

DESENVOLVIMENTO DOS TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES FUNCIONAIS COMO CAPACITAR OS TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS TÃO MUTÁVEIS E EXIGENTES

Vanderson Pereira Fiel do Carmo¹
José Hilton Santos Aguiar²

RESUMO

É imprescindível pensarmos na organização como algo que está inserido, integrado em um ambiente maior, que é a sociedade. Esta por sua vez, é composta por inúmeros fatores, setores, campos de atuação, pensamentos, atitudes, comportamento, ideologias e teorias pertinentes e relativos a um cenário histórico social bastante específico. As ações e as atitudes das empresas e das pessoas são determinadas pelas características e pressões sociais do seu tempo. As áreas funcionais representam uma forma de estruturação das atividades permitindo a organização ganhos com a especialização de seus membros em tarefas e funções específicas. Porém, independentemente da área funcional a qual pertencem os administradores, para desenvolver os talentos nas organizações funcionais é preciso adapta-se às condições onde as linhas de comunicações são diretas e as decisões neste comando são descentralizadas. Portanto, a estrutura é o que define a relação formal e a utilização das pessoas em uma organização. A definição de cargos diferenciados faz com que se realizem todas as atividades dentro de uma organização, prezando por um relacionamento estruturado para que o trabalho aconteça de maneira eficiente.

Palavras-chave: Organização. Áreas funcionais. Desenvolver talentos.

ABSTRACT

It is essential to think of the organization as something that is inserted, integrated into a larger environment, which is society. This in turn is made up of numerous factors, sectors, fields of activity, thoughts, attitudes, behavior, ideologies and relevant theories and cover a very specific social historical setting. The actions and attitudes of businesses and people are determined by the characteristics and social pressures of his time. The functional areas are a way of structuring activities enabling the organization gains from the expertise of its members in tasks and functions específicas. Porém, regardless of functional area they belong to administrators, to develop the talents in the functional organizations is necessary to adapt the conditions where communications lines are direct and decisions in this command are decentralized. Therefore, the structure is what defines the formal relationship and the use of people in an organization. The definition of different positions makes them perform all activities within an organization, unpretentiously a structured relationship to the work happens efficiently.

Keywords: Organization. Functional areas. Develop talent

1 INTRODUÇÃO

A convicção de que treinamento e desenvolvimento são fatores importantíssimos para a competitividade das empresas, encontrou no final de 2008 uma grande preocupação; o temor de como seria o futuro diante da crise econômica

¹ Bacharel em Tecnólogo de Recursos Humanos, Faculdade Visconde de Cairu, vandersonfiel18@gmail.com

² Docente na Faculdade Visconde de Cairu, hton87@gmail.com

mundial. Sendo assim, para capacitar os talentos nas organizações atuais tão mutáveis e exigentes o profissional deve ter consciência da necessidade de se manter atualizado.

Nesse cenário a inovação, a criatividade, a liderança, a motivação, a capacidade de trabalhar em equipe e planejar, organizar, dirigir e controlar são características primordiais para os que desejam atuar no campo da administração e da gestão de empresas. O desenho organizacional refere-se ao processo de determinar a forma organizacional apropriada servindo como base da departamentalização e da coordenação.

Existe um grande desafio dentro da gestão empresarial, onde se deve voltar atenções ao desenvolvimento dos talentos nas organizações funcionais e como capacitar esse capital humano nas organizações atuais cercada de mudanças e muitas exigências.

O objetivo geral do estudo é apresentar uma visão contextualizada sobre a administração de uma empresa; identificando o modelo de organização funcional das diversas estruturas organizacionais e como enfrentar o desafio de treinar e desenvolver talentos na sociedade do conhecimento, sendo que os objetivos específicos são:

- a) Identificar e descrever as áreas funcionais das organizações atuais
- b) Descrever as habilidades e competências necessárias ao administrador para descobrir quem são os talentos na empresa.

Como metodologia adotada para coleta de dados, utilizou-se de referências bibliográficas e análise do assuntos em palestras e seminários sobre a Administração de Recursos Humanos, além dos materiais públicos na mídia televisiva (filmes) e importantes revistas que retratam o assunto Gestão de Talentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A organização é um conjunto formado por indivíduos que juntos contribuem em um mesmo trabalho em prol de um objetivo comum: trazer uma contribuição valorativa para todas a sociedade. Esta por sua vez, passa por um momento em que as mudanças acontecem cada vez mais rápido do que nunca. Com isso, algumas

empresas ainda não estão conseguindo acompanhar ou saber quais medidas devem ser tomadas para obterem sucesso. Segundo Chiavenato (2004, p. 152) “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”.

