenho - Cadeias Produtivas

Desenvolvimento Sustentável - DRLS								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	13.942	17.491*	125,5	1	5,0	50	250
2	Monitoramento Técnico	30	32	106,7	1	5,0	10	50
3	Investimento Social	R\$ 18.385.700,00	R\$ 18.579.611,23	101,1	2	4,0	20	80
4	Eficiência	4,0	4,8	120,0	3	4,8	20	96

Cálculo do Índice

Total **476**

\* Alguns recursos previstos para a realização de ações táticas se reverteram em investimentos diretos, ampliando a quantidade de participantes.



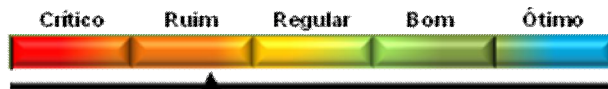
Indicadores Chave de Desempenho - Desenvolvimento Regional Local Sustentável

Projetos Temáticos								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	19.204	11.688*	60,9	1	1,0	50	50
2	Monitoramento Técnico	6	9	150,0	1	5,0	10	50
3	Investimento Social Direto	R\$ 27.385.000,00	R\$ 18.587.826,29*	67,9	2	1,0	20	20
4	Eficiência	4,0	5,0	125,0	3	5,0	20	100

Cálculo do Índice

Total **220**

\* A quantidade de participantes e o valor do investimento foram impactados pela não execução de ações previstas com recursos do Convênio Fundo Amazônia.



Indicadores Chave de Desempenho - Projetos Temáticos

Outros Projetos em Geração de Trabalho e Renda								
Ordem	Indicador	Previsto	Observado	%	Régua	Nota	Peso	Pontuação
1	Participantes Diretos	251	1.629*	649,0	1	5,0	50	250
2	Monitoramento Técnico	0	1	IND	1	5,0	10	50
3	Investimento Social Direto	R\$ 2.880.000,00	R\$ 2.790.144,12	96,9	2	4,0	20	80
4	Eficiência	4,0	4,8	120,0	3	4,8	20	96

Cálculo do Índice

Total **476**

\*O grupamento executa ações pouco formatadas, o que provoca discrepâncias significativas entre as quantidades previstas e observadas de participantes diretos. Contudo, sua participação relativa no orçamento total da FBB é irrelevante.



Indicadores Chave de Desempenho - Outros Projetos em Geração de Trabalho e Renda

## Indicadores Chave de Desempenho

	2010	2011	2012
<b>Fundação</b>	<b>425</b>	<b>460</b>	<b>400</b>
Educação e Cultura	410	428	434
AABB Comunidade	434	424	430
BB Educar	166	500	476
Inclusão Digital	424	434	432
Projeto Memória	380	404	420
Memória Documental	404	424	420
Outros Projetos	424	424	420
Geração de Trabalho e Renda	429	468	395
Reaplicação de TS	420	470	426
Cadeias Produtivas	480	450	310
Desenvolvimento Sustentável	460	480	476
Temáticos	262	490	220
Outros Projetos	296	480	476



# Projetos Inovadores

---

## Abordagem Territorial

---

Desde 2006 a Fundação vem realizando estudos sobre as bases conceituais e teóricas acerca do desenvolvimento territorial sustentável, buscando uma metodologia mais apropriada para atuação em territórios, de forma que pudesse integrar ações e alcançar a maximização de resultados sociais com os recursos empregados.

Conceitualmente, a abordagem territorial é uma forma de olhar a realidade (diagnóstico) e de intervir no território (planejamento e gestão). Isto é, uma forma de conceber as estratégias de intervenção na realidade a partir de um olhar multidimensional e multisetorial da valorização do protagonismo dos grupos sociais apoiados.

Em 2012, novos esforços foram envidados com objetivo de gerar um guia orientador para a implementação da abordagem territorial como estratégia de atuação da Fundação, contemplando territórios como unidades de planejamento, gestão, monitoramento e avaliação do desempenho de suas ações.

Com a estratégia, pretende-se, em primeiro lugar, que a lógica territorial passe a orientar o funcionamento da Fundação em sua atuação cotidiana, na formulação e na implementação dos programas e projetos, e não apenas em relação a alguns territórios considerados prioritários.

Esse olhar referenciado no território como espaço onde se materializam as relações entre as pessoas, relações econômicas, sociais e institucionais passa então a ser adotado pela Fundação em sua busca por romper com a departamentalização e a segmentação, sendo denominado de **macro atuação**.

