



A APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO ESTRATÉGIA PARA RETENÇÃO TALENTOS

ARTIGO DE REVISÃO

BARROS, Janaína Escarlado de¹

BARROS, Janaína Escarlado de. **A aplicação da gestão por competências como estratégia para retenção talentos.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 10, Vol. 01, pp. 161-171. Outubro de 2022.

ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/retencao-talentos>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/retencao-talentos

RESUMO

As organizações atuais, que trabalham as melhores práticas de recursos humanos, apostam na gestão por competências como um diferencial competitivo. Nesse cenário, os profissionais são estimulados a trabalharem em equipes, ao desenvolvimento constante em grupo, ao aprimoramento em tecnologias e ao autoconhecimento. O que permite aos colaboradores o entendimento de que é possível a construção de seus espaços nas organizações que utilizam ferramentas voltadas à gestão por competências. Nesse contexto, o presente artigo visou responder: a gestão por competências está diretamente relacionada à retenção de talentos? A partir desse questionamento, este estudo tem o objetivo geral de comprovar que a aplicação da gestão por competências fortalece a coesão entre os colaboradores das empresas, bem como o desejo de pertencer, à medida que proporciona considerações dos aspectos técnicos e, sobretudo, comportamentais, em seus processos de trabalho. A exposição dos dados e fatos é realizada por meio de pesquisa bibliográfica que proporciona o entendimento de alguns autores sobre o conceito de competência, bem como exemplifica empresas que aplicam a gestão por competências. E, os resultados da pesquisa, indicam que o alinhamento dos perfis dos profissionais no cargo ou vaga e o estímulo a cada indivíduo por parte da organização, através da gestão por competências, determinam maior envolvimento dos colaboradores. Com isso, aumenta-se as chances de retenção desse talento. Ademais, essas empresas apresentam melhor desempenho e reconhecimento no mercado. Dessa forma, conclui-se que a



aplicação da gestão por competências é a melhor estratégia para as empresas que buscam a retenção de uma equipe de talentos.

Palavras-chave: Gestão, Competências, Equipes de trabalho, Organizações, Retenção.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Spencer e Spencer (1993, p. 254), a gestão de recursos humanos por competências representa uma leitura mais ampla do candidato, traça a sua personalidade, permitindo a destinação dos cargos vagos conforme as competências do profissional. Nesse contexto, quanto maior for a aderência do candidato à vaga, maior será o seu desempenho e satisfação no trabalho. Assim, as consequências dessa compatibilidade entre seleção do candidato e o cargo são: retenção, pois a boa performance não gera demissão; e a satisfação dos profissionais, que aponta menos chances de abdicação do cargo.

Silva (2015, p. 76-77), assevera que a gestão de recursos humanos das organizações, ao prosseguir com as premissas da aplicação holística da gestão por competências na aquisição e permanência de talentos, alcança um nível de linha de trabalho que fortalece a gestão estratégica (no aspecto de valores e crenças), alimentando todos os setores da empresa. A aplicação da gestão por competências é fundamental, pois alimenta os subsistemas de recursos humanos (T&D, R&S, gestão de desempenho etc.) e faz parte do planejamento estratégico da empresa nas interações bem consolidadas das equipes para a cooperação com atenção às metas e prazos estabelecidos pela organização.

Além disso, Chiavenato (2016, p. 128), ressalta que a presença de equipes multifuncionais em coesão e ajustáveis são reconhecidas como características de estruturas organizacionais que aplicam a gestão por competências em detrimento das tradicionais. As organizações atuais se movem em direção às competências e habilidades importantes em vez de considerar o cargo por si só. A repercussão da



gestão de competências alcança todos os subsistemas de recursos humanos, bem como as pessoas.

Nesse contexto, o presente artigo visou responder: a gestão por competências está diretamente relacionada à retenção de talentos? A partir desse questionamento, este estudo tem o objetivo geral de comprovar que a aplicação da gestão por competências fortalece a coesão entre os colaboradores das empresas, bem como o desejo de pertencer, à medida que proporciona considerações dos aspectos técnicos e, sobretudo, comportamentais, em seus processos de trabalho.

Dessa forma, por meio de pesquisa bibliográfica, visa-se demonstrar a importância da aplicabilidade da gestão por competências para a retenção de pessoas nas organizações. Baseada no levantamento de especialistas, nos resultados de pesquisas sobre satisfação dos colaboradores e *gap* nas tendências do capital humano realizadas em grandes organizações. À medida que a gestão por competências é implementada, a retenção de talentos se torna cada vez mais favorável, tanto para as estratégias organizacionais, como para o crescimento profissional das pessoas.

