

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANA BARBOSA MORAES

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL: FUNCIONÁRIOS COMO REPLICADORES DAS  
TECNOLOGIAS SOCIAIS

CURITIBA

2019

JULIANA BARBOSA MORAES

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL: FUNCIONÁRIOS COMO REPLICADORES DAS  
TECNOLOGIAS SOCIAIS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública no curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Andréa Torres Barros Batinga de Mendonça

CURITIBA

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares João Manuel de Paula Moraes, Helen Mari Martins Barbosa e Raquel Moraes, por seus esforços e pela credibilidade confiada a mim.

Ao meu querido Pepe, pelo amor e companheirismo.

Aos queridos amigos, que me dão suporte e alegria para tudo.

Às mulheres maravilhosas que conheço, por sua força e seu poder transformador.

À música, que transformou minha vida.

A todos os professores que já tive, aos professores e funcionários da Universidade Federal do Paraná e aos Tutores do Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Aberta do Brasil, em especial ao tutor Eduardo Guedes Villar e a orientadora Andréa Torres Barros Batinga de Mendonça.

*Precisamos vencer a fome, a miséria e a exclusão social. Nossa guerra não é para matar ninguém - é para salvar vidas.*

*Luis Inácio Lula da Silva*

## RESUMO

Esta pesquisa diz respeito à replicação das tecnologias sociais apoiadas pela Fundação Banco do Brasil, no contexto do Banco do Brasil. Visando resolver o problema de potencializar a atuação dos funcionários do Banco do Brasil como replicadores das tecnologias sociais, utilizou-se uma metodologia de pesquisa exploratória, baseada em pesquisas bibliográficas e análises documentais. Foram definidos como objetivos específicos deste trabalho o estudo da estrutura e atuação da FBB no contexto do Banco do Brasil, a investigação das fontes de informação que os funcionários dispõem sobre as tecnologias sociais, além da verificação de fatores motivacionais e de suporte para que os funcionários atuem voluntariamente como replicadores das tecnologias sociais. Após o diagnóstico da situação, sugeriu-se como solução para o problema de pesquisa a criação de um treinamento e uma parceria entre a FBB com as Ecoa's - Equipes de Comunicação e Autodesenvolvimento do Banco do Brasil. Assim, espera-se que essas ações sejam eficazes no sentido de transformar o maior número possível de funcionários em replicadores das tecnologias sociais.

Palavras-chave: Tecnologias Sociais – Replicadores – Fundação Banco do Brasil

## **ABSTRACT**

This research concerns the replication of social technologies supported by the Banco do Brasil Foundation, in the context of Banco do Brasil. Aiming to solve the problem of enhancing the performance of Banco do Brasil employees as replicators of social technologies, an exploratory research methodology was used, based on bibliographical research and documentary analysis. The specific objectives of this study were the study of the structure and performance of the FBB in the context of the Bank of Brazil, the investigation of the sources of information that employees have on social technologies, besides the verification motivational factors and support for employees to act voluntarily as replicators of social technologies. After the diagnosis of the situation, it was suggested as a solution to the research problem the creation of a training and a partnership between FBB and Ecoa's - Communication and Self-Development Teams of Banco do Brasil. Thus, these actions are expected to be effective in transforming as many employees as possible into replicators of social technologies.

Keywords: Social Technologies - Replicators - Banco do Brasil Foundation

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mandala de atuação da Fundação Banco do Brasil.....	17
Figura 2 – Premissas básicas do engajamento das pessoas. ....	20
Figura 3 – Organograma da Fundação Banco do Brasil .....	24
Figura 4 – Perfil dos funcionários do Banco do Brasil.....	26
Figura 5 – Aportes para a Fundação Banco do Brasil por fonte.....	27
Figura 6 – Etapas do processo de treinamento .....	31
Figura 7 – Tipos de mudanças decorrentes de treinamentos.....	32

## **LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS**

BB – Banco do Brasil

BTS – Banco de Tecnologias Sociais

FBB - Fundação banco do Brasil

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TS – Tecnologias Sociais

UNIBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Apresentação.....	10
1.2	Objetivo geral do trabalho.....	11
1.3	Objetivos específicos do trabalho.....	11
1.4	Justificativa do aplicativo.....	11
2	TECNOLOGIAS SOCIAIS.....	14
2.1	A Fundação Banco do Brasil e as tecnologias sociais.....	15
2.2	Engajamento e comprometimento no trabalho .....	20
3	ATUAÇÃO SOCIAL DO BANCO DO BRASIL E FBB.....	23
3.1	Comunicação da FBB no Banco do Brasil.....	24
4	PROPOSTA TÉCNICA DA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	35
4.1	Plano de implantação.....	36
4.1.2	Recursos .....	41
4.1.3	Resultados esperados .....	42
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas .....	42
5	CONCLUSÃO .....	44
6	REFERÊNCIAS .....	45

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

Atualmente observamos em praticamente todo o mundo um aumento das desigualdades sociais, ao invés de uma redução, apesar de todos os esforços dos favoráveis a uma distribuição de renda mais justa entre as pessoas.

Um estudo da Fundação Getúlio Vargas, divulgado no segundo semestre de 2018, revela que existem 23,3 milhões de pessoas vivendo abaixo da linha de pobreza no Brasil, com rendimentos abaixo de R\$ 232 por mês (cerca de 11,2% da população). Além disso, miséria subiu 33% nos últimos quatro anos e 6,3 milhões de pessoas tornaram-se pobres.

Problemas sociais estruturais, como a falta de emprego e renda para as populações mais pobres, que na maioria vezes carecem de subsídios educacionais e técnicos, representam um problema difícil de ser tratado em sua totalidade, mas podem começar a ser resolvidos através de tecnologias sociais que possibilitem autonomia e desenvolvimento social de comunidades que apresentem problemas em seu desenvolvimento.

No país, o Banco do Brasil, instituição financeira que possui mais de duzentos anos de tradição e aproximadamente cem mil funcionários por todo o território nacional, se mostra engajado com os princípios socioambientais e com o fomento das tecnologias sociais por meio da FBB - Fundação do Banco do Brasil.

Além disso, o banco é um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do Brasil, pois impulsiona a economia e o desenvolvimento dos municípios onde atua por meio de financiamentos e aplicação das políticas do Governo Federal, relacionadas ao desenvolvimento dos municípios, habitação, agricultura, entre outros.

Apesar de todo o trabalho socioambiental desenvolvido pela instituição por meio da FBB, percebeu-se que os funcionários possuem pouco conhecimento sobre o tema e que tem grande potencial para serem multiplicadores das tecnologias sociais desenvolvidas e apoiadas pela Fundação do Banco do Brasil.

Espera-se por meio desta pesquisa, encontrar maneiras de fazer com que os funcionários tenham conhecimento deste conteúdo, sintam-se engajados e atuem

como replicadores dessas soluções, visando desenvolvimento social em sua própria cidade ou estado.

## 1.2 Objetivo Geral do Trabalho

O objetivo geral desta pesquisa é explorar maneiras de potencializar a atuação dos funcionários do Banco do Brasil como replicadores das tecnologias sociais desenvolvidas e apoiadas pela Fundação do Banco do Brasil

## 1.3 Objetivos Específicos do Trabalho

1. Estudar qual a estrutura e atuação da FBB no contexto do Banco do Brasil;
2. Investigar como os funcionários obtêm informações sobre as tecnologias sociais;
3. E verificar formas de motivar e dar suporte para que os funcionários atuem voluntariamente como replicadores das tecnologias sociais.

## 1.4 Justificativa do Objetivo

A Fundação do Banco do Brasil foi criada em 1985 e caracteriza-se com uma organização de direito privado sem fins lucrativos, pertencente ao Banco do Brasil S.A. A mesma tem como objetivo principal apoiar e financiar projetos para o desenvolvimento sustentável no país, relacionados à geração de renda, inclusão social, desenvolvimento socioambiental, entre outros.

O Banco do Brasil possui aproximadamente cem mil funcionários, que poderiam atuar multiplicando as soluções fomentadas pela FBB em suas comunidades por todo o país, mas observa-se que os mesmos têm pouco conhecimento sobre os projetos e sobre a própria fundação.