Adicionalmente e considerando a abrangência nacional da Fundação e a capilaridade do seu instituidor, verificou-se a necessidade de identificar, em cada estado, os espaços territoriais que mereceriam maior atenção para os investimentos dos próximos anos. Com este objetivo construiu-se uma matriz de critérios para seleção de territórios.

Essa atuação, denominada de **micro atuação**, permitirá à Fundação desenvolver ações mais especializadas e alinhadas com as políticas públicas e com os esforços de outros parceiros, na busca da transformação dessas realidades numa perspectiva de médio e longo prazo.

---

## Atualização do Banco de Tecnologias Sociais

---

Em 2012, a Fundação concluiu o processo de atualização das tecnologias sociais cadastradas no Banco de Tecnologias Sociais (BTS), desde 2001. O processo contou com a participação das agências do Banco do Brasil e foi fundamental para consolidar a estratégia de reaplicação de tecnologias sociais.

Por conta do acordo para disseminação de Tecnologias Sociais a países em desenvolvimento, firmado entre a Fundação Banco do Brasil, a Organização das Nações

Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), do Ministério das Relações Exteriores, as tecnologias sociais constantes no BTS estão sendo traduzidas, para os idiomas Inglês, Francês e Espanhol.

O Banco de Tecnologias Sociais passou a contar com informações sobre 504 tecnologias sociais que podem ser acessadas pelo endereço: <http://www.fbb.org.br/tecnologiasocial/>.

## Assessoramento

As ações de assessoramento possibilitam o acompanhamento sistemático a diversos empreendimentos apoiados pela Fundação, fornecendo insumos valiosos para elaboração do planejamento anual de atividades e contribuindo para elaboração e o aperfeiçoamento de suas estratégias institucionais.

A seguir apresentamos algumas ações de assessoramento realizadas em 2012.

**Realização de oficina com especialista na reaplicação da TS PAIS. Com base nas discussões, foram feitas adequações na estratégia de articulação de projetos, nos critérios de seleção de público, no modelo de capacitação e nos componentes do kit de materiais previsto.**

**Desenvolvimento de um sistema de monitoramento e avaliação, a ser disponibilizado a instituições parceiras executoras de projetos, como ferramenta auxiliar à gestão de ações de reaplicação da TS PAIS.**

**Apoio à elaboração de projetos para elevar e qualificar a produção de mandioca pelos agricultores familiares no sudoeste da Bahia, envolvendo disponibilização de assistência técnica, diversificação da produção, implantação de casas de farinha e de áreas de cultivo/produção de mudas.**

**Participação no Seminário Nacional Cataforte e em diversos eventos regionais, com a finalidade de promover a discussão sobre oportunidades e desafios para as redes de cooperativas de catadores diante do contexto da Política Nacional de Resíduos Sólidos.**

**Participação no Seminário de Recuperação de Áreas Degradadas, em Brasília, com o objetivo de nivelar informações sobre o tema e colher subsídios para o planejamento da atuação da Fundação na Bacia do Rio São Bartolomeu.**

**Participação na elaboração de planos de ação anuais dos empreendimentos assessorados e acompanhamento da execução, por meio de reuniões e contatos com participantes dos projetos.**

## Qualidade do Investimento Social

### Monitoramento

O monitoramento técnico é um acompanhamento *in loco* que a Fundação efetua numa amostra de projetos escolhida anualmente, conforme critérios estabelecidos em seus normativos internos.

Em 2012, a amostra foi definida considerando os projetos contratados no último trimestre de 2010 e nos três primeiros trimestres de 2011. Dessa forma, procuramos evitar incluir na amostra projetos ainda em fase muito inicial de execução, o que pode dificultar uma análise mais consistente das ações implementadas.

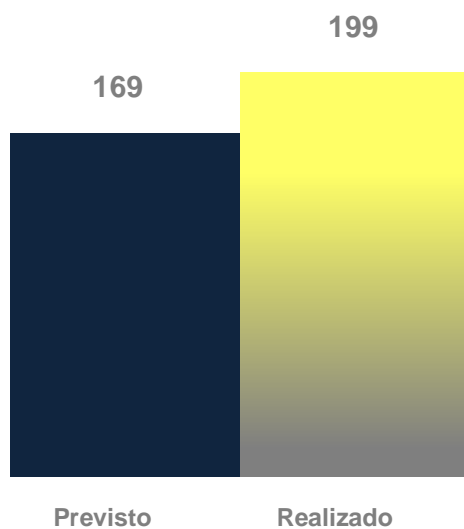
Vale destacar que na impossibilidade de realização de monitoramento técnico de algum dos projetos previstos na amostra, é possível sua substituição por outro que atenda às mesmas condições de categoria e faixa de valor.

