

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Soraya dos Passos

**NETWORKING PROFISSIONAL: a percepção dos funcionários
participantes do MBA em Gestão Financeira do Banco do Brasil
sobre a influência das redes de relacionamento nos processos de
seleção interna.**

**Porto Alegre
2007**

Soraya dos Passos

NETWORKING PROFISSIONAL: a percepção dos funcionários participantes do MBA em Gestão Financeira do Banco do Brasil sobre a influência das redes de relacionamento nos processos de seleção interna.

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Profa. Ângela Garay

Porto Alegre

2007

Soraya dos Passos

NETWORKING PROFISSIONAL:

a percepção dos funcionários participantes do MBA em Gestão Financeira do Banco do Brasil sobre a influência das redes de relacionamento nos processos de seleção interna.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador - Prof. Dr. – Instituição

RESUMO

Diversos são os caminhos e as ferramentas disponíveis para quem busca maior destaque no mercado de trabalho. A mídia vem dando destaque a prática do *networking* como uma ferramenta auxiliar no desenvolvimento de uma carreira profissional de sucesso. Mas não são todas as pessoas que a observam de uma forma positiva. Para alguns, a prática do *networking* pode ser sentida como uma forma de facilitar o favorecimento, ou melhor, de beneficiar pessoas pouco qualificadas.

Com base em uma pesquisa do tipo *survey*, aplicada a 10% dos funcionários que participam do Programa de Pós-Graduação à distância do Banco do Brasil em Parceria com a Escola de Administração da Universidade do Rio Grande do Sul, buscou-se identificar a percepção sobre a influência das redes de relacionamento nos processos de seleção interna.

E como resultado pode-se concluir que apesar de praticado e visto como importante para o crescimento profissional, o *networking* não é considerado como fator decisivo e não é desenvolvido com o objetivo de encarecimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Distribuição de freqüência por idade	14
Quadro 2 - Distribuição de freqüência por sexo	15
Quadro 3 - Distribuição de freqüência por tempo de serviço	15
Quadro 4 - Distribuição de freqüência por cargo	16
Quadro 5 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 1	16
Gráfico 1 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 1	17
Quadro 6 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 2	17
Gráfico 2 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 2	17
Quadro 7 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 3	18
Gráfico 3 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 3	18
Quadro 8 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 4	19
Gráfico 4 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 4	19
Quadro 9 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 5	19
Gráfico 5 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 5	20
Quadro 10 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 6	20
Gráfico 6 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 6	20
Quadro 11 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 7	21
Gráfico 7 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 7	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1	Gestão de Pessoas.....	8
2.2	Seleção.....	9
2.3	O processo de seleção no Banco do Brasil.....	9
2.5	<i>Networking</i>	10
3	METODOLOGIA.....	13
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	14
5	CONTRIBUIÇÕESE CONCLUSÕES	22
	REFERÊNCIAS.....	25
	ANEXO.....	28

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno globalização tem atingido os mais diversos setores a sociedade. Desde a roupa que vestimos, passando pelo que assistimos na TV ou compramos no supermercado até a política e o mercado financeiro. Este último um dos que mais tem passado por mudanças.

Com a entrada de instituições financeiras internacionais no mercado financeiro brasileiro a concorrência aumentou e padrões mais altos de serviço estão sendo exigidos. A fim de se adaptar a esse novo ambiente externo competitivo as organizações financeiras nacionais têm investido pesadamente no desenvolvimento tecnológico e profissionalização de seus colaboradores.

O Banco do Brasil tem proporcionado a seus funcionários o constante aprimoramento profissional através da criação de uma universidade corporativa, da oferta de cursos e pagamento de bolsas de estudo entre outros incentivos. O reflexo disso é um corpo funcional com maior conhecimento técnico e formação educacional que busca ocupar melhores posições dentro a hierarquia da empresa.

O ingresso no quadro funcional do Banco do Brasil se dá exclusivamente através de concurso público. Já a seleção interna para ocupação de cargos é feita de uma forma diferente. Sabe-se que mesmo com a adoção de ferramentas onde critérios técnicos e profissionais são utilizados para a identificação de potenciais candidatos a ocupar cargos disponíveis dentro da organização a decisão final é tomada por pessoas. Sendo assim, critérios subjetivos também são levados em conta na hora da decisão, então surge a dúvida sobre qual é a percepção que os funcionários tem sobre o peso do critério pessoal para a escolha dos candidatos.

Esta pesquisa tem por objetivo principal identificar qual a percepção que 62 (de um total de 624) funcionários do Banco do Brasil, participantes do MBA de Gestão em Negócios financeiros, tem sobre o *networking* como fator decisivo nas seleções para cargos comissionados das quais participaram. Como objetivos específicos se espera: a) verificar se os funcionários identificam a prática do *networking* como fator decisivo no processo de seleção interna; b) verificar qual a percepção sobre a importância dos critérios técnicos e educacionais quando confrontados com os critérios pessoais; c) verificar se a prática do *networking* é vista

de maneira positiva; e d) verificar se os funcionários praticam ou pretendem praticar o *networking* como ferramenta de encarecimento.