Neri *et al.* (2013, p. 170-171) evidencia que:

A gestão de recursos humanos propõe uma gestão por competências mais integrada aos objetivos e à missão da organização. Assim como as competências comportamentais devem refletir as competências organizacionais, do mesmo modo, todas as ações relacionadas às pessoas, sejam de desenvolvimento, sejam de retenção, precisam estar articuladas com as competências organizacionais da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações com um maior quantitativo de profissionais altamente especializados que apresentam dificuldades em retenção ou atração desses



talentos devem focar em valorização e remuneração por competências. Ou seja, primordialmente, com a gestão por competências aplicada ao subsistema de recompensas (remuneração, benefícios, carreira e incentivos), as empresas devem determinar padrões para recompensas de forma a impactar a retenção de talentos. Pois, o reconhecimento e a valorização do trabalho dos colaboradores acarretam maior envolvimento por parte desses profissionais (PLOTHOW e HIPOLITO, 2012).

Rabaglio (2015, p. 5), relata a preocupação dos empresários brasileiros com a gestão, a retenção e o desenvolvimento dos profissionais. Em função disso, segundo ela, o desejo de muitas organizações é a correta aplicação da gestão por competências.

A implementação da gestão por competências é realizada por meio de um projeto extenso, contemplando: orçamento e pessoas. Ela pode ser implementada partitivamente por semestre ou ano. O projeto deve contemplar: competências corporativas, avaliação por competências e seleção por competências (RABAGLIO, 2015).

A partir de conversas com líderes e liderados, o mapeamento para gestão por competências busca dois tipos de competências: as Técnicas que indicam a adequação ao cargo conforme a construção do perfil laboral; e as de Suporte, que valorizam as atitudes dos profissionais e que são diferenciais para cada um, como por exemplo, um determinado nível de empreendedorismo e capacidade de se comunicar bem com os companheiros de trabalho (GRAMIGNA, 2007a).

Podemos definir gestão por competências, a partir de Gramigna (2007b, p. 43), como sendo um:

Conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. Todo líder é um gestor de pessoas. O projeto permite a definição e a identificação das competências da



empresa e das pessoas, bem como detecta lacunas e direciona as ações de desenvolvimento.

A gestão por competências atinge, com grande repercussão, os resultados das empresas e, mesmo há mais de duas décadas, desde o seu princípio, demonstra processos assertivos. Desde o seu surgimento, as empresas vanguardas já aplicavam a gestão por competências em mais de um subsistema de recursos humanos, como: treinamento e desenvolvimento com foco nas competências. Ademais, entendeu-se que toda liderança é atuante na gestão de pessoas (GRAMIGNA, 2007b).

Segundo Alles (2015 p. 122), a gestão por competências deve ser aplicada com atenção ao futuro. As empresas que se planejam para as novas tendências serão desafiadas a promover as competências organizacionais em prol de um objetivo comum que atinja todos os colaboradores na empresa.

Spencer e Spencer (1993, p. 343-344), identificam as competências atribuídas aos gestores para o futuro das organizações: 1) Flexibilidade: capacidade para mudar as estruturas organizacionais e processos para implementar a mudança estratégica necessária; 2) Implementação de mudanças: saber trabalhar com a gestão de mudanças, no sentido de conduzir o grupo, com habilidade de comunicação e capacidade para treinar; 3) Inovação empresarial: motivação para empreender novos produtos e serviços; 4) Compreensão interpessoal: capacidade de compreender os demais; 5) Empoderador, comportamentos gerenciais: compartilhamento de informações, permitir a troca de ideias entre os integrantes da equipe, realizar *feedback, coaching* etc.; 6) Facilitador de equipes: facilitar a aproximação de profissionais e grupos distintos em prol de um objetivo em comum; 7) Portabilidade: capacidade de se adaptar rapidamente a qualquer ambiente estrangeiro.

Para alcançar esses resultados, atualmente, algumas empresas voltadas ao ambiente tecnológico e com expectativa de rápida expansão, apostam nessa



diversidade de habilidades. São as denominadas *startups*. Teixeira e Lopes (2017, p. 84), apontam que uma *startup* pode não necessitar de um grande nível de investimento, por isso, espaços como *coworking* são utilizados como parte de sua estrutura. Além disso, cria-se uma equipe descentralizada e a performance depende desse fator. Como exemplo de *startup*, pode-se citar a Nubank, que foca tanto nos clientes externos, quanto nos internos (NUBANK, s.d.)

Esse foco nos clientes internos é definido por Mari (2019), como:

O crescimento acelerado do Nubank, assim como a sua grande força de atração como marca empregadora, tem inspirado outras empresas brasileiras a reconsiderar a forma que elas contratam e retêm funcionários. De acordo com Cris Junqueira, a indústria financeira como um todo tem ficado cada vez mais consciente na importância da diversidade na hora de contratar.