Segundo Costa (2013), as tecnologias sociais passam a ser mais conhecidas na medida em que se apresentam como alternativas modernas, simples e de baixo custo para a solução de problemas estruturais das camadas mais excluídas da sociedade.

Como já foi citado, atualmente mais de 11% da população do país vive abaixo da linha da pobreza, além de outros milhares que pertencem às classes menos

favorecidas e necessitam de soluções básicas para problemas educacionais, energéticos, alimentares, ambientais, higiênicos, entre outros. As tecnologias sociais podem ser utilizadas como ferramenta para resolver problemas básicos dessas camadas da sociedade, que interferem de forma decisiva para o desenvolvimento social.

Além disso, Costa (2013), afirma ainda que as tecnologias sociais alicerçam-se em duas premissas fundamentais para sua propagação: a participação das pessoas das comunidades que as desenvolvem e a sustentabilidade nas soluções apresentadas.

Visto isso, percebeu-se a importância de explorar maneiras de potencializar a atuação dos funcionários do Banco do Brasil como replicadores das tecnologias sociais desenvolvidas e apoiadas pela Fundação do Banco do Brasil, pois poderiam aumentar o poder de atuação da fundação, fomentando o desenvolvimento do país, repassando um conhecimento que, muitas vezes, poderia melhorar a vida da população país, contribuindo para a solução de problemas sociais.

## 2 TECNOLOGIAS SOCIAIS

A relação entre tecnologia, no que diz respeito ao campo da ciência e inovação, aliado à transformação social e desenvolvida com a própria comunidade que as utilizará, ainda parece um campo a ser muito desenvolvido no país, apesar dos resultados positivos que vem alcançando.

Segundo Costa (2013), o termo passou a ser utilizado no Brasil a partir da década de 60, advindo de conceitos relacionados ao termo “tecnologias apropriadas”, que podem ser entendidas como soluções para combater a pobreza em países pouco desenvolvidos. Apesar do amadurecimento da ideia ter sido lento, levando ainda mais três ou quatro décadas para que fosse disseminado e que pesquisas mais robustas sobre o tema começassem a surgir, com relação ao tema, o autor explicita que:

O termo “tecnologia social” é pensado de forma ampla para as diferentes camadas da sociedade. O adjetivo “social” não tem a pretensão de afirmar somente a necessidade de tecnologia para os pobres ou países subdesenvolvidos. Também faz a crítica ao modelo convencional de desenvolvimento tecnológico e propõe uma lógica mais sustentável e solidária de tecnologia para toda as camadas da sociedade. Tecnologia social implica participação, empoderamento e autogestão de seus usuários. (COSTA, 2013, p.18)

Fica claro a partir deste conceito que a participação de quem irá realmente se beneficiar de tal tecnologia é essencial e, muitas vezes, o ponto de partida para tal, já que existem inúmeros casos de tecnologias desenvolvidas para a resolução de problemas pontuais, em comunidades com problemas específicos, que poderiam ser reaplicadas em outras comunidades com problemas semelhantes.

Visto isso, complementa-se que:

Mais do que a capacidade de implementar soluções para determinados problemas, podem ser vistas como métodos e técnicas que permitam impulsionar processos de empoderamento das representações coletivas da cidadania para habilitá-las a disputar, nos espaços públicos, as alternativas de desenvolvimento que se originam das experiências inovadoras e que se orientam pela defesa dos interesses das maiorias e pela distribuição de renda. (BAVA, 2004 *apud* COSTA, 2013, p. 19).

Importante ressaltar que, apesar de fomentar o protagonismo social e a integração dos saberes populares, daqueles que vivenciam os problemas, a articulação desses atores com os pesquisadores e meio acadêmico, cientistas e atores dos setores públicos e privados não deve ser descartada, e sim incentivada,

visando gerar resultados ainda mais eficazes, que possam beneficiar ainda mais pessoas.

Com relação ao desenvolvimento das tecnologias sociais, Rodrigues e Barbieri (2008) afirmam que:

A ênfase no processo de produção da tecnologia é central para o conceito de tecnologia social. Aqui cabe um esclarecimento: no ambiente das tecnologias convencionais e muitas correntes da tecnologia apropriada também se verifica uma grande preocupação com o processo de produção da tecnologia, como se pode observar pela intensa produção de textos sobre esse assunto na literatura sobre inovação tecnológica. Porém, tal preocupação está voltada para a busca de eficiência dos projetos de P&D e de inovação, envolvendo gerenciamento de equipes, resolução de conflitos, priorização e seleção de projetos, melhoria da interação com outros autores do sistema nacional e local de ciência, tecnologia e inovação (CT&I), entre outras questões gerenciais. (RODRIGUES e BARBIERI, 2008, p. 1075)

Além disso, compreenda-se que:

Tecnologias sociais são de bem comum, ou seja, não são patenteadas por empresas ou produzidas em grande escala, já que seu caráter é que nasçam da criatividade das pessoas que conhecem seus problemas e realidades e possam ser difundidas para situações semelhantes por pessoas interessadas em contribuir para um mundo mais sustentável (SEBRAE, 2017, p. 9).

Sobre o conceito das tecnologias sociais, em seu edital para inscrições do Prêmio Fundação Banco do Brasil, entidade que concentrou esforços para que o tema fosse difundido no país e proporcionou a criação do Banco de Tecnologias Sociais, afirma-se que:

Tecnologia Social compreende “produtos, técnicas ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social; É um conceito que remete para uma proposta inovadora de desenvolvimento, que considera a participação coletiva no processo de organização, desenvolvimento e implementação de soluções para problemas sociais; As Tecnologias Sociais aliam o saber popular, organização social e/ou conhecimento técnico-científico, tendo presente princípios de autogestão, protagonismo social, respeito cultural, cuidado ambiental e solidariedade econômica; Importa essencialmente que sejam efetivas, reaplicáveis, proporcionem o efetivo desenvolvimento social e que possam ser adaptadas a diferentes realidades. (Fundação Banco do Brasil, 2017, p. 1)

Percebe-se que as tecnologias sociais podem representar uma solução alternativa às políticas públicas e que as mesmas, inclusive, podem derivar das tecnologias sociais, pois não basta resolver um problema advindo da pobreza, por exemplo, mas pensar em soluções que tirem tais atores da situação de pobreza, para que o problema seja tratado desde sua fonte.

Quanto a isso, complementa-se que:

As tecnologias sociais e as políticas públicas possuem características comuns, entre as quais podemos elencar: atendem a demandas da sociedade, resultam de interações sociais, envolvem atores públicos e privados, promovem o desenvolvimento e a sustentabilidade socioeconômica e ambiental, fortalecem e estimulam a organização com participação social e política, proporcionando a inclusão social por meio da geração de trabalho e renda. Assim como as políticas públicas, as tecnologias sociais pressupõem a participação efetiva da comunidade no seu processo de construção e/ou apropriação. (COSTA, 2013, p. 9)

Nesse contexto, pode-se afirmar que um governo que esteja fielmente preocupado com a redução das desigualdades sociais e que permita e promova tal desenvolvimento, tanto das tecnologias sociais quanto das políticas públicas neste sentido, é primordial, pois sem este apoio do setor público o desenvolvimento e a aplicação de tais soluções fica comprometido e dependente de ações contrárias ou da iniciativa privada, o que pode aleijar todo o processo.

## 2.1 A Fundação Banco do Brasil e as tecnologias sociais

Desde sua fundação na década de 80, a Fundação Banco do Brasil procura estimular e apoiar iniciativas vinculadas ao terceiro setor, na busca pela redução das desigualdades sociais e combate à pobreza no país.

Segundo dados disponibilizados pela própria Fundação em 2018, somente nos últimos 10 anos, foram investidos R\$ 2,8 bilhões (em valores atualizados pela Selic) nos trabalhos sociais e, aproximadamente, 3,7 milhões de pessoas foram atingidas por estas ações.