O mundo se apresenta cada vez menor frente ao avanço rápido da tecnologia e das comunicações. O tempo gasto para realizar uma atividade qualquer está cada vez menor; o que antes demorava décadas está reduzido de anos a meses; já não há distância geográfica. Nesse contexto, vemos que toda empresa, grande ou pequena, encontrará concorrência internacional, mesmo em seu próprio terreno. Dessa forma, até mesmo as menores empresas articulam-se nesse mercado cada vez mais competitivo. Segundo SOTO (2005, p.11):

Os administradores do presente e do futuro funcionarão em um mercado global em que as organizações trabalharão dentro e fora de suas fronteiras nacionais. As constantes mudanças das circunstâncias econômicas, os avanços tecnológicos acelerados e as alterações drásticas do terreno político representam alguns obstáculos para a realização de negócios globais.

De acordo com o autor, os líderes das organizações estão enfrentando o grande desafio de treinar e desenvolver talentos na sociedade do conhecimento. Antigamente eram poucas as necessidades de inovações para atender as necessidades da clientela. Porém, hoje, em meio aos grandes avanços dos computadores e das novas tecnologias de informação e comunicação, muitas das mudanças estão sendo acionadas e, ao mesmo tempo, fornecem meios para enfrentá-las.

Por muitos anos, as organizações tiveram várias formas de estruturação, e elas dependeram da atividade, das condições do mercado e do tipo de controle da administração, assim como é atualmente. Basicamente as organizações são classificadas de acordo com sua estrutura ou departamentalização, em organizações funcionais, organizações divisionais e organizações matriciais.

As organizações funcionais são altamente centralizadas. Seu mecanismo básico de coordenação é a hierarquia dos níveis, por isso os subordinados são inerentemente dependentes do gestor imediato ligado a ele para a coordenação de seu trabalho. O nível mais alto da administração é responsável pela direção estratégica e pela coordenação das operações; a administração média é

responsável pela operação da organização. Os níveis mais baixos conduzem as atividades operacionais da organização, a qual se vale dos benefícios da especialização e da padronização para alcançar a eficiência.

Comparando a uma outra estrutura - como as organizações divisionais, à medida que as organizações começam a estender suas linhas de produtos, a organização funcional cria problemas de coordenação para a alta administração. Vista de cima, na organização divisional, a base da departamentalização são os grupos de clientes ou as linhas de suprimento de produtos para os grupos de clientes. A alta administração supervisiona os gerentes divisionais; esses gerentes são responsáveis pelo desempenho geral de suas respectivas divisões.

Nas organizações divisionais, a estrutura de cada divisão geralmente se parece com a da organização funcional e é constituída de departamentos como produção, marketing, contabilidade, finanças e de pessoal. Para cada linha de produto, todas as funções necessárias são agrupadas dentro de divisões, e o gerente divisional tem autoridade e responsabilidade por todas essas funções.

Muitas organizações não permanecem como estrutura simples. Essa decisão geralmente é tomada por escolha ou porque os fatores de contingência estrutural a impõem. Por exemplo, quando a produção ou as vendas aumentam de forma significativa, as empresas geralmente atingem um ponto em que necessitam de mais funcionários.

À medida que o número de funcionários sobe, as regras informais de trabalho da estrutura simples abrem caminho para regras mais formais. Assim, normas e regulamentos são implementados, departamentos são criados, e os níveis de administração são adicionados para coordenar as atividades do pessoal nos departamentos. Nesse ponto, é formada a burocracia, onde Max Weber foi o primeiro teórico que, em uma análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência.

Duas das opções mais comuns de modelo burocrático cresceram da departamentalização de funções e produtos. Por isso são apropriadamente denominadas 'estruturas funcionais' e 'divisionais', respectivamente. Por que as empresas implementam estruturas funcionais? A estrutura funcional simplesmente expande a orientação funcional para torná-la a forma dominante em toda a

organização. A gerência pode optar pela organização de sua estrutura mediante agrupamento das especialidades ocupacionais similares e relacionadas. Por exemplo, a Braskem S/A está organizada em torno das funções de operação, finanças, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento de produtos petroquímicos.