A investigação deste fator dentro da cultura organizacional da empresa se faz necessária para a confirmação ou não do mito de que apenas os funcionários bem relacionados tem chances de serem selecionados para cargos comissionados; como auxiliar no diagnóstico de competências a serem desenvolvidas pelos funcionários que buscam aumento de performance de desempenho de carreira; e, para o desenvolvimento de mecanismos que aumentem cada vez mais a credibilidade nos processos de seleção interna no Banco do Brasil.

A fim de se atingir um universo abrangendo pessoas de diversas áreas da organização, a pesquisa *survey* através do questionário de escala de mensuração intervalar foi aplicada a cinquenta funcionários escolhidos aleatoriamente dentre os participantes do curso de Gestão de Negócios Financeiros.

Em um primeiro momento, serão citados alguns conceitos relativos as idéias mais recentes sobre a influência da globalização nas relações de trabalho, formas de seleção, *networking*, Sistema de Gerenciamento de Talentos e Oportunidades do Banco do Brasil e a influência das relações interpessoais.

No segundo momento serão apresentados o método de pesquisa aplicado, o instrumento de pesquisa e seus resultados.

Encerrando este estudo será feita a análise dos resultados obtidos através da pesquisa e as conclusões finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

São diversas as visões de mundo e concepções das pessoas no mundo do trabalho. Cada época tem seus conceitos influenciados por fatores históricos, políticos, econômicos e sociais. E como reflexo desse momento surge a chamada visão de mundo que segundo Mato, Santamaría e Souza Silva (2001), reflete o modo como o homem é visto no mundo do trabalho.

Os autores acima definem, em três momentos históricos diferentes, as visões de mundo em:

- . Visão econômica, século XXVIII, científica, pessoas reduzidas a recursos humanos desconsiderando o ponto de vista psicológico;
- . Visão econômica, busca da vantagem competitiva através da capacitação dos gerentes.
- . Visão holística, o homem é visto de maneira global e tem sua formação voltada para a cidadania.

A partir da visão holística a idéia de recursos humanos deu lugar ao conceito de gestão de pessoas. Os gerentes passam a assumir o papel de conciliadores entre os interesses das organizações e dos seus colaboradores.

Uma das formas de se procurar adequar as necessidades dos colaboradores com as expectativas da organização é a gestão estratégica de pessoas.

Segundo Albuquerque (2001), a estratégia de recursos humanos deve seguir a estratégia definida para a organização. E é daí que surge o conceito de competência como base desse modelo

A gestão de pessoas baseada em competências objetiva, segundo Brandão e Guimarães (2002), planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio. Fleury e Fleury (2000) destacam uma elevação do nível educacional do corpo de empregados; uma preocupação com pessoas mais comprometidas, cujas competências agreguem valor ao negócio.

Para que a gestão de pessoas atinja os objetivos esperados é necessário, entre outros fatores importantes, que o processo de seleção seja bem elaborado a fim de que as vagas existentes sejam ocupadas pelos candidatos mais qualificados.

2.2 SELEÇÃO

O processo de seleção está intimamente ligado ao processo de recrutamento. Os dois processos podem ser dirigidos tanto ao público externo quanto ao interno. No nosso caso específico o estudo está sendo direcionado ao recrutamento e seleção internos.

O recrutamento interno busca candidatos dentro da própria organização e apresenta algumas vantagens como as relacionadas por Limongi-França e Arellano (2002): a) menor custo direto; b) conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato, c) estímulo a preparação para a promoção; d) melhora do moral interno e; e) demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa.

Partindo dos resultados dos esforços de recrutamento passamos a seleção onde se irá definir qual o candidato é o mais adequado a ocupar o cargo que está pleiteando. O selecionador pode se valer de várias técnicas como provas de conhecimento, análise de currículo, entrevista, teste psicológico e dinâmica de grupo. Cada uma destas técnicas busca identificar características diferentes do candidato.

2.3 PROCESSO DE SELEÇÃO NO BANCO DO BRASIL

Na busca pela adaptação ao novo mercado inserido em um contexto globalizado, o Banco do Brasil tem investido pesadamente em desenvolvimento tecnológico e na qualificação profissional das pessoas que fazem parte da organização. Prova disso são os programas de incentivo ao autodesenvolvimento profissional através de programas de bolsas de estudo, disponibilização de cursos em áreas diversificadas e de ferramentas que auxiliam no planejamento de carreira.

No Banco do Brasil existem dois tipos de seleção de funcionários: externo e interno. O externo se consiste de concursos para ingressos de novos funcionários; e o interno, na utilização de um banco de dados que identifica os candidatos mais qualificados a preencherem cargos vagos.

Com a criação e implantação, no final dos anos 90, do Programa de Ascensão Profissional do Banco do Brasil, o gerenciamento de carreira passou a ter

um papel importante no dia-a-dia dos funcionários. Como parte deste programa foi desenvolvida a ferramenta TAO - Sistema de Gerenciamento de Talentos e Oportunidades a fim de tornar o processo de concorrência a cargos comissionados mais transparente e justo. Pois no passado:

“(...) a escolha de profissionais para o preenchimento de alguns cargos ou para a execução de atividades temporárias não raro era feito através de contatos interpessoais. Isso restringia o universo de candidatos, além de nem sempre resultar na indicação daqueles melhor qualificados” (PROFI, n.12 set/1997, p.13).