A fundação tem como principal objetivo melhorar a vida das pessoas, por meio de investimentos sociais nas áreas de educação e meio ambiente, com foco no desenvolvimento sustentável, na criação e aplicação de tecnologias sociais e inclusão socioproductiva. A exemplo disso, a Figura 1 representa o modelo de atuação da FBB:

FIGURA 1: MANDALA DE ATUAÇÃO DA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL



FONTE: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2018.

Além disso, na busca pela valorização e fomento das tecnologias sócias, a cada dois anos, a FBB promove o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social.

Criado em 2001, o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social é uma das principais ferramentas de identificação e reconhecimento de tecnologias sociais em todo o país. Todo o acervo acumulado está à disposição dos interessados no Banco de Tecnologias Sociais. A iniciativa conta com o patrocínio da Petrobras e com o apoio institucional da Unesco, do BNDES, do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação e da KPMG Auditores Independentes. Realizada a cada dois anos, a premiação certifica tecnologias sociais selecionadas segundo critérios de reapplicabilidade, efetividade da transformação social e interação com a comunidade. (Fundação Banco do Brasil, 2011, p.1)

Pode-se perceber que a Fundação desempenha papel fundamental no desenvolvimento e reconhecimento das tecnologias sociais, a medida que fornece livre acesso aos dados das mesmas através do Banco de Tecnologias Sociais,

justamente com o intuito de difundir-las, para que sejam utilizadas e reaplicadas em diversas comunidades, respeitando as especificidades de cada uma.

O BTS – Banco de Tecnologias Sociais é uma base de informações sobre as TS -Tecnologias Sociais certificadas no âmbito do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social. [...] este prêmio tem por objetivo identificar, certificar, premiar e difundir TS já aplicadas, implementadas em âmbito local, regional ou nacional. Atualmente, cada uma das vencedoras recebe R\$ 50 mil para aplicar na própria tecnologia, buscando seu aprimoramento e expansão. (ZUCOLOTO E PEREIRA, 2017, p. 144)

O apoio financeiro para aplicação das tecnologias é essencial no que diz respeito à pesquisa e inovação, gerando emprego e renda, e permitindo que a equipe do projeto tenha condições de transmitir e aplicar os conhecimentos referentes às tecnologias sociais.

Pelo portal da FBB ou pelo aplicativo desenvolvido para acesso ao banco de tecnologias sociais estão disponíveis informações sobre “o problema solucionado, a solução adotada, a forma de envolvimento da comunidade, os municípios atendidos, os recursos necessários para implementação de uma unidade da Tecnologia Social, entre outros detalhes” (FBB, 2018).

São exemplos de tecnologias sociais certificadas pela Fundação Banco do Brasil: redes de produção agroecológicas e solidárias; modelos de bancos comunitários; projetos para jovens empreendedores; redes de turismo comunitário; bancos de sementes comunitários; construção de habitações em assentamentos; programas para segurança alimentar e educação ambiental; entre outros.

## 2.2 Engajamento e comprometimento no trabalho

No tocante ao tema desta pesquisa, que visa potencializar a atuação dos funcionários do Banco do Brasil como replicadores das tecnologias sociais certificadas pela FBB, deve-se ponderar sobre os conceitos relacionados ao engajamento e comprometimento no trabalho.

Pode-se verificar na literatura pertinente sobre o tema, que o assunto comumente é associado a questão da satisfação no trabalho ou à motivação.

Sobre esta questão, D’Amorim (1996), salienta que a satisfação refere-se a “um estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação e trabalho”, e que o comprometimento organizacional, por sua vez, “tem sido definido como a identificação do indivíduo com a organização, caracterizado pela crença, e

aceitação dos valores e objetivos desta, acompanhado pelo desejo de permanecer como um membro e por esforços realizados em benefício da organização”.

Visto isso, pode-se afirmar que o comprometimento no trabalho depende da crença do funcionário nos mesmos valores definidos pela empresa e que essa situação tem relação direta com o rendimento de cada um em suas funções, além de influenciar o nível de pró atividade dos mesmos para realizar outras atividades em prol da empresa, mesmo que estas não façam, estritamente, parte de suas funções.

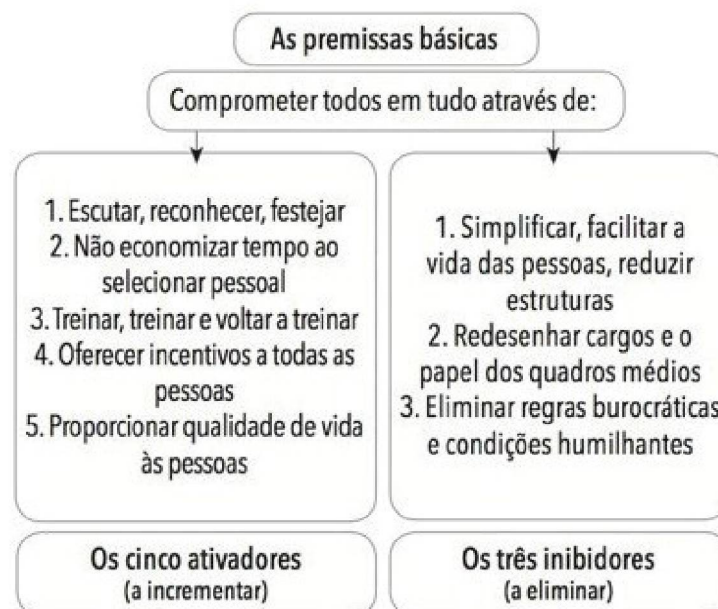
Meyer e Allen (1991) *apud* Maciel e Camargo (2011), definem o comprometimento organizacional como:

Estado psicológico de natureza atitudinal, que reflete as formas com que as pessoas pensam sobre seu relacionamento com a organização, a partir de três dimensões: comprometimento afetivo (affective); comprometimento instrumental (continuance); e comprometimento moral ou normativo (normative).(MEYER e ALLEN, 1911 *apud* MACIEL E CAMARGO, 2011 p. 15)

A dimensão afetiva, basicamente, diz respeito à vontade espontânea do indivíduo, afeição do mesmo com o trabalho. O comprometimento instrumental tem relação com a necessidade de permanência e a moral ou normativa refletem sentimentos de obrigação por parte das pessoas.

Com relação ao comprometimento e engajamento, Chiavenato (2014), estabelece algumas premissas básicas, representadas na Figura 2:

FIGURA 2: PREMISSAS BÁSICAS DO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS



O quadro representa atitudes positivas ou negativas para o comprometimento ou engajamento no trabalho. Na primeira coluna, que indica os cinco ativadores para elevação do comprometimento dos trabalhadores, pode-se perceber que a proximidade e preocupação com as pessoas, além do treinamento, são quesitos chave. Quanto aos inibidores, a quebra de paradigmas burocráticos e más condições de trabalho aparecem como determinantes negativos e devem ser eliminados.

Pode-se perceber que o comprometimento no trabalho é importante para o sucesso de quaisquer ações que visem a participação voluntária dos funcionários e que a gestão de pessoas deve continuamente procurar motivar e elevar o nível de comprometimento no trabalho de todos os colaboradores.

### 3 ATUAÇÃO SOCIAL DO BANCO DO BRASIL E FBB

Desde 1985, ano de sua constituição, a Fundação Banco do Brasil se dedica a apoiar projetos sociais e de pesquisa, visando desenvolvimento social e redução das desigualdades no país.

Ao longo dessa trajetória, destacam-se ações de geração de trabalho e renda, desenvolvimento comunitário e meio ambiente, permeadas por projetos de educação, transversais a todas as iniciativas. Em seus 32 anos de história, a Fundação BB cresceu e se tornou uma das mais importantes instituições do País na busca pela inclusão socioprodutiva dos segmentos mais vulneráveis da sociedade. Somente nos últimos 10 anos, foram R\$ 2,8 bilhões (em valores atualizados pela Selic) em investimento social e, mais importante, quase 3,7 milhões de pessoas que tiveram suas vidas transformadas por meio das nossas ações. Isso só é possível porque contamos com uma equipe especializada que acompanha todas as fases da implementação de um projeto social, desde sua modelagem até a avaliação da efetividade da nossa atuação nas comunidades atendidas. (FBB, 2017, p.1)

O objetivo da fundação fica bem definido em sua missão de “melhorar a vida das pessoas, promovendo a inclusão socioprodutiva, o desenvolvimento sustentável e as tecnologias sociais”.