A força da estrutura funcional está na vantagem que advém da especialização do trabalho. O agrupamento das especialidades similares resulta em economia de escala, minimiza a duplicação de pessoal e equipamentos, e faz com que os funcionários se sintam satisfeitos e bem, pois lhes dá a oportunidade de falar a mesma linguagem que seus companheiros. No entanto, o ponto fraco mais óbvio da estrutura funcional é que a organização frequentemente perde de vista seus melhores interesses na busca de objetivos funcionais. Nenhuma função é totalmente responsável pelos resultados; assim, os membros dentro das funções individuais se tornam isolados e têm pouca compreensão do que as pessoas em outras funções estão fazendo.

De acordo com CHIAVENATO (2000 p.190), a organização funcional é pouco frequente nas empresas. Ao contrário da organização linear, a organização funcional é a estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. Muitas organizações da Antiguidade utilizavam o princípio funcional para diferenciação de atividades ou funções. O *staff* ou a assessoria funcional decorre desse princípio, que separa, distingue e especializa.

Este pensamento do autor tem se atualizado uma vez que nas grandes empresas a estrutura funcional separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução. Há uma especialização do planejamento e do controle, bem como da execução, permitindo plena concentração em cada atividade. O órgão que faz planejamento o faz para todos os demais setores. O órgão que executa só faz a esta tarefa. Cada órgão realiza especificamente a sua atividade, sem necessariamente ter que acompanhar os demais.

Na organização funcional existe a autoridade funcional ou dividida, que é relativa e baseada na especialização. É uma autoridade do conhecimento onde nada tem de linear, hierárquica ou de comando. Cada subordinado reporta-se a muitos superiores, simultaneamente, porém reporta-se a cada um deles somente nos assuntos da especialidade de cada um. Nenhum superior tem autoridade total sobre

os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente da sua especialidade. Isso representa total negação do princípio da unidade de comando ou supervisão única, tão importante para Fayol quando promoveu a Administração Clássica.

As comunicações entre os órgãos ou cargos na organização são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação. A organização funcional busca a maior rapidez possível nas comunicações entre os diferentes níveis.

As decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam conhecimento necessário para melhor implementá-las. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões. A organização funcional caracteriza-se pela descentralização das decisões, ou seja, pelo deslocamento e distribuição das decisões para os órgãos ou cargos adequados para sua tomada e implementação.

A organização funcional baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos, em todos os níveis da organização. Há uma separação das funções de acordo com as especialidades envolvidas. As responsabilidades de cada órgão ou cargo são delimitadas de acordo com as especializações dentro da organização. A organização funcional traz algumas vantagens, a saber:

- Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização. Isso permite a cada órgão ou cargo concentrar-se total e unicamente sobre seu trabalho e sua função, livremente de todas as demais tarefas acessórias ou subsidiárias.
- Permite a melhor supervisão técnica possível, com a especialização em todos os níveis, pois permite contatos diretos entre os órgãos ou cargos interessados, sem necessidade de seguir os canais formais e indiretos da comunicação.

Para a visão de Silva (2010 p.86) a organização funcional é adequada para companhias que operam em uma atividade simples ou lidam com poucos produtos, funcionando em um ambiente relativamente estável. Se o ambiente permanecer estável e as tarefas puderem ser padronizadas, a organização poderia ser controlada por essa forma de estrutura. Entretanto, uma organização funcional está associada a algumas desvantagens, como a responsabilidade por toda a coordenação que está no topo da organização; quando o ambiente se torna instável

ou quando as linhas de produto proliferam, a alta administração torna-se sobrecarregada com decisões e pressões de coordenação.

A organização do tipo funcional traz inúmeras desvantagens que são necessárias avaliar uma vez que se pretende desenvolver potenciais talentos nesse modelo de estrutura tais como:

1. Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando. A substituição da autoridade linear pela autoridade funcional — relativa e dividida - traz como conseqüência uma enorme dificuldade dos órgãos ou cargos superiores em controlar o funcionamento dos órgãos ou cargos superiores. A exigência de obediência e a imposição de disciplina, aspectos típicos da organização linear, não constituem o ponto forte da organização funcional. Quando recebe orientação diversa de dois órgãos especializados diferentes, a pessoa nem sempre faz o que lhe é solicitado, ainda mais quando a orientação especializada se mostra contraditória ou incompatível.