O TAO (uma referência a palavra chinesa Tao que significa “o caminho”), uma sigla que sintetiza Sistema de Gerenciamento de Talentos e Oportunidades se destina a identificar talentos e evidenciar oportunidades apoiando o processo seletivos e é composto por dois módulos:

- Talentos: treinamentos realizados pelo funcionário, currículo profissional, relação de conhecimentos e níveis de aprofundamento e suas realizações ao longo da carreira.
- Oportunidades (cargos): características, impedimentos e pré-requisitos técnicos para seu exercício, localização e existência ou não de vagas e a classificação dos interessados.

Apesar da adoção da ferramenta TAO, a escolha ainda é feita por pessoas passíveis de influências externas na sua tomada de decisão. Aí entra o *QI* ou “*Quem Indica*” que segundo Joaquim Maria Botelho uma de suas pesquisas com 1.356 executivos demonstra que 25,53% de todas as vagas abertas são preenchidas por meio de indicação (18,19% por um amigo dentro da empresa e 7,34% por um amigo de fora da empresa). Diante desse dado surge um questionamento a cerca da influência do *networking* como fator influenciador na tomada de decisões no preenchimento de cargos comissionados.

2.4 NETWORKING

A bibliografia sobre *networking* não é muito extensa, na maioria o que se encontra são manuais que dão maior ênfase a sua prática se detendo menos na conceituação. Na internet não é diferente, quando se busca pelo tema, o que se encontra são dicas e pequenos guias de como adotar esta prática. Poucos são os que se detêm a uma análise mais profunda dos seus efeitos nas organizações.

Nahuz conceitua *networking* como:

“(...) uma rede de contatos pessoais, através da qual pode-se estabelecer parcerias, os *network partners* que poderão apresentá-los, indicá-los ou efetivamente persuadir e influenciar as pessoas responsáveis pela decisão de quem contratar, quer seja em se tratando de emprego fixo quer de um contrato de serviço.” (Guia Prático da Empregabilidade à *Networking*, 2002, p. 28)

Para Andréa Lèbre:

“Fazer *networking* é proporcionar o estabelecimento de uma rede de relações pessoais, que permite a troca de idéias, conselhos, informações, referências, contatos e sugestões, onde os recursos, habilidades e talentos são compartilhados e agregados. E, nesse processo, tornados públicos.” (*Networking*, 1999, p.10)

Networking é definido por Pedrosa (2007) como a rede de relacionamento profissional de que uma pessoa dispõe. Em uma seleção profissional pode ser utilizada como instrumento de indicação, como diz o autor, a indicação funciona como um “selo de garantia” de qualidade. Se o profissional foi indicado por alguém de confiança, o empregador inicia o contato com a certeza de que o indivíduo em questão não é ruim.

Um questionamento que se faz sobre a aplicação do *networking* é se um funcionário que investe em *networking* seria privilegiado em detrimento de outro com grau de capacitação maior, mas com menor proximidade de pessoas influentes.

A amizade no ambiente de trabalho pode ser muito importante tanto para a organização quanto para o funcionário. Para Yager (2002), o grupo certo de amigos pode ser uma grande influência para a carreira profissional. O grupo errado pode significar a demissão. O pesquisador do Gallup Institute Tom Rath (2006), diz que a amizade no trabalho aumenta a produtividade e o comprometimento dos funcionários. Segundo este mesmo autor, estudos recentes sugerem que os laços estreitos de amizade no trabalho se traduzem num aumento considerável da satisfação e do sucesso profissional. Ou seja, a amizade é um grande fator de influência na carreira de profissional de um indivíduo.

O desenvolvimento de amizades no trabalho não é cercado apenas de aspectos positivos, para Paulo Gaudêncio, a amizade pode ser benéfica para as pessoas e para a companhia, desde que a questão seja tratada com transparência e maturidade. Segundo Silvana Mautone (2006), existe sempre a suspeita e o risco de que o envolvimento pessoal resulte em alguma espécie de favorecimento indevido. Mautone ainda lembra que atitudes tomadas por superiores hierárquicos, com uma relação mais próxima a seus subordinados, podem ser colocadas em dúvida pelo alto risco de não avaliar com o mesmo rigor aqueles com quem mantém uma relação

mais próxima e pela inveja ou desconfiança por parte dos membros da equipe que não fazem parte do círculo de amizade.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi estruturada utilizando-se o método *survey* (levantamento de dados) que é definido por Fink & Kosecoof (1995) como método para coletar informação de pessoas acerca de suas idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira.

A abordagem escolhida para esta pesquisa é a quantitativa utilizando um questionário misto com perguntas fechadas seguindo o método de escala nominal e intervalar de intensidade do tipo Likert. Para o envio dos questionários aos respondentes foi utilizado o correio eletrônico, uma forma de coleta de dados mais barata, prática e moderna. Günther (2003) defende que esta forma de envio de questionários tem um grande potencial para populações que tem acesso a *e-mail*, seja dentro de uma organização, seja por outras características comuns.