Ademais, a fundação dispõe de parceiros estratégicos, que viabilizam o desenvolvimento das ações, programas e projetos sociais.

A estratégia revisada em 2017 prevê a concentração do investimento social nas áreas de Educação e Meio Ambiente, em programas estruturados segmentados por ações em temas como Água, Agroecologia, Agroindústria, Educação e Resíduos Sólidos, e para a inclusão socioprodutiva e a superação da exclusão social. Essa atuação também tem como orientadores a promoção da transformação social, a disseminação de tecnologias sociais, a valorização de redes, a sinergia de ações com os parceiros estratégicos, dentre outros. (PORTAL DA FBB, 2017)

Como principal parceiro da entidade destaca-se o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, que em 2009 formalizou um Acordo de Cooperação Técnica e Financeira, como gestor do Fundo Social e Fundo Amazônia.

Segundo a FBB, por meio do acordo com o Fundo Social foi possível investir em 441 projetos sociais (que beneficiaram mais de 210 mil pessoas, totalizando o valor 247 milhões de reais) e através do outro acordo, com Fundo da Amazônia, até 2017, foram celebrados 52 convênios, alcançando 23.296 participantes distribuídos entre povos indígenas, extrativistas, agricultores familiares e assentados da reforma agrária.

Segundo seu estatuto, a fundação é definida como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, instituída pelo Banco do Brasil S.A., com sede e foro no Distrito Federal.

Seu patrimônio é formado por dotações do Banco do Brasil S.A., doações e contribuições em dinheiro ou valores, bens móveis e imóveis e direitos que venha adquirir ou receber de pessoas físicas e jurídicas. Além disso, suas receitas são provenientes de leis de incentivo; rendimento de aplicações financeiras; prestação de serviços, contratos e convênios; verbas e contribuições do poder público; e possíveis vendas ou locações de propriedades.

O Estatuto é a norma fundamental e norteadora da Fundação BB. Já as normas específicas de funcionamento da Fundação são complementadas por um Regimento Interno (FBB, 2017). Quanto aos órgãos de administração e fiscalização definidos pelo estatuto, a autarquia conta com o Conselho Curador, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.

O Conselho Curador, órgão superior de deliberação e orientação da fundação, é constituído por três membros natos, oito membros temporários e mais oito suplentes. Os membros natos são representados pelo Presidente do Banco do Brasil S.A, Presidente da Fundação Banco do Brasil e mais um membro escolhido pelo conselho de administração do banco. Os membros temporários e seus suplentes têm mandatos de dois anos, podendo ser reconduzidos somente para um mandato consecutivo.

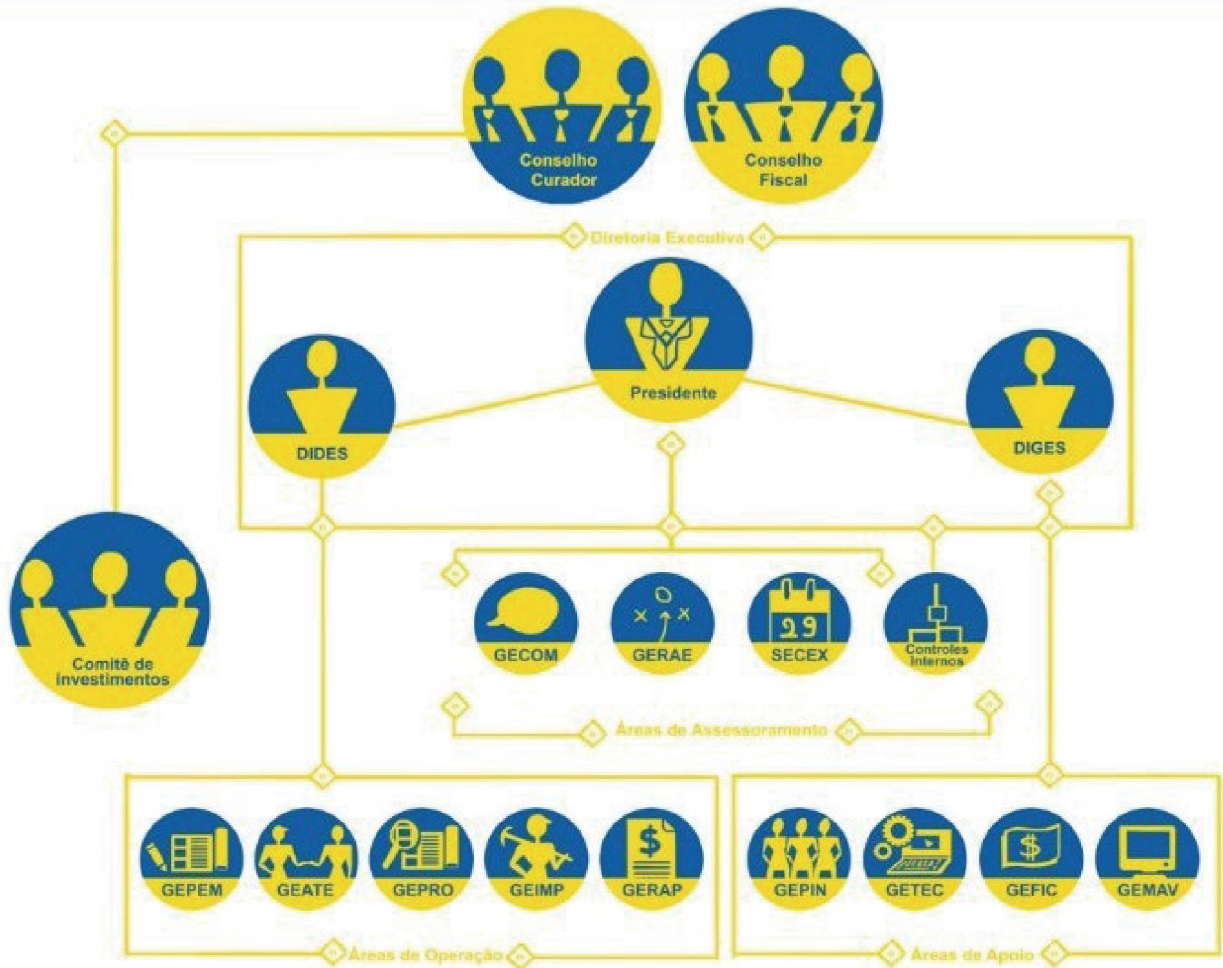
Cabe ao Conselho reunir-se quatro vezes ao ano para as reuniões ordinárias para deliberação de suas atribuições. Dentre as competências atribuídas ao comitê, estão: a definição do plano estratégico, contemplando as diretrizes; criação, alteração e extinção das políticas da Fundação; programação orçamentária, acompanhada do respectivo plano de atividades; remanejamento de verbas orçadas; instituição e extinção de programas estruturados; concessão e cancelamento de recurso financeiro; alteração no Estatuto; demonstrações financeiras e contábeis; eleição e destituição do presidente e dos diretores executivos da Fundação; alteração no Regimento Interno; alteração na estrutura organizacional; alienação de bens e direitos; autorização para contratação de serviços de consultoria e assessoria especializadas; deliberação sobre assuntos que não estiverem regulados em lei, no Estatuto ou no Regimento Interno, extinção da Fundação (caso ocorra), entre outras.