2. Subordinado múltipla: a organização funcional traz problemas quanto a delimitação das responsabilidades. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a muitos superiores - cada qual especialista em uma determinada função - e como existem funções que se sobrepõem há sempre o perigo de o subordinado procurar a orientação do especialista menos indicado para resolver o problema.

3. Tendência de concorrência entre os especialistas: como os diversos órgãos ou cargos são especializados em determinadas atividades, sua tendência é impor a organização o seu ponto de vista e a sua abordagem. Isso acarreta uma perda da visão de conjunto da organização e a uma tendência de defender o seu ponto de vista em detrimento dos pontos de vista dos outros especialistas. Não é de se estranhar que exista forte tendência para a competição e concorrência entre os especialistas, trazendo distorções danosas a organização.

4. Tendência à tensão e conflito dentro da organização: a competição e a concorrência, aliadas à perda da visão de conjunto da organização levam à divergência e à multiplicidade de objetivos, que podem se antagonizar, criando tensões e conflitos entre os especialistas. Pode existir forte tendência à concorrência entre especialistas e um enorme potencial para conflitos dentro da organização,

gerando animosidade, ressentimento, oposição e resistência à cooperação. Apesar de trabalharem juntos eles podem se sentir adversários defendendo posições antagônicas e contrárias tornando-se presas de ressentimento e de frustrações.

5. Confusão quanto aos objetivos: como a organização funcional exige a subordinação múltipla nem sempre o subordinado sabe a quem reportar um problema ou qual objetivo deve ser privilegiado. Pode haver confusão quanto aos objetivos mais prioritários e importantes a serem alcançados. Além disso, esse aspecto pode levar a quebra da unidade e da disciplina.

Por causa de seu impacto no desempenho de longo prazo da organização, o desenho organizacional é considerado uma das funções mais importantes de qualquer administração. Deve-se notar que nos níveis mais baixos, a estrutura organizacional é, muito provavelmente, controlada pela tecnologia, enquanto que do ponto de vista do 'diretor' a estrutura vai ser ditada pelas considerações ambientais e estratégicas.

Atualmente, as organizações têm enfrentado um contexto difícil e turbulento, que compreende a constante corrida pela competitividade em um mercado globalizado, consumidores cada vez mais exigentes e conhecedores de seus direitos, mudanças tecnológicas, demandas por produtos e processos com a chancela da sustentabilidade. Esse cenário criou um ambiente que mais se parece com uma arena, onde os talentos são arduamente disputados em organizações cada vez mais exigentes e em constante mudanças. Por isso que numa economia instável, as pessoas revelam seus talentos e competências como ferramentas estratégicas para obter uma vantagem competitiva para as empresas que querem sobreviver à concorrência acirrada no mundo globalizado.

Do latim *talentum*, a noção de talento está relacionado com a aptidão ou a inteligência. Trata-se da capacidade para exercer uma certa ocupação ou para desempenhar uma atividade. O talento tende a estar associado à habilidade inata e à criação, embora também se possa desenvolver com a prática e treino.

Segundo Costa (2010) o talento é algo que pode sim ser desenvolvido. Basta persistir e trabalhar duro para tornar-se alguém admirável. No entanto, o talento por si só, não garante sucesso, para vencer é necessário usar as energias de forma direcionada e inteligente.

O talento entende-se como uma expressão da inteligência emocional, que consiste em reconhecer e gerir os sentimentos próprios para criar a motivação e orientar as relações sociais. Sendo inato ou herdado conserva-se durante toda a vida, embora se possa potenciar com estudos e a prática. O talento adquirido, em contrapartida, precisa ser treinado de forma praticamente constante.

Até recentemente, as organizações tinham uma abordagem para as diferenças de 'mistura' nas organizações. Presumia-se que as pessoas diferentes deveriam, de alguma maneira, automaticamente, querer integrar-se. Mas os gerentes de hoje descobriram que os funcionários não querem deixar de lado seus valores culturais e suas preferências de estilo de vida quando vão trabalhar.

O desafio para os gerentes, portanto, é tornar suas organizações mais receptivas aos diversos grupos de pessoas lidando com os diferentes modos de vida, as necessidades familiares e os estilos de trabalho. A aceitação desta diversidade chamada 'talento' está sendo reconhecida e celebrada dentro das organizações fazendo toda a diferença. É interessante observar que aqueles que celebram as diferenças estão descobrindo que os lucros de suas organizações estão mais altos.