As perguntas elaboradas na escala nominal se destinam a coleta de dados genéricos como idade, sexo, tempo de serviço no banco e cargo exercido.

O método Likert foi escolhido para a coleta de dados específicos, por ser um dos mais utilizados em pesquisas do tipo *survey*. Neste modelo o respondente especifica o seu nível de concordância com uma afirmação. O número de opções de resposta mais utilizado é de cinco pontos: 1. Discordo plenamente, 2. Discordo, 3. Indiferente, 4. Concordo e 5. Concordo plenamente.

O questionário (ver Anexo) foi enviado, via correio eletrônico, para 10% de um total de 624 funcionários do Banco do Brasil que fazem parte do curso de Especialização em Negócios Financeiros (da Escola de Administração, da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul). Este público-alvo foi escolhido por ser formado por funcionários que: atuam em diversas agências espalhadas no sul do país; e, buscam na especialização um diferencial competitivo que poderá auxiliá-los na ascensão profissional.

Foram enviados 62 questionários dos quais 46 foram respondidos, ou seja, se obteve um retorno de 74% o que é muito expressivo para uma pesquisa deste tipo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados pode ser dividida em duas partes: a primeira, que vai do item “a” ao “d”, onde é feita uma descrição dos dados pessoais e profissionais que caracterizam a amostra; e, a segunda, que vai do item “e” ao “l”, onde são demonstrados os resultados do questionário escalar.

Após a demonstração dos dados coletados em quadros e representações gráficas é feita a interpretação dos dados obtidos.

a) Idade

Como pode ser visto no Quadro 1, do total da amostra pesquisada, não encontramos funcionários com idade inferior a 20 anos, 65% tem entre 21 e 30 anos, 13% entre 31 e 40 anos, 13% entre 41 e 50 anos, e 9% acima de 51 anos. A não identificação de funcionários na faixa etária que vai até os 20 pode ser justificada em função de que a maioria dos universitários terminam seus cursos de graduação com idade superior a esta.

Nota-se que a maior concentração se situou na faixa dos 21 aos 30 anos, em um percentual quase duas vezes maior que o daqueles que estão acima desta faixa etária.

Quadro 1 - Distribuição de freqüência por idade

Idade	Quantidade	Freqüência
Até 20 anos	0	0%
De 21 a 30 anos	30	65%
De 31 a 40 anos	6	13%
De 41 a 50 anos	6	13%
Acima de 51 anos	4	9%
Totais	46	100%

b) Sexo

A presença feminina não foi muito expressiva já que apenas 9% da amostra é formada por mulheres, conforme pode ser observado no quadro 2. Não foi possível

identificar o motivo, que pode ter sido meramente pela falta de interesse ou de tempo para responder ao questionário.

Quadro 2 - Distribuição de freqüência por sexo

Sexo	Quantidade	Frequência
Feminino	4	9%
Masculino	42	91%
Total	46	100%

c) Tempo de serviço

Nota-se que a grande maioria dos funcionários, 83%, tem menos de 10 anos de tempo de serviço, 15% tem entre 10 e 20 anos e apenas 2% mais de 20 anos. Aqui, talvez devido os funcionários com mais de 20 anos de serviço estarem próximos da aposentadoria seja pequeno o número dos que tem interesse em freqüentarem um curso de especialização. Acredito que os recentes programas de aposentadoria e demissão incentivados também tenham contribuído para isso.

Quadro 3 - Distribuição de freqüência por tempo de serviço

Tempo	Quantidade	Frequência
7 a 10 anos	38	83%
10 a 20 anos	7	15%
mais de 20	1	2%
Total	46	100%

d) Cargo

Observamos que mais de 90% dos pesquisados ocupa cargo comissionado (Quadro 4), sendo mais expressiva a participação dos gerentes que é de 61%. Os assistentes se encontram representados por 30% e os escriturários/postos efetivos (cargo não comissionado) por 9% do total. Não se verificou a participação de nenhum caixa nesta amostra. A participação de um maior número de postos efetivos e de caixas teria sido interessante pois o fato de não exercerem cargos comissionados poderia influenciar no resultado da pesquisa.

Quadro 4 - Distribuição de frequência por cargo

Cargo	Quantidade	Frequência
Posto Efetivo	4	9%
Caixa	0	0%
Auxiliar Administrativo	0	0%
Assistente	14	30%
Gerente	26	61%
Totais	46	100%

Nos próximos itens é feita a análise dos níveis de concordância dos pesquisados quanto às afirmações relacionadas à prática do *networking*.

e) Afirmativa 1:

Quanto a afirmativa 1, no quadro 5 e no gráfico 1, os resultados se dividiram em apenas duas alternativas de resposta, 52% dos pesquisados concordou plenamente e 48% concordou com a afirmação de que sentem que o *networking* (rede de relacionamentos interpessoais) é um fator importante na seleção interna para provimento de cargos no Banco do Brasil.