A Diretoria Executiva é responsável pela administração da Fundação e é composta pelo presidente mais dois diretores executivos, que devem ser membros da ativa do Banco do Brasil e são eleitos pelo Conselho Curador. A diretoria é responsável por: propor ao Conselho Curador as políticas e diretrizes da Fundação; cumprir e fazer cumprir as disposições estatutárias, o Regimento Interno e as deliberações do Conselho Curador; zelar por prevalecer a vontade do Instituidor e o benefício social nas ações empreendidas; propor ao Conselho Curador a programação orçamentária e eventuais remanejamentos de verbas orçamentárias; sugerir alterações no Estatuto e na estrutura organizacional; avaliar as atividades desenvolvidas; promover a divulgação das ações da Fundação; prover os cargos da estrutura da Fundação; autorizar a contratação de serviços de consultoria ou assessoria especializadas para realização de trabalhos técnicos específicos ou de alta complexidade; aprovar a formalização de convênios, contratos, termos de parceria, termos de colaboração; entre outros.

Por conseguinte, o terceiro órgão da fundação é o Conselho Fiscal, que é o responsável pela fiscalização dos atos de gestão dos administradores e das atividades da entidade. O mesmo é formado por três membros titulares e seus respectivos suplentes. Dentre suas atribuições estão: fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; opinar sobre o relatório de atividades da Fundação; analisar periodicamente os balancetes mensais e demais demonstrações financeiras; emitir pareceres sobre as demonstrações financeiras e contábeis e ações realizadas; apontar eventuais irregularidades, sugerindo medidas saneadoras; fazer as denúncias necessárias à Diretoria Executiva; tomar conhecimento das denúncias em que a entidade seja parte; solicitar à auditoria independente esclarecimentos ou informações referentes aos relatórios ou pareceres por ela emitidos, entre outras atividades.

Atualmente, a FBB conta com a seguinte estrutura:

Figura 3 – ORGANOGRAMA DA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL



FONTE: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017.

Vinculadas diretamente ao presidente da fundação, estão a DIDES – Diretoria Executiva de Desenvolvimento Social e a DIGES - Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas, Controladoria e Logística.

Das áreas de assessoramento fazem parte a GECOM - Gerência de Comunicação, a GERAE - Gerência de Assessoramento Estratégico e Tecnologias Sociais, a SECEX - Secretaria Executiva e o setor de controles internos.

As áreas operacionais representadas são a GEPEM - Gerência de Parcerias Estratégicas e Modelagem de Programas e Projetos, GEATE - Gerência de Assessoramento Técnico, GEPRO - Gerência de Análise de Projetos, GEIMP - Gerência de Implementação de Programas e Projetos e a GERAP - Gerência de Autorização de Pagamentos.

As áreas de apoio da fundação são a GEPIN - Gerência de Pessoas e Infraestrutura, GETEC - Gerência de Tecnologia da Informação, GEFIC - Gerência de Finanças e Controladoria e a GEMAV - Gerência de Monitoramento e Avaliação.

Atualmente a FBB conta com 136 funcionários, sendo o presidente, dois diretores, doze gerentes de divisão, três gerentes de equipe, quarenta e quatro assessores sênior, quarenta e dois assessores plenos, vinte e cinco assessores júnior e sete assistentes.

Para atingir este objetivo da pesquisa, que é estudar qual a estrutura e atuação da FBB no contexto do Banco do Brasil, realizou-se uma pesquisa documental e foram analisadas informações disponíveis nos portais do Banco do Brasil, Fundação Banco do Brasil e Programa de Voluntariado, além dos relatórios de administração do banco, relatório anual, estatutos e diretrizes de atuação estabelecidas para os programas mantidos pela instituição.

### 3.1 Comunicação da FBB no Banco do Brasil

O segundo objetivo da pesquisa visa investigar como os funcionários do Banco do Brasil obtém informações sobre as tecnologias sociais fomentadas pela FBB, partindo do pressuposto que os mesmos possuem pouco ou quase nenhum conhecimento sobre o assunto, fato este que foi observado durante cinco anos de atuação como funcionária da instituição e que deu origem a esta pesquisa.

Para alcançar este objetivo foi analisado todo o contexto no qual os funcionários estão inseridos e de que forma qualquer tipo de informação sobre as tecnologias sociais chega até os mesmos atualmente. Foram analisados dados disponíveis nos portais da FBB e do Voluntariado BB, além do conteúdo disponível na intranet do Banco do Brasil, ao qual os funcionários têm acesso restrito e consultam diariamente, além de relatórios de consulta pública.

Segundo o Relatório de Administração do primeiro semestre de 2018, divulgado pelo próprio Banco do Brasil, o número de funcionários se mantém próximo aos cem mil colaboradores, como mostra a Figura 4:

Figura 4 – PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

	1S17	1S18
<b>Perfil de Funcionários</b>		
<b>Funcionários</b>	99.603	97.675
Feminino	41.194	40.475
Masculino	58.409	57.200
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Médio	18.429	15.901
Graduação	42.100	39.957
Especialização, Mestrado e Doutorado	38.868	41.627
Demais	206	190
<b>Distribuição Geográfica</b>		
Norte	4.509	4.316
Nordeste	16.635	16.313
Centro-Oeste	16.615	16.792
Sudeste	44.142	42.950
Sul	17.665	17.274
Exterior	37	30
<b>Rotatividade de Funcionários (%)</b>	0,98	1,46

FONTE: RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2018

Ainda segundo este relatório, o banco conta com mais de cinco mil agências, espalhadas por todos os estados do país, o que permite o contato dos funcionários com a população de inúmeros municípios.

Dentro das iniciativas e programas de caráter social que o banco apoia por meio dos funcionários, além da atuação específica da Fundação Banco do Brasil, destaca-se o Programa de Voluntariado BB.

Nosso Programa Voluntariado introduz e consolida os conceitos e pressupostos do voluntariado na cultura organizacional, apoiando e incentivando o envolvimento dos funcionários da empresa, da ativa ou aposentados, familiares e amigos, para a prestação de serviço voluntário. Para promover maior interação dos públicos, disponibilizamos uma plataforma na internet (<http://voluntariadobb.com.br>) que facilita a comunicação e contato entre Voluntários BB, instituições, comitês de cidadania, Gepes e público em geral. Em 2017, o Portal do Voluntariado BB – plataforma de comunicação e gestão do Programa Voluntariado BB – atingiu 27.698 usuários cadastrados como voluntários, 21.316 ações voluntárias realizadas e 2.703 entidades sociais registradas. (Banco do Brasil, 2017, p.1)

A cada ano o programa lança um edital de chamamento para o público interno, no qual podem ser apresentados projetos sociais desenvolvidos por entidades sem fins lucrativos, que contem com a atuação de ao menos um voluntário que tenha vínculo funcional com o banco. O processo seletivo possibilita investimento social de R\$ 3 milhões para apoiar iniciativas com orçamentos entre R\$ 50 mil e R\$ 100 mil. (Banco do Brasil, 2019)

A tabela a seguir mostra a evolução da quantidade de projetos aprovados, em números:

TABELA 1 – PROJETOS VOLUNTÁRIOS COM PARTICIPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DO BB APOIADOS PELA FBB

<b>Projeto Voluntários BB – Recursos da FBB e Instituto Cooperforte</b>		
<b>Ano</b>	<b>Quantidade de Projetos</b>	<b>Recursos Aprovados</b>
2004	9	757.162,56
2005	29	2.281.722,32
2006	15	1.004.788,69
2007	39	1.832.286,82
2008	39	2.046.692,66
2009	28	1.968.169,98
2010	46	3.508.777,84
2011 <sup>1</sup>	55	3.470.751,71
2012 <sup>2</sup>	58	3.434.277,45
2013 <sup>3</sup>	68	4.205.458,63
2014 <sup>4</sup>	57	3.618.424,15
2015	60	2.768.090,62
2016	76	4.168.271,04

FONTE: PORTAL DO VOLUNTARIADO BANCO DO BRASIL, 2019.

Apesar do número de usuários do portal (funcionários cadastrados como voluntários) chegar a aproximadamente um quarto do total de funcionários da ativa na instituição, pode-se dizer que o número de projetos com a atuação dos mesmos ainda pode aumentar consideravelmente e que os mesmos têm interesse nas ações sociais apoiadas pelo banco, já que os números vêm crescendo ou se mantendo estáveis nos últimos anos.