Com essa relevância da formação de equipes de trabalho e dos profissionais integrados, os processos de recrutamento e seleção atuais são aplicados conforme a necessidade de preenchimento técnico e comportamental específicos para cada vaga. A partir de uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, Chiavenato (2009, p. 158), aponta as principais competências que as empresas buscam em profissionais para preencherem as vagas, dentre as quais podemos destacar: capacidade de trabalhar em equipe; relacionamento interpessoal; comunicabilidade; empreendedorismo; multifuncionalidade; capacidade de inovar etc. Essas empresas não buscam apenas ocupar os cargos vagos, elas desejam encontrar pessoas com determinadas competências para fazerem a diferença na organização de uma forma geral, que impactem nas relações gerais de trabalho em equipes (CHIAVENATO, 2009).

Um exemplo de empresa que busca a valorização do colaborador através da gestão por competências e seu crescimento para a manutenção na organização, é a Toyota. O modelo Toyota de Liderança se baseia na transmissão de conhecimento de modo que, o líder seja capaz de conduzir equipes para a



formação de novos líderes. A ascensão representa o reconhecimento técnico do profissional, mas é essencial a capacidade de identificar que tipo de orientação dar aos novatos ou mesmo a troca entre pares. Nesse sentido, o impacto que o modelo de liderança da Toyota promove é uma vantagem competitiva, pois seus colaboradores reconhecem as oportunidades de liderar à proporção que se dedicam em suas áreas no aprimoramento contínuo e troca constante de conhecimento com seus líderes. Em uma afirmação sobre a liderança na Toyota, os executivos seniores frisaram o fato de um dos pilares da empresa ser o desenvolvimento de líderes notáveis para que conduzam brilhantemente suas equipes, sendo a retenção dessa liderança um objetivo da Toyota. Ademais, eles promovem o *job rotation* desses líderes e, como consequência, há a compreensão da empresa como um todo, seja no aspecto mais técnico ou comportamental (LIKER e CONVIS, 2013).

A busca por aprimoramento ocorre, tanto por organizações que promovem o *job rotation*, como a Toyota, por exemplo, como, de acordo com Failde (2013, p. 50), em organizações onde o indivíduo, mediante sua própria iniciativa, pode obter o autoconhecimento profissional desejável, analisar as suas ações anteriores e pontuar as consequências para focar na melhora dessas atitudes ou estratégias. Esse reconhecimento evita descontentamentos ao longo dos anos dentro de uma organização. Em um quadro de anotações é possível pontuar: desafio, meta, prazo e aprendizado.

O autoconhecimento do profissional de suas habilidades comportamentais, também, pode conduzi-lo a uma empresa alinhada com o seu perfil. Barduchi; Piccoli e Tittanegro (2010, p. 113), apontam o estudo de caso da admissão no Google de um profissional com uma vasta experiência, um gerente de contabilidade. Ednaldo Lopes da Silveira apontou, como atividade fora do currículo, um curso de palhaço e exibição em teatro para crianças carentes. Essas atividades representaram um diferencial, além do preenchimento de requisitos



para o cargo, Ednaldo, representava um profissional ideal para uma empresa como o Google, informal e descontraída.

Para a compreensão da demanda das pessoas nas empresas, uma pesquisa realizada no quarto trimestre de 2014 e que entrevistou 1.225 profissionais: *The Global Career Aspiration Survey*, encomendada por *Right Management* da ManpowerGroup (2015), ocorreu nas seguintes nações: Estados Unidos, Canadá, França, Bélgica, Reino Unido, Alemanha, Suíça, Índia, Cingapura e Austrália. Os dados obtidos sobre motivação revelaram que 75% dos colaboradores estão desmotivados no trabalho. O envolvimento de colaboradores nas atividades de trabalho é 6 vezes maior se a empresa proporciona o desenvolvimento de sua carreira; O equilíbrio entre o lado pessoal e o trabalho, é o que lidera entre os desejos de prioridade, pois está no topo com 45% de prioridade; Sobre a definição de sucesso no trabalho entre 5 opções: No topo, lidera felicidade e satisfação, com 26% e, em segundo lugar, está salário, com 19%; expectativa com relação aos líderes: respeito pelo conhecimento e experiência de cada um, foi apontado como o principal fator, com 53%; expectativa com relação aos colegas de trabalho: em primeiro lugar, apontou-se a confiança mútua dos colegas de trabalho, com 59% e, sobre pedir demissão: 35% saem pela busca do equilíbrio pessoal / trabalho (MANPOWERGROUP, 2015).