Quadro 5 - Distribuição de frequência por resposta a afirmativa 1

Concordância	Quantidade	Frequência
1. Discordo Plenamente	0	0%
2. Discordo	0	0%
3. Indiferente	0	0%
4. Concordo	22	48%
5. Concordo Plenamente	24	52%
Totais	46	100%

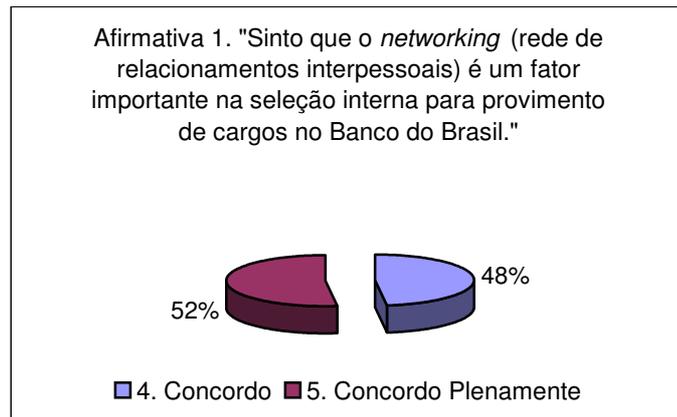


Gráfico 1 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 1

f) Afirmativa 2:

Para a afirmativa 2 que aborda a maior importância do relacionamento pessoal em relação aos critérios técnicos e educacionais em uma seleção, a grande maioria discordou 39%, 17% concordou plenamente, 13% se sentiram indiferentes e 9% discordaram plenamente (quadro 6 e gráfico 2).

Quadro 6 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 2

Concordância	Quantidade	Freqüência
1. Discordo Plenamente	4	9%
2. Discordo	18	39%
3. Indiferente	6	13%
4. Concordo	10	22%
5. Concordo Plenamente	8	17%
Totais	46	100%

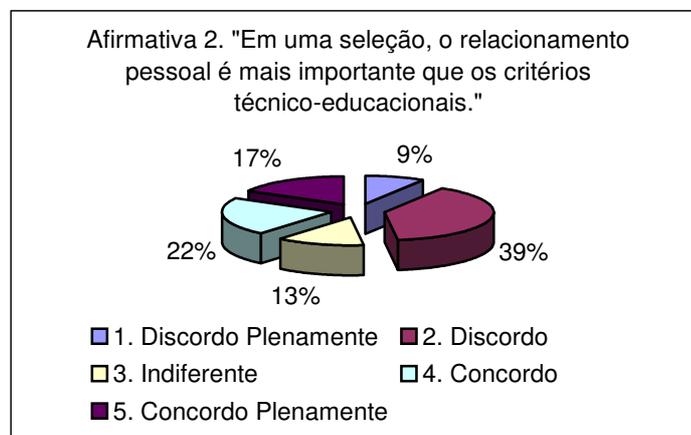


Gráfico 2 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 2

g) Afirmativa 3

O computo das respostas referentes ao item 3, constante do quadro 7 e do gráfico 3, (traz uma afirmação sobre a influência que um relacionamento próximo ao selecionador teve na escolha do respondente para o cargo que ocupa atualmente. Como resultado se obteve os seguintes percentuais: 22% discordam plenamente, 22% discordam, 9% indiferentes, 17% concordam e 30% concordam plenamente com a assertiva.

Quadro 7 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 3

Concordância	Quantidade	Freqüência
1. Discordo Plenamente	10	22%
2. Discordo	10	22%
3. Indiferente	4	9%
4. Concordo	8	17%
5. Concordo Plenamente	14	30%
Totais	46	100%

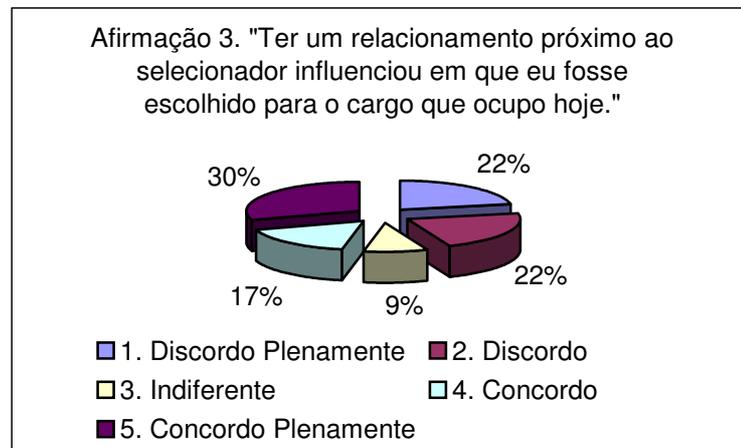


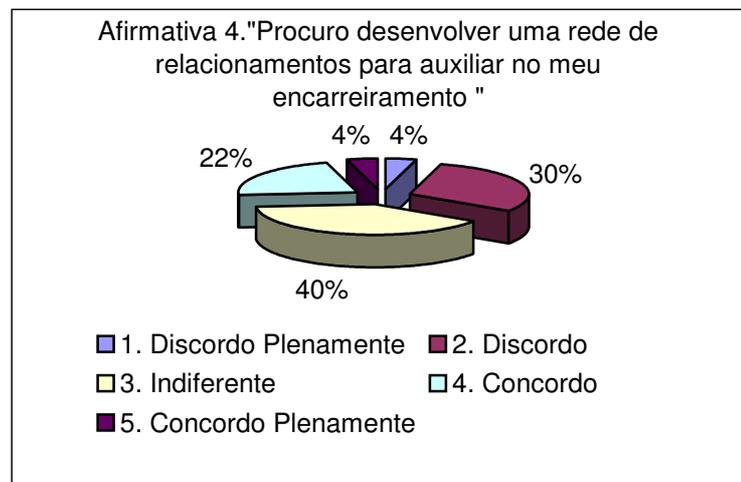
Gráfico 3 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 3