Após análise dos dados disponibilizados pelo banco e pela fundação, percebe-se que o programa de voluntariado incentiva a atuação dos funcionários como voluntários em projetos sociais, mas não trata especificamente das tecnologias sociais aprovadas pela FBB. Essas tecnologias, como citado anteriormente, buscam resolver problemas estruturais das comunidades e com a participação das

mesmas, de maneira simples e sustentável, já os projetos, neste caso, representam ações mais complexas e de longo prazo.

Sendo assim, quanto ao objetivo específico que visa investigar como os funcionários obtêm informações sobre as tecnologias sociais, pode-se afirmar que desta forma o banco incentiva a atuação, mas não especificamente facilita a obtenção de informações sobre as tecnologias sociais.

Além da interação com o portal do voluntariado, observou-se que o único meio de comunicação da fundação com os funcionários da ativa é via a intranet do Banco do Brasil.

Neste portal são publicadas diariamente notícias sobre temas de interesse dos funcionários, como por exemplo: mudanças na legislação, investimentos, gestão de carreira, processos seletivos, indicadores econômicos, ações do banco, entre outros, além de permitir o acesso aos aplicativos necessários para o cumprimento das tarefas diárias.

Nesta página a fundação tem um espaço para publicar semanalmente o conteúdo referente às ações da entidade e, desta forma, aborda especificamente o assunto das tecnologias sociais com os funcionários.

Quanto a disponibilização deste conteúdo, relacionando-o ao objetivo geral desta pesquisa, destaca-se o fato de que, geralmente, contém apenas informações sobre os resultados de tecnologias sociais já aplicadas e ao final do texto sempre é disponibilizado um *link* para acesso ao portal da Fundação BB.

Pode-se dizer então que essas informações podem funcionar como um chamariz para a interação dos funcionários com o portal da fundação e com o Banco de Tecnologias Sociais, mas que, ao mesmo tempo, não existe um incentivo a participação dos mesmos para tornarem-se replicadores das tecnologias sociais, apenas para a apresentação de projetos via portal do voluntariado, que faz uma parceria com a FBB.

#### 4 PROPOSTA TÉCNICA DE SOLUÇÃO PARA A SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como já citado, pode-se perceber que a FBB dispõe de uma grande estrutura dentro do Banco do Brasil, totalmente voltada ao desenvolvimento e apoio de projetos do terceiro setor e das tecnologias sociais e que o banco possui crescente interesse em mantê-la cada vez mais atuante. Na Figura 5 pode-se verificar que os aportes realizados pelo conglomerado do BB na entidade vem aumentando:

FIGURA 5 – APORTES PARA A FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL POR FONTE  
(EM MILHÕES)

Fontes de Recursos	2015	2016	2017
Banco do Brasil	47,6	48,3	54,5
Brasilcap	9,3	3,8	0,1
BB DTVM	0,5	0,5	1,8
FENABB	24,2	24,2	22,8

FONTE: RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL, 2017.

Segundo o Relatório Anual do Banco do Brasil 2017, como instituidores da FBB, o conglomerado realiza doações em conformidade com as disponibilidades financeiras, limitadas em 5% do resultado operacional, conforme Estatuto Social. Em 2017, realizou-se aportes de R\$ 54,5 milhões na FBB, o que representa um incremento de 12,8% em relação a 2016.

Entretanto, todo o trabalho desenvolvido pela mesma poderia ser impulsionado com a participação dos funcionários de todo o conglomerado do Banco do Brasil.

Com relação as tecnologias sociais, a própria Fundação BB, como já citado, disponibiliza a todos os interessados em replicar e re replicar as mesmas, as informações necessárias por meio do Banco de Tecnologias Sociais:

O Banco de Tecnologias Sociais é uma base de dados que contempla informações sobre as tecnologias sociais certificadas no âmbito do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social. O Banco de Tecnologias Sociais apresenta soluções para demandas sociais, desenvolvidas por instituições de todo o País, que podem ser consultadas por tema, entidade executora, público-alvo, região, UF, etc. As informações sobre as tecnologias sociais abrangem o problema solucionado, a solução adotada, a forma de envolvimento da comunidade, os municípios atendidos, os recursos necessários para implementação de uma unidade da Tecnologia Social, entre outros detalhes. São disponibilizados, também, os contatos dos responsáveis pela Tecnologia Social, possibilitando que instituições interessadas em reaplicar ou conhecer detalhes sobre o processo possam entrar em contato direto com as instituições que desenvolveram as tecnologias sociais. (Portal FBB, 2019)

Visto isso, o conteúdo necessário aos replicadores já está organizado e disponível, o que facilita o processo de incentivo e desenvolvimento da solução para replicação das mesmas.

Nesse contexto, é importante compreender que:

As tecnologias sociais são de bem comum, ou seja, não são patenteadas por empresas ou produzidas em grande escala, já que seu caráter é que nasçam da criatividade das pessoas que conhecem seus problemas e realidades e possam ser difundidas para situações semelhantes por pessoas interessadas em contribuir para um mundo mais sustentável. (SEBRAE, 2017, p. 9)

Sendo assim, as mesmas podem ser disseminadas livremente para desenvolvimento de pessoas e comunidades. Além disso, é necessário que os funcionários sintam-se motivados a disseminar o conteúdo do BTS e que a empresa valorize este tipo de atitude.

#### 4.1 Plano de implantação

Para desenvolvimento de uma proposta técnica para a situação-problema, que visa motivar e dar suporte para que os funcionários atuem voluntariamente como replicadores das tecnologias sociais (terceiro objetivo específico desta pesquisa), realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre temas relevantes e verificou-se que a necessidade inicial seria um treinamento para disseminação de informações, que ao mesmo tempo, motivasse os funcionários a exercerem este papel.

Então, primeiro passo para transformação dos funcionários em replicadores das tecnologias sociais é fornecer aos mesmos o conhecimento necessário sobre o assunto, de modo que entendam como podem ajudar as comunidades nas quais estão inseridos.

Existem muitos tipos de treinamento, por diferentes canais e que utilizam metodologias variadas. No contexto organizacional, Chiavenato (2014) trata do assunto em várias publicações e suas afirmações a respeito do assunto podem ser utilizadas no contexto deste trabalho, mesmo que não estejamos tratando do desenvolvimento de habilidades exclusivamente organizacionais. Para Chiavenato (2014), são tipos de mudanças decorrentes de treinamentos:

FIGURA 6 – TIPOS DE MUDANÇAS DECORRENTES DE TREINAMENTOS



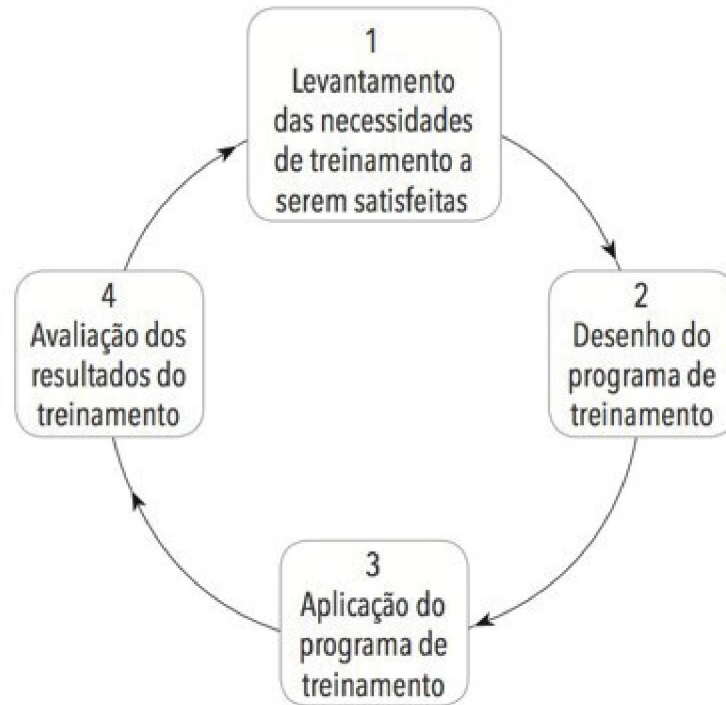
FONTE: CHIAVENATO, 2014

Pode-se perceber que por meio do treinamento será possível alcançar o objetivo de transformar os funcionários em replicadores das tecnologias sociais, pois, para isso, espera-se justamente que o curso ou treinamento desenvolvido aumente o conhecimento dos funcionários, melhore habilidades, desenvolva e modifique comportamentos, eleve o nível de abstração (que contribui para o desenvolvimento de ideias inovadoras) e crie competências individuais necessárias para os mesmos.

