

Codigo: 46

Autor1: EDGARD RUFATTO JR

Instituicao1: BANCO DO BRASIL

Apresentador: EDGARD RUFATTO JR

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 3 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS

Titulo: Amigos do BB: Experiência piloto de uso de Redes Sociais para Gestão de Pessoas

Resumo: O presente trabalho relata a experiência ocorrida entre janeiro e outubro de 2008 com a utilização de uma Rede Social definida pelo Banco do Brasil para avaliar o potencial da ferramenta como estratégia de Recursos Humanos.

Através da utilização da ferramenta A.M.I.G.O.S, Rede Social desenvolvida pelo Centro de Estudos Avançados do Recife (CESAR), convidamos colaboradores internos a participar da construção coletiva da História do Banco como mote para iniciar um projeto piloto para observar a ação e reação das pessoas num ambiente deste tipo e oferecido por uma organização.

A experiência permitiu observar a integração entre gerações, recuperar histórias anteriores ao mundo web, propiciar a geração de discussões, a formação de comunidades, o compartilhamento de informações e documentos e a ampliação das redes de relacionamento entre as pessoas.

Os resultados da observação da ação estão sendo oferecidos à organização para avaliação da implementação de tal ferramenta para utilização efetiva, visando oferecer um posicionamento contextualizado à pós-modernidade que trata a informação e conhecimento de modo inusitado.

PalavrasChave: Redes Sociais, Gestão de Conhecimento, Informação,

1. Introdução

Segundo a Wikipédia, “**Comunidade**, do ponto de vista da [ecologia](#), é a totalidade dos organismos vivos que fazem parte do mesmo [ecossistema](#) e interagem entre si. Do ponto de vista da [sociologia](#), uma comunidade é um conjunto de pessoas que se organizam sob o mesmo conjunto de normas, geralmente vivem no mesmo local, sob o mesmo governo ou compartilham do mesmo legado cultural e histórico.”¹

O Banco do Brasil é uma comunidade, a princípio formada em cada dependência, com a participação das pessoas que lá trabalham e se relacionam no dia-a-dia de trabalho ou nas atividades conduzidas pelas Equipes de Comunicação e Auto-desenvolvimento². Essa comunidade se amplia nas AABB³ ou quando as pessoas participam de encontros de trabalho ou de treinamentos na Gapes Regional⁴.

Então, a possibilidade de integração via WEB (intra ou internet) é apenas e tão somente uma possibilidade de ampliação da relação entre os membros dessa vasta comunidade, que podem aumentar a quantidade de pessoas com as quais se relaciona, vencendo distâncias geográficas e permitindo a intercomunicação, a discussão, a troca de informação e conhecimento e a participação e construção coletiva.

A Rede Social Amigos do BB foi imaginada para possibilitar essa ampliação com o mote inicial de que os participantes contassem suas histórias. Por meio dessas histórias, funcionários de diversas regiões, gerações e pensamentos poderiam compartilhar informação, conhecimentos e outros elementos e, além disso, participar da escrita da história da organização por aqueles que efetivamente a constroem através de sua ação e interação, uma construção coletiva.

Este trabalho teve por objetivos:

- Avaliar Rede Social como ferramenta para Gestão de Recursos Humanos
- Levantar os potenciais de utilização das Redes Sociais no ambiente organizacional

¹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunidade>

² As ECOAs – Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento - são grupos formados por funcionários em cada dependência com o objetivo de contribuir com a administração local para a disseminação de informações importantes e constituição de planos de desenvolvimento profissional.

³ As Associações Atléticas Banco do Brasil são entidades voltadas ao lazer e desenvolvimento de funcionários e membros das comunidades associados, estendendo ação comunitária para as comunidades onde estão inseridas através da oferta de ações beneficentes, educativas e esportivas.

⁴ As Gapes Regionais são unidades táticas localizadas em 20 das principais cidades do país e que atuam oferecendo as ações de Gestão de Pessoas em suas jurisdições

2. Referencial Teórico

O primeiro estímulo para se formar uma Rede Social no Banco do Brasil se baseou na percepção de que a empresa possui um ambiente propício para a experiência, dado algumas características históricas e de contexto que propiciariam a oportunidade. As características desse ambiente:

1. Alta capilaridade, com redes sociais estabelecidas, a princípio nas comunidades que se compõem em cada dependência, em cada região, nas ABBs, que se ampliam pela prática da organização em promover reuniões de trabalho com representantes em encontros regionais, encontros de administradores, fóruns de funcionários e eventos presenciais de educação;
2. Comunicação interna que facilita a disseminação dos temas de interesse, oferecendo ferramentas de contato entre as pessoas (correio, notas pessoais, notas técnicas pessoais, ouvidoria, etc.);
3. Quadro de funcionários com mais de 60 por cento de pessoas com menos de 11 anos de casa, onde figuram muitos dos nativos da chamada geração “Y”, para os quais o processo relacional virtual já faz parte de sua cultura.