Para o eixo de Educação e Cultura, a previsão de monitoramento era de 75 projetos e a meta foi superada, atingindo 81. No âmbito das ações de Geração de Trabalho e Renda, 94 projetos foram selecionados inicialmente e 118 receberam visitas de monitoramento técnico.

O incremento no número de visitas de monitoramento, em relação à amostra inicial, se deu pelo atendimento a demandas das áreas gestoras ou pelo aproveitamento dos itinerários de viagem, com a inclusão de outros projetos, próximos às localidades visitadas.

#### Monitoramento Técnico 2012

Quantidade de monitoramentos



## Qualidade do Investimento Social

### Avaliação

Com o objetivo de verificar a efetividade das ações empreendidas por seus programas e projetos, a Fundação desenvolve regularmente processos avaliativos de caráter finalístico, com ênfase no impacto das intervenções no público participante.

No ano de 2012 foi finalizada a avaliação do Projeto PAIS Suape (Difusão da Tecnologia PAIS – Produção Agroecológica Integrada e Sustentável para 540 famílias da Zona da Mata de Pernambuco, nos municípios próximos ao Complexo Portuário de Suape).

Foi efetuado o processo de contratação de empresa especializada, iniciando os trabalhos de avaliação da reaplicação da TS Balde Cheio, e a equipe do Núcleo de Avaliação também realizou duas avaliações internas, de menor porte.

Além das avaliações, foi desenvolvido o livro “*Avaliação de Programas e Projetos Sociais – A Experiência da Fundação Banco do Brasil*”, a ser lançado em 2013.

#### Processos avaliativos em 2012

<b>PAIS Suape</b>	Natureza	Quali/Quanti
	Modalidade	Processo e Impacto
	Execução	Datamétrica
	Situação	Concluída

<b>Balde Cheio</b>	Natureza	Quali/Quanti
	Modalidade	Processo/Impacto
	Execução	Datamétrica
	Situação	Em andamento

<b>Jogos Cooperativos</b>	Natureza	Qualitativa
	Modalidade	Processo
	Execução	Interna
	Situação	Concluída

<b>Casos de Sucesso II TS PAIS</b>	Natureza	Qualitativa
	Modalidade	Processo
	Execução	Interna
	Situação	Concluída

Planilha de Controle de Relatórios - NGA

### Outras iniciativas

Em 2012, a Fundação realizou aperfeiçoamentos em sua metodologia dos Indicadores Chave de Desempenho, com destaque para os seguintes:

---

**Padronização de conceitos utilizados nos relatórios de prestação de contas.**

---

**Definição de critérios para mensuração do indicador Participantes Diretos.**

---

Com este trabalho, a informação sobre o número de participantes diretos previsto e o realizado/observado passou a ser coletada automaticamente pelo sistema informatizado da Fundação, evitando erros de impostação e proporcionando pronto e inequívoco entendimento das informações disponibilizadas.

Outra melhoria executada durante o exercício foi a modelagem do Painel de Gestão, ferramenta que se estrutura na escolha de um conjunto restrito de indicadores que possam ajudar a medir e avaliar a qualidade das ações e dos processos, auxiliando na tomada de decisões e na correção de eventuais problemas detectados, de forma a assegurar que os objetivos estratégicos da Instituição sejam atingidos.

Foram criadas metodologias e indicadores para gerenciamento dos objetivos estratégicos, acompanhamento da execução orçamentária dos programas e projetos da Fundação, análise dos resultados da ação social (indicadores de desempenho expressos nas perspectivas da eficácia e eficiência), além de outros que contribuirão para uma estruturação de gestão diferenciada.

.

.

# Metodologia dos Indicadores

O modelo de análise utilizado para elaboração dos relatórios de prestação de contas anuais da Fundação tem como referencial metodológico o Balanced Scorecard – BSC e o Key Performance Indicators (Indicador-chave de desempenho – ICD).