Para descrever as fases do plano de implantação com mais clareza, buscando descrever etapas, atribuições de responsabilidades pela

implantação, prazos e forma de monitoramento de ações necessárias, será utilizado o seguinte ciclo, representado na Figura 7:

FIGURA 7 –ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO



FONTE: CHIAVENATO, 2014.

A primeira etapa, que diz respeito às necessidades de treinamento, foi diagnosticada anteriormente e diz respeito a necessidade de transformar os funcionários replicadores das tecnologias sociais apoiadas pela FBB, com o objetivo de potencializar a atuação da fundação, valorizando todo o investimento realizado na mesma, além de agregar valor à imagem da empresa. Para isso os funcionários precisam desenvolver competências específicas, que serão adquiridas por meio do curso desenvolvido.

Neste momento é importante levar em consideração a necessidade de manter os funcionários motivados. Para isso, pode ser utilizado o modelo de Keller.

Segundo Keller (2009) *apud* Savi (2011):

Um dos métodos existentes que objetiva empregar estratégias motivacionais no projeto de materiais instrucionais é o modelo ARCS de John Keller. A ARCS é um acrônimo que identifica quatro categorias de estratégias importantes para que se consiga motivar os alunos na aprendizagem: Atenção, Relevância, Confiança e Satisfação (Attention, Relevance, Confidence, Satisfaction) (KELLER, 2009 *apud* SAVI, 2011, p. 3).

Na segunda etapa do ciclo é preciso decidir a estratégia do programa. Neste caso: quem, quando, em que e como treinar.

O treinamento para os replicadores pode ser desenvolvido por um comitê formado pelo corpo técnico da Fundação Banco do Brasil, com o apoio do Banco do Brasil (por meio da Diretoria de Gestão de Pessoas), em parceria com a Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Tal comitê ficaria responsável pela elaboração do curso, definição de objetivos, conteúdo e formas de desenvolvimento e avaliação do mesmo.

Decidiu-se que a melhor opção neste caso seria utilizar a Unibb, pois além da tecnologia e recursos humanos necessários já estarem disponíveis, não foi identificado nenhum treinamento referente ao tema no portal.

Segundo o Banco do Brasil (2019), as metodologias mais utilizadas pela Unibb são: treinamentos presenciais, oferecidos pelo setor de gestão de pessoas regionais; aprendizagem por meio de tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, web); programas em parceria com instituições de ensino do país; consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias; portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line, etc.

Com relação a terceira etapa do ciclo, que trata da aplicação do programa de treinamento, dentre as opções disponíveis na Unibb, entende-se que a melhor maneira de aplicar o treinamento seria por meio de um curso virtual, permanentemente disponível no portal. Desta forma, os funcionários poderiam realizar os treinamentos a qualquer hora e ganhar créditos em seus currículos digitais (o que poderia motivá-los a realizar o curso), além do custo ser mais baixo.

A última etapa diz respeito a avaliação e controle. Os prazos para o cumprimento de cada etapa podem ser definidos pelo comitê na primeira reunião para definição de ações necessárias para desenvolvimento do curso. A forma de monitoramento de cada uma das ações necessárias à implantação da proposta técnica pode ficar a cargo grupo de integrantes específicos, dentro do comitê formado entre a FBB, Banco do Brasil e Unibb.

Segundo Savi (2011):

Donald Kirkpatrick (1994) criou os níveis de avaliação de treinamento mais utilizados até hoje. Os níveis são: reação (onde se mede a satisfação e valor percebido do treinamento pelos participantes); aprendizagem (levanta o quanto os participantes podem mudar de atitude, ampliar seus conhecimentos e/ou habilidades); comportamento (identifica o quanto os participantes mudaram seu comportamento em decorrência do que foi aprendido); e resultados (identifica os ganhos obtidos com o treinamento). (KIRKPATRIK, 1994 *apud* SAVI, 2011, p. 2)

A avaliação de reação e aprendizagem já está incorporada ao final de todos os cursos da Unibb, o que facilita o processo de controle e avaliação. Os outros níveis de avaliação podem ser enquadrados nos resultados esperados, quanto a implantação da solução, descritas no subtópico 4.1.2.

Além da disponibilização do treinamento, visando complementar a solução apresentada, sugere-se ainda uma parceria da Fundação do Banco do Brasil com as ECOA'S – Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento do BB.

ECOIA é a Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento, formada por representantes voluntários que assessoram o Comitê de Administração da dependência em ações de comunicação interna, bem-estar no trabalho, autodesenvolvimento, gestão participativa e responsabilidade socioambiental. É uma equipe constituída de, no mínimo, dois integrantes da dependência, voluntários, e escolhidos através de processo eleitoral livre. A quantidade de membros da ECOIA depende da quantidade de funcionários existentes nas dependências, sendo que a equipe deve ser formada por um Coordenador e, no mínimo, mais um Agente de Comunicação Interna. (Banco do Brasil, 2016, p. 7)

Estas equipes estão presentes em todas as dependências da instituição e atuam de forma abrangente dentro do Banco do Brasil, seguindo um calendário de eventos e ações que é definido anualmente pelos membros da comissão em conjunto com a dependência na qual estão inseridos.

Neste calendário constam ações obrigatórias a serem realizadas durante o ano e outros temas considerados opcionais, definidos pela coordenação nacional das Ecoa's. Cada equipe possui um orçamento anual, que deve utilizar para a realização de ações em prol dos funcionários. Os tipos de ações mais comuns são palestras, criação de cartilhas, *workshops*, dinâmicas, sorteios e distribuição de prêmios, entre outros, sempre tendo em vista disseminar alguma informação, melhorar o clima organizacional e elevar a motivação dos funcionários.

A parceria entre a FBB e as Ecoa's, apesar de parecer bem promissora, ainda não existe e poderia auxiliar na transformação de funcionários em replicadores das tecnologias sociais, além de aproximar os funcionários do banco da FBB.

Todos os anos as Ecoa's promovem um evento temático que trata do assunto do voluntariado: a Semana do Voluntariado. Durante estes dias os funcionários são mobilizados em torno desta questão e motivados a tornarem-se voluntários.

Recomenda-se que um dos dias desta Semana do Voluntariado seja voltada aos assuntos da FBB, tratando especificamente das TS e divulgação do treinamento disponível na Unibb sobre o assunto. Os funcionários que já tenham concluído o curso poderiam participar de sorteios e concorrer a prêmios, por exemplo.

Esta parceria poderia ficar a cargo da Gecom – Gerência de Comunicação da FBB e coordenação nacional das Ecoa's, que tratariam dos pormenores necessários e da inclusão do Dia das Tecnologias Sociais na Semana do Voluntariado.

Desta forma, pode-se dizer que as duas soluções se complementariam, elevando a adesão dos funcionários do banco à conclusão do curso e motivando os mesmos a tornarem-se voluntários, disseminadores das TS, atores de mudança para o desenvolvimento da sociedade.

#### 4.1.1 Recursos

Estima-se que os principais recursos a serem utilizados para a implantação e operação da proposta técnica sejam os recursos humanos, já disponíveis na organização e que fazem parte do quadro de funcionários do Banco do Brasil, Fundação Banco do Brasil e Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

Eventualmente pode ser necessária a contratação de uma consultoria especializada, que poderia ser custeada por investimentos conjuntos entre os órgãos.

Segundo Invernizzi (2000), registra-se aumento dos investimentos em treinamentos nas empresas, que passaram a considerar cursos e treinamentos como investimentos e não mais como despesas. Essa visão tende a facilitar o financiamento de tais projetos nas empresas, apesar de não gerar lucro direto para a mesma. Além disso, recursos físicos ou relacionados a tecnologia da informação também já estão disponíveis, pois são utilizados para todos os cursos e treinamentos desenvolvidos para os funcionários.