A gestão é um processo que envolve ações como planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, diagnosticando suas deficiências e seus aspectos positivos, estabelecendo metas e programas, tanto para sanar deficiências quanto para expandir e desenvolver seus aspectos positivos, pois sabemos que gerir implica em atuar com as pessoas e por meio delas para realizar objetivos tanto organizacionais quanto de seus membros. Assim, quando constatamos a indissociável relação entre pessoas e resultados, percebemos a importância que a gestão de talentos assume no exercício da busca pela competitividade e pela inovação.

Investir no desenvolvimento de talentos significa adotar um novo paradigma, com base em um modelo de conflito que é percebido como um estado de tensão que produz a mobilização para ocasionar mudanças e obter melhores resultados. Devemos observar que uma ação para desenvolver talentos tem impacto direto na cultura organizacional, ou seja, no conjunto de crenças e valores daquele núcleo ou

da organização, que é percebido pelo comportamento dos colaboradores no trabalho.

Identificar e contratar profissionais de talento é algo que as empresas buscam rotineiramente, pois, no mundo corporativo já se adquiriu consciência de que o diferencial do negócio está no potencial humano. Compreender esse ponto é a chave para desenhar estratégias de desenvolvimento e gerenciamento dos talentos da organização. Segundo Lacombe (2004, p. 53), capital humano tem a seguinte definição:

É toda a capacidade, habilidade, aptidões e conhecimentos que se adquirem por meio da educação, do treinamento, da experiência bem aproveitada e da leitura, representando um acervo de conhecimento existente na população de um país, entre o pessoal de uma empresa ou um indivíduo.

O capital humano tende a proporcionar produtividade mais alta para quem o possui, e esta é a principal razão pela qual as empresas investem em treinamento. De acordo com Barbieri (2014) o Capital Humano e o Intelectual de uma empresa resultam num diferencial competitivo; fazem a diferença na gestão e nas operações de um negócio, contribuindo de forma relevante para questões como governança corporativa, liderança, qualidade, produtividade, lucro, rentabilidade, inovação em gestão e inovação tecnológica.

A notoriedade de um funcionário é observada através do bom desempenho que ele executa em suas tarefas por isso que este precisa demonstrar uma imensa disposição para o aprimoramento contínuo pois, sabe que precisa se manter atualizado.

Profissionais de talento são considerados aqueles que apresentam habilidades técnicas e comportamentais diferenciadas, que conseguem se relacionar dentro da organização sem perder o foco no trabalho e que, principalmente, possuem engajamento compatível com os objetivos e as necessidades da empresa. No cenário atual, manter o comprometimento com o processo de aprendizagem, estar sempre atualizado e bem informado, possuir boa capacidade de adaptação e flexibilidade, fazem toda a diferença para a carreira profissional, visto que estamos inseridos em um espaço no qual as organizações passam por transformações diariamente e a competitividade é cada vez maior. O profissional que compreende o

contexto de sua empresa, como também o global, consegue visualizar as necessidades de sua área de atuação, e consegue reverter isso em resultados.

Segundo o colunista Eugenio Mussak da Revista Você S/A (2003) , o talento é exatamente esse indivíduo, que empenha seu cérebro e seu coração na arte de aprimorar sua obra e, com isso, aperfeiçoar a si mesmo. Não é um gênio, é apenas alguém que não se contenta com a estagnação e não para de evoluir, como profissional e como pessoa. Nesse sentido, é alguém que apenas atende ao apelo do destino do próprio ser humano; o do desenvolvimento permanente, pois o que é certo, é que não estamos prontos, e jamais estaremos.

Existem mecanismo de acompanhamento do desenvolvimento individual que permitem identificar talentos em potencial. Dentre as competências utilizadas no mapeamento de talentos, o gestor deverá apurar algumas características tais como: capacidade empreendedora; capacidade de trabalhar sobre pressão; comunicação; criatividade entre outros.

Considerando as competências relacionadas anteriormente, podemos afirmar que um profissional talentoso é aquele comprometido com a empresa, mas que vai além do seu empenho: ele comunga dos mesmos valores, está sempre disposto a aprender, investe em sua formação, estudando e se atualizando, além de ser ousado e criativo. Além disso, esse indivíduo gosta de desafios, de inovações, lida bem com a complexidade e demanda feedback constante. Entretanto, isso tudo isoladamente não leva a nada, se não resultar em eficiência e eficácia, ou seja, deve estar ligado a resultados.