Essas três características indicaram a possibilidade de se experimentar a rede social em ambiente virtual como uma maneira de ampliar o volume de relações sociais estabelecidas entre as pessoas. Elas se adequam à afirmação de Levy (1999, 128), que aponta que a comunicação por meio de redes de computadores não vai substituir pura e simplesmente os encontros físicos, mas ser, na maior parte do tempo, um complemento ou um adicional.

Wenger e Snider (2001, 11) apontam que (apenas) algumas empresas de vanguarda se aventuram a instalar ou incentivar comunidades de prática, pois não é fácil formá-las, sustentá-las ou integrá-las ao resto da organização pois sua natureza orgânica, espontânea e informal as torna resistentes à supervisão ou interferências. Complementam dizendo que “os gestores bem sucedidos (na experiência de constituir comunidades de práticas) reúnem as pessoas certas, proporcionam a infra-estrutura na qual as comunidades podem prosperar e mensuram seu valor utilizando formas não convencionais..

Essa aventura, indicada pelos autores citados, nos ofereceu o segundo estímulo: avaliar se as pessoas teriam confiança em participar, interagir e oferecer contribuições num ambiente oferecido pela organização e vislumbrar quais seriam essas formas não convencionais de mensuração do valor da ação da comunidade.

Para abrir as portas da comunidade, estávamos um momento apropriado, os 200 anos da instituição, com a orientação estratégica para a celebração da perenidade da organização, mas também objetivando a construção de uma história para o futuro.

Para estimular o ato de “contar histórias”, grupo coordenador do Projeto BB200anos⁵ levantou as edições do Boletim Interno do Pessoal (BIP), que foi editado até 1988, onde eram

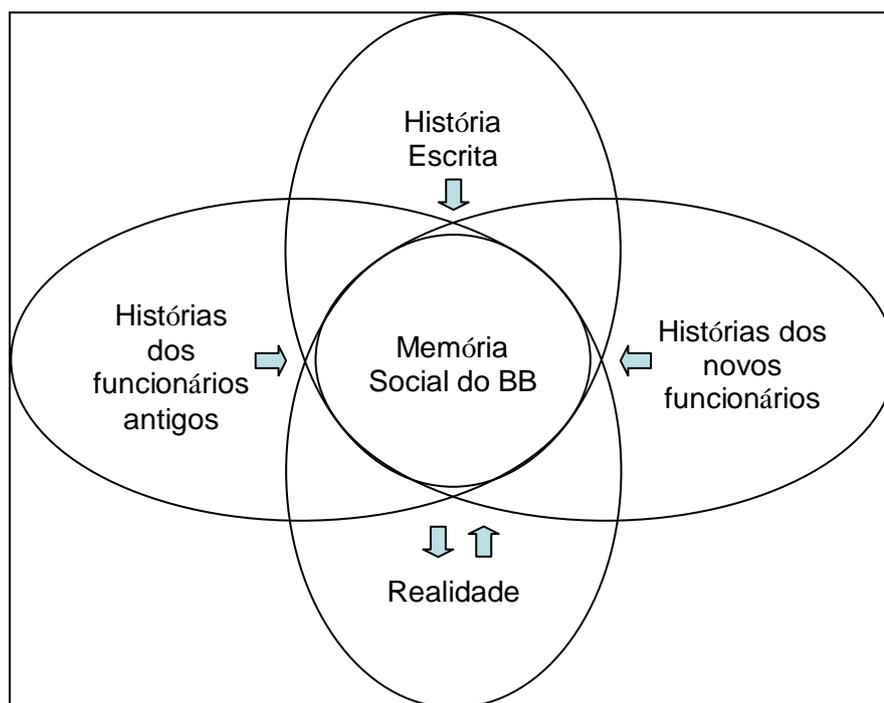
⁵ Projeto Nível I que aconteceu entre 2007 e 2008 para orientar ações relacionadas com o bicentenário da organização.

publicados relatos selecionados pelo DESED⁶ para edições quinzenais. Essas histórias foram postadas através de um “avatar⁷” BIP, que funcionava como um participante da comunidade.