h) Afirmativa 4

Em referência ao desenvolvimento de uma rede de relacionamentos como auxiliar no encareiramento, aqueles que se mostraram indiferentes se destacaram com um percentual de resposta de 39%. Este e os demais percentuais podem ser vistos no quadro 8 e no gráfico 4 .

Quadro 8 - Distribuição de frequência por resposta a afirmativa 4

Concordância	Quantidade	Freqüência
1. Discordo Plenamente	2	4%
2. Discordo	14	30%
3. Indiferente	18	39%
4. Concordo	10	22%
5. Concordo Plenamente	2	4%
Totais	46	100%

**Gráfico 4 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 4****i) Afirmativa 5**

Como é possível verificar no quadro 9 e em sua representação gráfica (gráfico 5), 35% dos respondentes se mostraram indiferentes a afirmação 5. Ou melhor, quando participaram de uma seleção eles não perceberam se houve ou não favorecimento a outro candidato devido a prática de *networking*.

Quadro 9 - Distribuição de frequência por resposta a afirmativa 5

Concordância	Quantidade	Freqüência
1. Discordo Plenamente	8	17%
2. Discordo	10	22%
3. Indiferente	16	35%
4. Concordo	4	9%
5. Concordo Plenamente	8	17%
Totais	46	100%

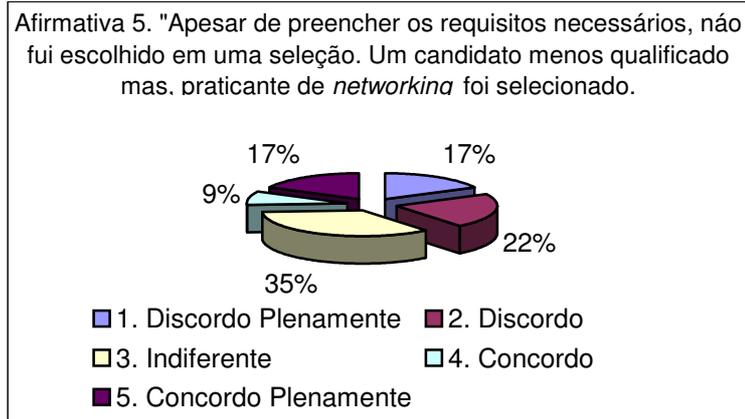


Gráfico 5 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 5

j) Afirmativa 6

Conforme dados do quadro 10 representados no gráfico 6, quando afirmado que o *networking* é sinônimo de favorecimento, 30% discordaram e 26% discordaram plenamente (ver quadro 10 e gráfico 6)

Quadro 10 - Distribuição de frequência por resposta a afirmativa 6

Concordância	Quantidade	Freqüência
1. Discordo Plenamente	12	26%
2. Discordo	14	30%
3. Indiferente	5	11%
4. Concordo	4	9%
5. Concordo Plenamente	11	24%
Totais	46	100%

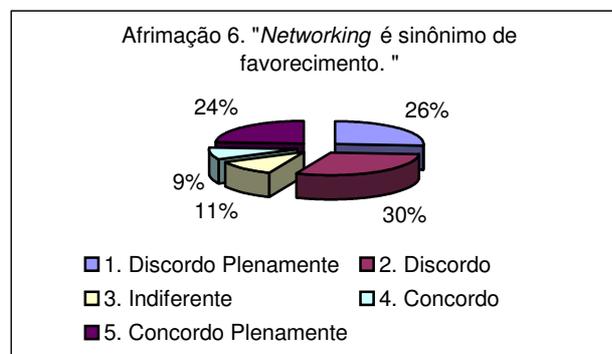


Gráfico 6 - Distribuição de frequência por resposta a afirmativa 6

I) Afirmativa 7

Quando afirmado que um funcionário indicado por alguém tem mais chances em uma seleção (quadro 11 e gráfico7), 57% concordaram plenamente e 39% concordaram com a assertiva.