O BSC complementa medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificando os processos internos que devem ser aprimorados e analisando as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, tecnologia e capacitação que poderão mudar substancialmente as atividades, impulsionando o desempenho futuro e viabilizando o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

A metodologia passou a ser aplicada pela Fundação no Relatório de Atividades 2010, permitindo um acompanhamento sistematizado da execução dos investimentos sociais realizados. Ela complementa outras análises já incorporadas à estratégia da Instituição, notadamente aquelas com foco na operacionalização, no impacto e na efetividade das ações, que são objeto das atividades desenvolvidas pelo monitoramento e avaliação.

## Objetivos do modelo:

---

Facilitar a análise e o acompanhamento da execução dos programas/projetos da Fundação.

---

Possibilitar o acompanhamento da execução orçamentária.

---

Facilitar a gerenciamento do planejamento estratégico.

---

Melhorar a qualidade das informações prestadas pela Fundação a seu Instituidor, aos órgãos de controle e a sociedade em geral.

---

Com base no referencial metodológico do BSC, foram convencionadas régua de mensuração, que estabelecem padrões de desempenho utilizados na análise dos indicadores. Também foi elaborada uma ferramenta gráfica que facilita a visualização dos resultados, dos grupamentos, programas, eixos de atuação e da Fundação como um todo. Essa representação possibilita uma leitura situacional simples e diretiva do resultado.



## Indicadores-Chave

Indicadores são dados ou informações quantitativas ou qualitativas que mensuram produtos, recursos, insumos e desempenho de processos. Os indicadores são ferramentas que podem ser utilizadas para acompanhar a evolução de uma instituição ao longo do tempo, visando à correção de rumos ou à implantação de melhorias em seu desempenho.

Na construção do modelo, buscaram-se indicadores-chave comuns aos diversos programas e projetos desenvolvidos pela Fundação, com o objetivo de medir a eficácia e a eficiência da execução de seus investimentos sociais.

#### **Premissas para escolha dos indicadores:**

---

**Simplicidade** - indicadores de fácil compreensão.

---

**Objetividade** - informações claras e diretas.

---

**Padronização** - mesmo padrão de conformidade para diferentes áreas de atuação.

---

**Flexibilidade** - adequação às possíveis alterações de cenários e reprogramações orçamentárias.

---

**Utilidade** - auxílio ao processo de tomada de decisões e ao acompanhamento da execução orçamentária, possibilitando integração entre o direcionamento estratégico e as ações táticas e operacionais.

---

#### **Indicadores definidos:**

Os indicadores escolhidos pela Fundação para acompanhar a execução de seus investimentos sociais são os seguintes:

---

**Participantes Diretos** – número de pessoas diretamente beneficiadas/envolvidas pela intervenção proposta. Indicador de eficácia que representa o nível de atingimento diante da previsão inicial.

---

**Monitoramento Técnico** - número de acompanhamentos técnicos previstos. Indicador de eficácia, mensurado pela relação entre a quantidade de monitoramentos previstos e realizados.

---

**Execução Orçamentária Total** – relação entre valor orçado e realizado para a execução do programa/projeto, sem os valores referentes às ações táticas. Indicador de eficácia, mensurado pela relação entre os valores previstos e os realizados.

---

**Eficiência Programada** – indicador mensurado por duas relações:

- a) investimento social direto e quantidade de participantes;
  - b) gastos de monitoramento e quantidade de monitoramentos.
- 

O glossário da Fundação esclarece melhor os conceitos de eficácia e eficiência

---

**Eficácia** – É o grau de cumprimento das metas e objetivos de um projeto ou programa, em relação ao previsto, num determinado período de tempo.

---

**Eficiência** - Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal, em um determinado período de tempo. É a boa utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos.

---

#### **Eficiência Programada:**

A apuração do indicador Eficiência Programada da Fundação é efetuada com base no valor de seu investimento social, do qual são apartados os gastos de monitoramento, os gastos de execução e os investimentos em ações táticas.



---

**Investimento Social Direto** - São valores destinados a ações finalísticas (um projeto social) com objetivos, públicos participantes e prazos de execução definidos. É o recurso que “chega à ponta”, ou seja, alcança os participantes diretos.

---

**Gastos de Monitoramento** - São valores destinados ao pagamento de despesas de deslocamento, hospedagem e alimentação, efetuadas por funcionários da Fundação em viagens de monitoramento técnico a projetos.