A partir desse estímulo, presente na memória de funcionários com mais tempo de casa e aposentados, os funcionários foram incitados a começar a contar as histórias relacionadas com sua vida na instituição, histórias da posse, da trajetória funcional, casos pitorescos, engraçados, emocionantes.

Os novos funcionários tinham então, um referencial histórico para começar a compreender algo mais profundo sobre a instituição Banco do Brasil, que ia além de sua prática cotidiana e que poderia complementar os elementos de compreensão da complexidade dessa organização, e podiam começar também a contar suas histórias. Estabeleceu-se, então, uma afinidade de interesses, de conhecimentos, e um processo de troca, independentemente das proximidades geográficas e das filiações institucionais (Levy: 1999, 127)

Podemos chamar o processo de contar histórias, como a comunidade de prática-mãe. A partir daí, os convidados tiveram a oportunidade de conversarem, de trocarem documentos e de formar suas comunidades de interesse a partir das ferramentas disponibilizadas que apoiaram o espaço da rede social como uma maneira de intensificar o potencial de criatividade e aprendizado da organização (Capra: 2002, 122)



Modelo da construção da memória social

Todas essas histórias foram “tagueadas⁸” de modo a provocar as possíveis inter-relações e resgates através de ferramentas de pesquisa.

⁶ Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal

⁷ Em informática, avatar é a representação gráfica de um utilizador em realidade virtual. De acordo com a tecnologia, pode variar desde um sofisticado modelo 3D até uma simples imagem.

Isso possibilitou inter-relacionamentos entre temas, termos, pessoas e a oportunidade de redescobrir amigos e fatos antigos significativos, criando elementos para aumentar a relação de pertencimento das pessoas com essa história mais abrangente, que é a que constitui a história da própria organização. Para os novos funcionários foi disponibilizado um manual de informação para compreender melhor essa organização e seus diversos momentos, além de poderem começar a contar também sua própria história, possibilitando um maior entendimento quanto a essa nova geração que começa a co-habitar a empresa.

A idéia da comunidade não foi contar o passado, mas estabelecer-se como uma ferramenta de construção do futuro. No âmbito interno, a comunidade constituiu-se num espaço para discutir problemas e apontar soluções. Dessa maneira, o senso crítico que se manifesta em comunidades abertas (tipo Orkut), gerando, às vezes, riscos para a imagem da instituição e a participação na discussão dos assuntos variados, foram exercitados no ambiente institucional. Isso trouxe a possibilidade de sensoramento da opinião do público interno com relação aos diversos assuntos tratados, fonte potencial para ajustes e construção de novas propostas para atender proativamente aos anseios percebidos ou para o aprimoramento de processos, produtos e serviços.

Como afirma Levy (1999,13), “um grupo humano qualquer só se interessa em constituir-se como comunidade virtual para aproximar-se do ideal do coletivo inteligente, mais imaginativo, mais rápido, mais capaz de aprender e de inventar do que um coletivo inteligentemente gerenciado”. Portanto, criar e manter uma comunidade virtual em ambiente corporativo, mesmo que para nós existam muitos elementos favoráveis, é e continuará sendo um desafio e uma constante aprendizagem.

3. Metodologia

A metodologia utilizada foi a de observação participativa, estando o pesquisador atuando como membro, animador e administrador da Rede Social.

Coube à equipe coordenadora estruturar:

1. a estratégia de divulgação da comunidade
2. a estratégia de convites para os usuários
3. a recuperação de histórias antigas para publicação
4. a participação nas contribuições com vistas a mobilizar os participantes
5. a análise dos papéis identificados na comunidade
6. a testagem de outras possibilidades, como estimular discussões temáticas, oferecer promoções.

8 Tags são estruturas de linguagem de marcação que consistem em breves instruções, tendo uma marca de início e outra de fim. Há uma tendência nos dias atuais para se usar as tags apenas como delimitadores de estilo e/ou conteúdo, tanto em HTML quanto em XML.