Com relação às ações da Ecoa em parceria com a FBB, trata-se dos mesmos recursos humanos. Todas as equipes possuem instalações físicas disponíveis nas dependências em que atuam, assim como tem um orçamento já definido que pode ser utilizado também para o Dia das Tecnologias Sociais, durante a Semana do Voluntariado.

#### 4.1.2 Resultados esperados

Como já citado, com base na metodologia de avaliação de treinamento proposta por Kirkpatrick (1994), após a implantação da solução, os dois últimos níveis de avaliação dos resultados esperados são: comportamento e resultados.

A avaliação referente ao nível comportamento e resultados pode ser realizada após determinado período que o curso estiver disponível, por meio de pesquisas com os funcionários que realizaram o treinamento.

A mensuração do valor gerado pelo treinamento (atingimento de objetivos), que equivale ao nível de resultado, pode ser conduzida pela FBB, com auxílio da Diretoria de Gestão de Pessoas e Unibb, de ano a ano, por exemplo, para que sejam mensurados os resultados e identificadas necessidades de adequações.

Espera-se que, após o treinamento e ações realizadas pelas Ecoa's, os funcionários sintam-se seguros e motivados para disseminar as tecnologias sociais, contribuindo com o desenvolvimento de sua comunidade e atuando na resolução de problemas sociais, compreendendo os produtos, técnicas ou metodologias reaplicáveis, que podem ser desenvolvidos por meio dessas tecnologias sociais.

#### 4.1.3 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo corretivas

Quanto os riscos, pode-se dizer que o maior deles, poderia ser uma baixa adesão ao treinamento ou que o mesmo não seja eficiente para transmitir os conhecimentos necessários sobre as TS. Segundo Chiavenato (), existem dois critérios para avaliação da eficácia de treinamentos:

- 1) Relevância: o treinamento deve desenvolver seus esforços em direção aos tópicos e alvos mais importantes;
- 2) Transferibilidade: refere-se ao grau em que habilidades e comportamentos adquiridos em situações de aprendizagem podem ser aplicados à situação de trabalho;
- 3) Alinhamento sistêmico: refere-se ao grau em que os comportamentos aprendidos e aplicados em alguma área da organização podem ser também aplicados em outras áreas do sistema. Uma unidade de trabalho pode aprender novos padrões de comportamento que aumentam substancialmente seu potencial de contribuição para a organização. (CHIAVENATO, 2016)

Tomando como referência estes três critérios, pode-se agir pró ativamente no momento do desenvolvimento do curso, além de trabalhar também no pós treinamento, mantendo o curso atualizado, conforme os resultados sejam mensurados, de maneira a estar sempre aumentando seu nível de eficácia.

Com relação à parceria entre FBB e Ecoa's, a rotatividade dos funcionários pode ser um problema se a parceria não for bem estabelecida, mas poderia ser resolvido estabelecendo-se regras claras e uma parceria compensatória para ambos os lados.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Evidentemente as tecnologias sociais ainda não ocupam o espaço que poderiam para a solução de problemas sociais das classes menos favorecidas do país e do mundo.

Essas tecnologias são altamente interessantes por apresentarem vários benefícios de uma só vez, pois são geralmente soluções simples, desenvolvidas com saberes locais, sustentáveis, de baixo custo e, ainda sim, eficientes para a solução de problemas relacionados às mais diversas áreas: educação, meio ambiente, agricultura, saúde, habitacional, entre outros.

Como citado, a pobreza no país continua elevada e é necessário que o poder público e o terceiro setor estejam atentos às soluções de curto prazo, que possam resolver problemas estruturais e urgentes dessas camadas da sociedade de maneira rápida e eficaz. Ao mesmo tempo que os programas de longo prazo devem continuar cumprindo seu papel no desenvolvimento social.

Por meio da Fundação Banco do Brasil, pode-se afirmar que o Banco do Brasil tem grande importância no desenvolvimento dos conceitos das tecnologias sociais no país, uma vez que apoia, financia e mantém o Banco de Tecnologias Sociais, além de promover o Prêmio Banco do Brasil de Tecnologias Sociais.

Para alcance do objetivo desta pesquisa e sucesso das soluções propostas, é essencial que as ações podem ser realizadas com certa autonomia e com apoio do Banco do Brasil, órgão responsável pela Unibb e FBB.

Além disso, é importante ressaltar que o treinamento significa comprometimento da organização com o desenvolvimento contínuo dos funcionários e não representa apenas um repasse de conteúdo, que pode não ser utilizado posteriormente. Portanto, é importante avaliar continuamente o processo, a motivação dos colaboradores, a metodologia e os resultados.

Futuramente podem ser desenvolvidas novas formas de disseminação do conteúdo das tecnologias sociais ou uma expansão do público-alvo do treinamento, para familiares dos funcionários e ex funcionários, por exemplo. Ademais, ações mais regulares da FBB em parceria com as Ecoa's podem alavancar o número de replicadores das tecnologias sociais apoiadas pela Fundação Banco do Brasil.

## REFERENCIAS

- BAVA, Silvio C. Tecnologia social e desenvolvimento local. In: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL (org.) **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro. FBB, 2004.
- BANCO DO BRASIL. **Portal do Banco do Brasil**. Disponível em <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>. 2019
- BANCO DO BRASIL. **Cartilha da Ecoa**. Gepes – PR. 2016
- COSTA, Adriano Borges, (Org.) **Tecnologia Social e Políticas Públicas**. -- São Paulo: Instituto Pólis; Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações** .4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos : como incrementar talentos na empresa**. – 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP : Manole, 2016.
- D'AMORIM, Maria Alice. **Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho**. . Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, vol.1, n.11, 1996.
- Fundação Banco do Brasil. **Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologias Sociais 2011 - Tecnologia Social para Superar a Pobreza**. Suplemento especial: *Le Monde Diplomatique* Brasil. 2011. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/nospodemosparana/uploadAddress/encarte%5B31375%5D.pdf>> Acesso em 20.01.2019.
- Fundação Banco do Brasil. **Sobre nós**. Disponível em: <<https://fbb.org.br/pt-br/sobre-nos>>. Acesso em 10.01.2019.
- Fundação Getúlio Vargas. **Pobreza e desigualdade aumentaram nos últimos 4 anos no Brasil** ; 2018. Disponível em <<https://portal.fgv.br/noticias/pobreza-e-desigualdade-aumentaram-ultimos-4-anos-brasil-revela-estudo>> Acesso em 26.01.2019.
- INVERNIZZI, N. **Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da indústria brasileira: tendências dos últimos vinte anos**. In: Reunião anual da ANPED, 2000, Caxambu, MG. São Leopoldo, 2000.
- KIRKPATRICK, Donald L., **Evaluating Training Programs - The Four Levels**. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994.
- MACIEL, Cristiano de Oliveira; CAMARGO, Camila. **Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 4, .Maio/Jun. 2011

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. . **A three-component conceptualization of organizational commitment.** *Human Resource Management Review.* Spring, 1991.

RODRIGUES, Ivete ; BARBIERI, José Carlos. **A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável.** *Rev. Adm. Pública*[online]. 2008, vol.42, n.6. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/03.pdf>>. Acesso em: 23.01.2019.

SAVI, Rafael. **Avaliação de Jogos Voltados para a Disseminação do Conhecimento.** Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de PósGraduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, 2011.

SEBRAE. **Tecnologias sociais: como os negócios podem transformar comunidades.** Cuiabá, MT: Sebrae, 2017. Disponível em: <<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Tecnologias-Sociais-final.pdf>> Acesso em: 11.01.2019.

ZUCOLOTO, Graziela Ferrero; PEREIRA, Larissa de Souza. **Tecnologias Sociais e a Economia Solidária: Projetos certificados pela Fundação Banco do Brasil.** 2017. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8134/1/bmt\\_63\\_tecnologias.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8134/1/bmt_63_tecnologias.pdf)>. Acesso em 12.01.2018.