De acordo com Chowdhury (2002), as pessoas talentosas não são apenas "profissionais do conhecimento", são agentes livres, capazes de trazer enorme valor as empresas das quais fazem parte. Na verdade, elas sabem disso. As empresas que almejam maximizar o valor dos talentos devem agir de maneira completamente nova.

Para o diretor de Recursos Humanos do Banco Votarantim Celso Marques de Oliveira (2010), "talento é aquele que tem um desempenho de diferenciado e potencial para ocupar posições de maior responsabilidade". Ele afirma ainda que é um profissional que tem uma inquietação interna consegue colocar seu potencial em prática e precisa estar inserido em um ambiente de desafios não pode ficar preso à

rotina do dia a dia. Além da capacidade intelectual que um profissional precisa ter, é necessário também desenvolver características motivacionais que os projetem aos resultados esperados tão esperados na sua carreira, a exemplo de:

- Arrojo - coragem extra para enfrentar desafios
- Formação - pouco tempo de vida mas muito conhecimento
- Flexibilidade - capacidade de lidar com diferentes gerações e situações
- Agilidade - diferencial competitivo
- Entusiasmo - vontade e energia para crescer

A Verdadeira Riqueza das Nações está nos seus talentos. Este é o conceito mais moderno que traduz o novo perfil do capital humano dentro e agora fora das organizações, pois este agora é bastante requisitado nas empresas chamadas - Globais. Para mantê-los, faz-se necessário aproveitar seus potenciais. Este grupo precisa ser cuidado com muita atenção, pois nele podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade.

Barbieri (2014) aponta que sempre são os talentos humanos, individuais, ou reunidos em equipes, os geradores da riqueza das organizações e dos países. É no manejo do talento humano que a Gestão de Pessoas irá ajudar, cada vez mais, as organizações a se tornarem excelentes e bem-sucedidas.

Geralmente os talentos se sentem valorizados quando participam de treinamentos, são chamados para participar de projetos desafiadores e têm suas responsabilidades ampliadas. Desta forma percebem que a organização está investindo em sua carreira tendo a oportunidade de trabalhar em equipe como coordenadores ou líderes. Por isso, é imprescindível que as empresas mantenham um programa de desenvolvimento específico para o grupo de talentos, de forma a retê-los na organização.

As organizações bem-sucedidas estão investindo fortemente em programas de *trainees*, como um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano a longo prazo e um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal estendido a longo prazo. Uma espécie de investimento no sucesso futuro da empresa. Os participantes do programa desenvolvem um estágio programado; recebem treinamento planejado e contínuo, ministrado por profissionais de alto nível da empresa; participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas, enquanto são continuamente monitorados e avaliados quanto ao seu desempenho, vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipe e potencial de desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2004, p. 378)

No Guia Você S/A/Exame das melhores empresas para trabalhar (a Revista Você S/A/Exame, 2011), é possível identificar as competências mais valorizadas por algumas das empresas, e como o profissional deve se preparar para despertar o interesse da empresa no momento da contratação.

A Braskem S/A foi uma das escolhidas no ranking das Melhores Empresas para começar a carreira já que conta com um Programa Anual para *Trainees* (jovens talentos) apresentando proposta para treinar, desenvolver e reter seus novos colaboradores. Outra prática fundamental são as avaliações de desempenho, realizadas preferencialmente com periodicidade semestral e utilizadas para mapear os profissionais de alto desempenho. Nesse sentido, os gestores são os principais observadores da identificação de talentos. Observa-se também que os funcionários já presentes na empresa mostram-se abertos às discussões e interagem com funcionários de todos os setores confirmando que a organização é estruturada de modo funcional provando através de seus princípios e valores que estão alicerçados em uma forte cultura empresarial.

Numa empresa de moda vista pelo filme, O Diabo Veste Prada (2006), é possível acompanhar o excelente crescimento de uma funcionária despreparada para o serviço. Ao contrário de muitas empresas que esperam e desejam um profissional pronto com todos os atributos de um líder, nota-se a desenvoltura que a personagem obtivera demonstrando talentos ocultos.

Refletindo sobre os exemplos citados e as características desejadas, vemos que o profissional, percebendo em uma organização oportunidades de crescimento e desenvolvimento, deve desempenhar suas funções da maneira mais proativa possível, com espírito de equipe e pronta disponibilidade. Todos temos talentos, embora não esteja tão visível aos olhos de um recrutador. Outro fator importante a lembrar é que o talento hoje deve ser global para conseguir atender às convocações de trabalho onde quer que se encontre.