---

**Gastos de Execução** - São valores destinados ao pagamento de despesas efetuadas pela Fundação no acompanhamento a projetos/programas. Englobam valores relativos a gastos dispendidos com funcionários, em missões institucionais, e com representantes de entidades parceiras, instituições de pesquisa, universidades, escolas técnicas e consultores, convidados a participar de oficinas e reuniões técnicas que se fizerem necessárias.

---

**Investimentos em Ações Táticas** - São investimentos realizados pela Fundação em projetos desenvolvidos por entidades parceiras ou contratadas, com o objetivo de orientar, qualificar, otimizar e potencializar seus investimentos sociais diretos.

---

### **Ações táticas se relacionam com as seguintes atividades:**

---

Elaboração de diagnósticos, estudos prévios, levantamentos, pesquisas e consultorias, que tenham como escopo o auxílio às decisões estratégicas da Fundação;

---

Avaliação de resultados e métodos, por meio da realização de visitas, entrevistas, documentos e relatórios, com vistas a subsidiar tomadas de decisões;

---

Promoção de ações de divulgação, atualização e intercâmbio por meio da realização de encontros, participação em feiras, exposições;

---

Produção e reprodução, em qualquer mídia de trabalhos de cunho técnico e referenciais metodológicos, voltados à sociedade em geral, ou de materiais audiovisuais de propaganda institucional.

---

### **Participantes Diretos**

A quantidade de participantes diretos é um dos principais indicadores escolhidos pela Fundação para análise da execução de seus investimentos sociais. Esta informação é utilizada frequentemente por instituições governamentais e não governamentais para acompanhar e avaliar projetos e programas.

Durante a etapa de planejamento, quando uma ação é inserida nos planos táticos, é feita uma previsão da quantidade de participantes que se pretende atingir com aquele investimento. Depois, no momento de acolhimento das propostas de parceria, é feito um novo registro, no sistema, informando a quantidade de participantes envolvidos no projeto.

Para evitar distorções e melhorar a qualidade deste indicador, foram estabelecidos critérios e procedimentos para que os registros sejam feitos de forma padronizada em todas as áreas da Fundação

## Quantidade de participantes diretos prevista

Convencionou-se que a quantidade de participantes prevista seja calculada com base em um Valor Referencial de Investimento Social por Participante (VRISP), apurado para cada grupamento de projetos, da seguinte forma:

	Divide-se o valor do investimento social direto realizado em cada um dos três últimos exercícios (n-3, n-2 e n-1), pelo número de participantes observado no mesmo período.
<b>1</b>	<b>IP Ano n-3 = Valor Investimento Social Direto Ano n-3 / Quantidade Participantes Ano n-3</b> <b>IP Ano n-2 = Valor Investimento Social Direto Ano n-2 / Quantidade Participantes Ano n-2</b> <b>IP Ano n-1 = Valor Investimento Social Direto Ano n-1 / Quantidade Participantes Ano n-1</b>
<b>2</b>	Atualiza-se o valor do investimento por participante apurado em cada exercício pelo IPCA. <b>IP Atualizado Ano n = IP Ano n X IPCA</b>
<b>3</b>	Apura-se a média ponderada do investimento por participante nos três últimos exercícios, aplicando-se peso 0,2 para o Ano n-3, peso 0,3 para o Ano n-2 e peso 0,5 para o Ano n-1. <b>Média IP = IP At Ano n-3 X 0,2 + IP At Ano n-2 X 0,3 + IP At Ano n-1 X 0,5</b>

Para facilitar a operacionalização, este cálculo é feito automaticamente, no momento da impositação dos dados da ação no plano de atividades. Assim, quando se registra o valor orçado, o sistema completa a informação, indicando a quantidade de participantes prevista, usando-se o VRISP previamente definido do programa/projeto para o qual está sendo feita a previsão.

Além de padronizar e simplificar o cálculo da quantidade de participantes na etapa de planejamento, melhorando a qualidade dos indicadores, o estabelecimento de valores referenciais de investimento se constitui em ferramenta para os processos de prospecção e análise de propostas. Sem adquirir caráter restritivo, a metodologia fornece parâmetro adicional que pode contribuir para apurar se os valores do investimento proposto estão compatíveis com outras ações já apoiadas pela Fundação.



[www.fbb.org.br](http://www.fbb.org.br)