4. Resultados:

Encerrado o projeto piloto em 30 de outubro de 2008, a Rede Amigos do BB apresentou os seguintes números:

item	Q
Usuários	3992
Historias escritas	1105
Objetos disponibilizados	1563
Comentários	4035
Hits	45819
Comunidades formadas	629

Sexo	Quantidade	Percentual
Masculino	2325	63,49
Feminino	1337	36,51

Idade	Quantidade	Percentual
Menos de 20 anos	3	0,08
Entre 20 e 29 anos	1039	28,37
Entre 30 e 39 anos	1308	35,72
Entre 40 e 49 anos	1081	29,52
Entre 50 e 59 anos	230	6,28
Mais que 59 anos	1	0,03
Total	3662	100

A observação da atuação das pessoas baseada nos comentários e nas comunidades formadas demonstrou aspectos potenciais a serem utilizados, a saber:

identidade valorizada

- Os funcionários passaram a possuir atributos muito além da matrícula, como foto, rede de relacionamentos, voz, ferramentas de comunicação direta, oportunidade de manifestação e de constituição de comunidades relacionadas aos temas de interesse.

Comunicação num sentido amplo

- As pessoas falam com outras pessoas através dos comentários, da participação em comunidades e até de modo imediato através de ferramenta de chat. Além de receptores de mensagens, abre-se a possibilidade da autoria, da emissão, do debate e da participação. Passam a não receber, simplesmente, mensagens, mas navegar e participar ativa e interativamente de ambientes e assuntos de seu interesse. As tendências, anseios e consensos podem ser percebidos de modo mais amplo pelos diversos participantes. As distâncias geográficas diminuem e as possibilidades de integração e ampliação das redes de relacionamento se acentuam.

A Construção do Conhecimento:

- Pelas oportunidades de debate e discussão, as pessoas podem ampliar o senso crítico e estabelecer os conceitos que podem auxiliar em sua ação dentro da organização. O novo pode ser melhor percebido e a possibilidade de contribuir passa a ser viabilizada no convívio da rede relacional e na construção de conceitos, produtos e inovações.

A Gestão de Pessoas:

- A rede social se estabelece com potencial espaço para a Educação, propiciando oportunidade de distribuição de conteúdos, divulgação, espaços de discussão em fóruns específicos, criação de comunidades de interesse (educadores, participantes de um treinamento, etc), salas de aula virtuais, etc.
- O processo de Identificação de talentos pode ser complementado pela percepção da área responsável quanto a contribuições e participações das pessoas nos diversos espaços da comunidade, ampliando as referências atuais
- A temática da sustentabilidade ou outras de interesse estratégico, podem ser reforçadas nas comunidades que congreguem participantes dos diversos fóruns internos e na criação de estratégias específicas para divulgação e participação
- As áreas podem realizar pesquisas e censos no ambiente da comunidade, de modo rápido e com custo menor, visto que ela pode ser estimulada a conter todos os funcionários da organização.

5. Conclusões

Esse momento de comemoração serviu para reforçar laços históricos e afetivos criados ao longo desses duzentos anos, mostrando que a marca BB se confunde com o Brasil e com o povo brasileiro, e promover o senso de pertencimento dos funcionários do Banco através da participação de todos na recuperação e complementação da história da instituição e na construção de sua história futura.

A celebração dos 200 anos do Banco do Brasil foi uma oportunidade de realçar os atributos e valores da marca, ampliar negócios e relacionamentos com os públicos de interesse.

A história da Empresa funciona como passaporte para o futuro a partir da construção de sua Memória Institucional por meio de instrumentos capazes de registrar as histórias das pessoas que dela fizeram e fazem parte e de capturar conteúdos que transitem em redes sociais.

A Comunidade Virtual baseada na Internet é um espaço de compartilhamento das informações e imagens, de surgimento de grupos de afinidade e participantes de uma ação de inteligência coletiva.

A experiência demonstra potencial a ser explorado como um canal de comunicação e aprendizagem moderno e interativo que pode vir a se agregar e até mesmo substituir ferramentas tradicionalmente utilizadas.

Na perspectiva da web 2.0, onde os atributos da colaboração, compartilhamento e criação de comunidades se anunciam como tendências, a rede social se mostra adequada a esses preâmbulos e apresenta atributos que são conhecidos das novas gerações que adentram à empresa e que transitam por esse ambiente com naturalidade e agilidade.

A experiência da Rede Social propiciou este espaço de compartilhamento e de ampliação da relação humana entre as pessoas, entre as diversas regiões, entre gerações e pode vir a ser uma excelente possibilidade de ampliar o espaço de confiança e respeito para com a participação das pessoas na construção coletiva da Organização.

6. Referências Bibliográficas

Banco do Brasil, site da Universidade Corporativa – uni.bb.com.br

CAPRA, F. Conexões Ocultas, As. São Paulo: Cultrix, 2002

LEVY, P. Cibercultura, São Paulo: Editora 34, 1999.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. Aprendizagem organizacional. In *Harvard Business Review*, Rio de Janeiro: Campus, 2001.