Quadro 11 - Distribuição de freqüência por resposta a afirmativa 7

Concordância	Quantidade	Freqüência
1. Discordo Plenamente	0	0%
2. Discordo	3	4%
3. Indiferente	0	0%
4. Concordo	18	39%
5. Concordo Plenamente	25	57%
Totais	46	100%

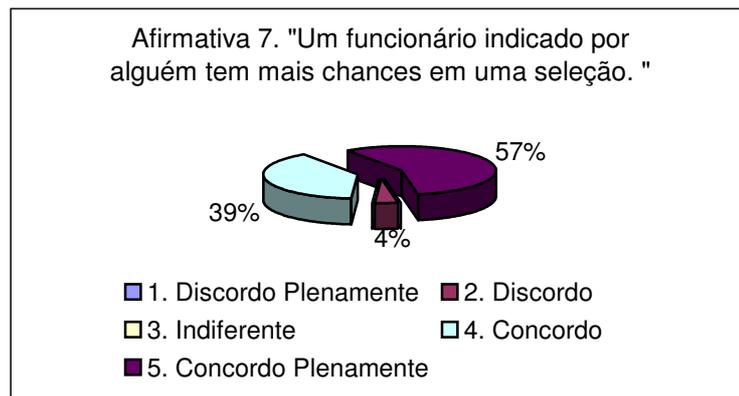


Gráfico 7 – Distribuição percentual das respostas sobre a afirmativa 7

Computando os dados coletados, de modos gerais, identificamos que dos respondentes:

- concordam plenamente que o *networking* é um fator importante na seleção interna para provimento de cargos no Banco do Brasil;
- discordam que o conhecimento pessoal é mais importante do que os critérios técnico-educacionais em uma seleção;
- concordam plenamente que ter um relacionamento próximo ao selecionador influenciou para que ocupasse os seus cargos atuais;
- são indiferentes ao desenvolvimento de uma rede de relacionamentos para auxiliá-los no encarecimento;

- são indiferentes a escolha de outro candidato, menos qualificado, em uma seleção de que tenham participado tendo a prática do *networking* como fator decisivo;
- discordam que o *networking* seja o mesmo que favorecimento; e,
- concordam que um funcionário indicado por alguém tenha mais chances de ser escolhido em uma seleção.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A aplicação do conceito de *networking* pode se estender pelos mais diversos aspectos da vida social. Ele é visto como um meio de se criar e fortalecer vínculos entre amigos de infância, vizinhos, colegas de escola e companheiros de trabalho. A sua aplicabilidade sob o ponto de vista profissional é a que tem sido mais destacada no momento. Tanto nas revistas como na televisão e internet muitos são os consultores de carreira que tem dado dicas de como formar e usar uma boa rede de relacionamentos a fim aumentar o desempenho profissional no local de trabalho ou até mesmo ocupar uma melhor posição dentro outra empresa.

Com base no que foi publicado em livros, revistas e na internet; e, nos questionamentos de alguns colegas sobre a existência de favorecimentos, surgiu a idéia de pesquisar a percepção dos funcionários participantes do MBA em Gestão Financeira, sobre a influência das redes de relacionamento nos processos de seleção interna no Banco do Brasil.

Como resultado do questionário aplicado, deduzimos que apesar de todo o destaque que vem tendo na mídia, a prática do *networking*, pelos funcionários do Banco do Brasil, parece estar limitada a um meio de troca de conhecimentos e de convívio social entre os funcionários. A maioria dos pesquisados se mostra indiferente ao desenvolvimento de uma rede de relacionamentos como auxiliar no encarreiramento.

Mesmo considerada como fator importante no processo de seleção interna esta prática não é reconhecida, pelos funcionários pesquisados, como mais importante que os critérios técnico-educacionais. Eles concordam que a proximidade ao selecionador influenciou, mas não foi o fator decisivo para que fossem escolhidos para os cargos que ocupam hoje. E mesmo admitindo que um candidato que tem indicação em um processo de seleção tem mais chances de ser escolhido afirmam que isso não acontece por uma questão de favorecimento. O resultado demonstra um posicionamento ambíguo já que em um primeiro momento eles reconhecem que o *networking* ajuda no processo de seleção, mas em um segundo momento discordam que tenham sido favorecidos por ele.

Concluimos que o desenvolvimento de uma rede de relacionamentos é considerado importante nos processos de seleção interna, mas não é critério único. Pois mesmo tendo indicação de alguém, o candidato deve estar apto ao cargo que

pretende ocupar. Afinal, a indicação, diferente de favoritismo, é o reflexo da criação de uma boa rede de relacionamentos. Isto demonstra que a implantação do TAO - Sistema de Gerenciamento de Talentos e Oportunidades, parece estar alcançando os objetivos para os quais foi criado: indicar os candidatos mais aptos a ocuparem os cargos vagos e tornar o processo seletivo interno mais transparente.

Cabe salientar que a pesquisa foi aplicada a um grupo formado, na sua maioria, por ocupantes de cargos comissionados. Ou seja, pessoas que já passaram por processos de seleção e que foram aprovadas. A fim de verificar se os dados obtidos refletem uma visão comum dentro do Banco do Brasil, seria interessante pesquisar uma amostra de maior abrangência, com a participação de funcionários que ocupem funções não comissionadas e que ainda não tenham alcançado um resultado positivo nos processos de seleção interna.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: **Gestão de Pessoas**. Brasília, DF: UnB, 2006. Centro de Educação a Distância.

BESSEL, Lucas; COSTA, Melina. **Nike**: campanha proibida pelo governo chinês
Disponível em:
<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0900/marketing/m0136469.html>>

BOTELHO, Joaquim Maria. **Não se isole. ficar em evidência é bom para sua carreira**. Disponível em:< http://www.catho.com.br/jcs/inpiter_view.phtml?id=207>

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho. In: **Gestão de Pessoas**. Brasília, DF: UnB, 2006. Centro de Educação a Distância.