Ao falar sobre empresas de sucesso em sua gestão e talentos, em 2014 a Bahia foi o estado com maior número de projetos aprovados no programa Inova Talentos, uma iniciativa do Inova Talentos do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O estado

apresentou 32 projetos, sendo-os aprovados e destas vinte e uma empresas baianas vão receber apoio financeiro para projetos de inovação.

A gestão de pessoas deve considerar a organização como sistema vital que gerencia as competências técnicas e comportamentais de seus colaboradores porque são as pessoas que definem um organização e lhe dão alma.

Para manter e reter seus talentos é necessária uma relação entre empregado e empregador onde os dois lados devem obter vantagens, tanto a empresa quanto seus colaboradores. A empresa busca profissionais engajados, comprometidos e que oferece qualidade ao seu trabalho, enquanto as pessoas buscam satisfazer as suas necessidades para alcançar desenvolvimento profissional enfrentar e superar desafios, obter autonomia e sentir-se responsável e respeitado no âmbito profissional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos argumentos apresentado ao longo deste trabalho, conclui-se que uma das maneiras mais conhecidas de agrupar as atividades é pelas funções desempenhadas ou departamentalização funcional. Um gerente poderá organizar sua instalação separando os especialistas em seus respectivos cargos e/ou funções nos devidos setores de atuação.

A organização funcional pode ser usada em todos os tipos de organizações observando que apenas as funções mudam, a fim de refletir os objetivos e atividades da empresa. A principal vantagem da estrutura funcional é a obtenção de economias de escala mediante a colocação de pessoas com habilidades e especializações afins em unidades comuns.

Para as empresas, a força de trabalho é o único recurso necessário e suficiente para garantir a realização das estratégias organizacionais. Recursos como tecnologias e ativos são necessários, mas não suficientes, já que precisam do talento e das competências das pessoas.

Do ponto de vista das pessoas, deve-se prioritariamente dar condições básicas de segurança e saúde no trabalho ao fator produtivo, denominado capital humano pela economia e recursos humanos e mais recentemente - gestão de pessoas - pela administração. A expressão talentos humanos é mais moderna, justa

e carinhosa do que recursos humanos. As empresas não estão erradas em considerar as pessoas como recursos, porque elas são, de fato, recursos e instrumentos necessários para que a organização atinja seus resultados.

Os novos talentos estão desenvolvendo habilidades cada vez mais para atuações globais, ou seja, o trabalho não se limita somente a um determinado local ou região. Por isso que para capacitar os talentos nas organizações tão mutáveis e exigentes, na atual sociedade do conhecimento e informação, as empresas estão investindo alto na atração, na retenção e no desenvolvimento deles com treinamentos, pois já se descobriu que estes são os verdadeiros bens maiores das grandes corporações.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão De Pessoas nas Organizações: O Talento Humano na Sociedade da Informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOWDHURY, Subir. **A Era do Talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

COSTA, Evaldo. **Enquanto o talento não vem**. Set/2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/enquanto-o-talento-nao-vem/48169/>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

LACOMBE, F. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MUSSAK, E. **O que é ser um talento**. Disponível em: <http://www.sentidovital.com.br/news/o-que-e-ser-um-talento/>. Fonte: revista Você S/A em setembro de 2003 – Acesso em: 14 nov. 14

REVISTA VOCÊ S/A/EXAME, **Guia Você S/A - Celso Marques de Oliveira Entrevista a Exame das melhores empresas para trabalhar**. São Paulo: Abril. Ed. Especial setembro/2010

REVISTA VOCÊ S/A/EXAME, **Guia Você S/A - Exame das melhores empresas para trabalhar**. São Paulo: Abril. Ed. Especial Novembro/2011

SILVA, Rafael Bianchi. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SITE - **Portal da Indústria**.Disponível em:<http://www.portaldaindustria.com.br/iel/canal/inova-talentos/> Acesso: em 10 nov.2014

SITE - **Conceito de talento - O que é, Definição e Significado** . Disponível em: <<http://conceito.de/talento#ixzz3L0vjB7ZB> >. Acesso: em 10 out.2014

SOTO,Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**.São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

YOUTUBE. **O diabo veste Prada** (2006). Vídeo Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LDhOVBU0EoU>. Acesso: em 10 nov.2014