COSTA, Fernando Nogueira da. **Êxodo dos bancários**. Disponível em:
<<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo164.htm>>

Brasília: BB. Fascículo PROF1, n.12 set/1997

FLEURY, A. FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. In: **Gestão de Pessoas**. Brasília, DF: UnB, 2006. Centro de Educação a Distância.

FINK, A., & KOSECOFF, J. (1985). How to conduct surveys: A step-by-step guide. Beverly Hills: Sage. In: GÜNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, N° 01). Brasília, DF: UnB, 2003, Laboratório de Psicologia Ambiental.

GONÇALVES, Reinaldo. Globalização e desnacionalização. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GÜNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, N° 01). Brasília, DF: UnB, 2003, Laboratório de Psicologia Ambiental.

LÈBRE, Andréa. **Networking: como criar, manter e usufruir de sua rede de contatos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999

LEITE, Valter; MONTEIRO, Marcelo. **Networking descontraído**. Disponível em: <<http://br.news.finance.yahoo.com/070720/31/1mcvk.html>>

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: **Gestão de Pessoas**. Brasília, DF: UnB, 2006. Centro de Educação a Distância.

MATO, A.; SANTAMARIA, J.; SOUZA SILVA, J. Introducción. De la administración de “hombres bueyes” a la gestión de “talentos humanos”. In: **Gestão de Pessoas**. Brasília, DF: UnB, 2006. Centro de Educação a Distância.

MAUTONE, Silvana. Entre o trabalho e a amizade. **Revista Exame**, 21.09.2006. Disponível em: <<http://www.portalexame.com.br>>

NAVARRO, Zander. **Globalização: do despotismo à emancipação?** Disponível em: <<http://www.artnet.com.br/gramsci/arquiv180>>

NAHUZ, Jorge Sadick. **Guia prático da empregabilidade à networking**. São Luiz, MA. Universidade Estácio de Sá, 2002.

PEDROSA, Paulo. **Networking**. Disponível em: <<http://www.paulopedrosa.com.br/html/modules/tinyd0/index.php?id=8>>

PEASE, Allan. **Como conquistar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência**. São Paulo: Educador Editora, 2002

RATH, Tom, **O poder da amizade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROSA, Dênerson Dias. **O concurso público como princípio constitucional e a promoção interna para cargos organizados em carreira**. Disponível em: <<http://www.advogado.adv.br/artigos/2002/denersondiasrosa/concursopublico.htm>>

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

Unibb: Brasília, DF. **O TAO – Sistema de Identificação de Oportunidades.**

Disponível em:

<<https://www13.bb.com.br/appbb/porta/bb/unv/func/asc/TalentosOportunidades.jsp>

>

YAGER, Jan. **When friendship hurts.** New York: Fireside Books/Simon & Schuster, 2002.

ANEXO

Instrumento de coleta de dados sobre *Networking*.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Pesquisa sobre *Networking*

Caro colega,

Esta pesquisa tem como objetivo verificar a percepção que os funcionários tem sobre a influência do *networking* (rede de relacionamentos) nos processos de seleção interna para provimento de cargos no Banco do Brasil.

A natureza e o caráter desta pesquisa são essencialmente acadêmicos, devendo os resultados serem utilizados para a elaboração de um estudo de pós-graduação a ser apresentado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Solicito a sua colaboração no sentido de responder a este questionário indicando suas percepções sobre os itens elencados. As respostas serão analisadas globalmente, sem a identificação dos respondentes.

Agradeço a sua participação.

Soraya dos Passos

Pós-graduanda.

- 1) Idade: () até 20anos
 (...) de 21 a 30 anos
 (...) de 31 a 40 anos
 (...) de 41 a 50 anos
 (...) acima de 50 anos

2) Sexo: () Feminino (...) Masculino

3) Tempo de serviço no Banco: _____

4) Cargo: (...) Posto Efetivo (...) Assistente
 (...) Caixa (...) Gerente

Assinale, utilizando a escala de 1-5, suas percepções sobre *Networking* (relacionamentos interpessoais).

1. Discordo Plenamente, 2. Discordo, 3. Indiferente, 4. Concordo, 5. Concordo Plenamente

AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5
1. Sinto que o <i>networking</i> (rede de relacionamentos interpessoais) é um fator importante na seleção interna para provimento de cargos no Banco do Brasil					
2. Em uma seleção, o relacionamento pessoal é mais importante que os critérios técnico-educacionais.					
3. Ter um relacionamento próximo ao selecionador influenciou em que eu fosse escolhido para o cargo que ocupo hoje.					
4. Procuo desenvolver uma rede de relacionamentos para auxiliar no meu encareiramento.					
5. Apesar de preencher os requisitos necessários não fui escolhido em uma seleção. Um candidato menos qualificado mas praticante de <i>networking</i> foi selecionado.					
6. <i>Networking</i> é sinônimo de favorecimento					
7. Um funcionário indicado por alguém tem mais chances em uma seleção					