Acrescentar-se a essa análise, o resultado de uma pesquisa realizada pela Deloitte (2017) sobre a área de recursos humanos em algumas organizações. Os resultados desta pesquisa indicam que enquanto os profissionais buscam o desenvolvimento de suas habilidades e procuram melhorar a sua qualificação, muitas empresas ainda estão na era industrial, não aplicando conceitos modernos e mais recentes em recursos humanos. Outro dado importante dessa pesquisa de 2017, são as 10 tendências do capital humano, que são apontados como *gap* e deverão ser aprimorados pelas empresas, sendo elas: organização do futuro, carreira e aprendizado, aquisição de talentos, experiência do colaborador, gestão de desempenho, liderança, RH digital, *people analytics*, diversidade e inclusão, a



força de trabalho aumentada e robótica, computação cognitiva e inteligência artificial.

Diante do *gap* das tendências em capital humano, entende-se sobre a importância da relação de parceria entre o profissional e a empresa. Por isso, a empatia e a competência comportamental devem ser valorizadas e geridas entre as equipes como fator psicológico de manutenção e crescimento a médio e longo prazo de resultados, sem que ocorra uma queda na produtividade. Estratégias devem ser discutidas e, pelo fato de cada pessoa apresentar uma habilidade específica para cada atividade, a soma das forças e estudo do mercado constante são fatores diferenciais competitivos para melhorias (NERI *et al.*, 2013).

E, nesse sentido das melhorias na atenção às competências e satisfação do colaborador: dar poder (*empowerment*) por meio da escuta, considerar as necessidades e *insights* dos colaboradores, é fundamental para entender a perspectiva de cada um, tornando cada profissional parte das ações de transformação da empresa, autônomos e corresponsáveis (SANTOS, 2014).

3. MÉTODO

A pesquisa bibliográfica é representativa neste artigo. Nesse sentido, buscou-se por definições e entendimento de gestão por competências, relevância da implementação da gestão por competências em subsistemas de recursos humanos, bem como na gestão e manutenção de talentos por estudiosos de administração e recursos humanos.

Ademais, fundamentou-se no conhecimento dos especialistas: resultados de uma pesquisa quantitativa, fruto de trabalho de campo realizado por ManpowerGroup - *The Global Career Aspiration Survey*, em diversas nações, que apontou os descontentamentos e expectativas dos colaboradores. E conclusões com base nos resultados das pesquisas realizadas por Deloitte (2017).



4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nota-se que as organizações, representam para os profissionais, um ambiente de desenvolvimento de suas habilidades e carreira. Ao mesmo tempo, as empresas não desempenham o seu papel se não alinharam os seus valores com os dos colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

Além desse fato, observa-se com Carbone *et al.* (2016, p. 39-41), que os processos seletivos devem não tão somente se basearem pelas tradicionais análises e descrição de cargos, mas sim na descrição detalhada da experiência que cada profissional adquiriu durante a construção da sua carreira e suas habilidades.

Os trabalhos dentro das organizações que aplicam as ferramentas adequadas de Gestão de Pessoas não objetivam meramente o burocrático, pois compreende-se que o potencial humano é o diferencial para o alcance dos resultados e melhoria do bem-estar de uma forma geral. Já que as empresas que detêm um poder significativo na construção da percepção dos indivíduos e das sociedades, alcançam diversas culturas dependendo da sua influência global, como é o caso da empresa Google (BARDUCHI; PICOLI e TITTANEGRO, 2010).

O resultado almejado pelas empresas mais alinhadas aos estudos baseados em gestão por competências é a retenção do colaborador por meio da melhoria no ambiente de trabalho e maior coesão entre as relações de líderes, liderados e pares. Grandes empresas, ao perceberem a queda de produtividade de seus colaboradores, modificam suas estratégias por uma gestão de pessoas baseada em competências (LIKER e CONVIS, 2013).

De acordo com Carbone *et al.* (2016, p. 176), as empresas que implementam o processo de gestão por competências apontam melhoria nas relações internas, pois os colaboradores se sentem mais motivados, com maior envolvimento para o



alinhamento das competências profissionais com as da organização no escopo da administração estratégica.

Compreende-se, também, que o crescimento e manutenção das empresas requer, de cada uma delas, um duro investimento em gestão de pessoas e nos seus processos mais modernos. De fato, empresas que não valorizam os seus colaboradores como parceiros e não aplicam as ferramentas compatíveis com os seus objetivos, perdem em diferencial competitivo. Talentos são desperdiçados pela falta de *feedback* dos gestores e pela incompREENsão desses ao desenvolverem de suas atividades cotidianas (DELOITTE, 2017).

Analizando os resultados sobre o desenho das organizações atuais e o *gap* que elas precisam preencher: 7 (sete) entre 10 (dez) tendências têm relação direta com gestão por competências. Ou seja, as 7 (sete) tendências do capital humano: carreira e aprendizado, aquisição de talentos, experiência do colaborador, gestão de desempenho, liderança, diversidade e inclusão e a força de trabalho aumentada, indicam forte relação com a aplicabilidade da gestão por competências, uma vez que tratam de comportamento, ações, atitudes, conhecimento, aprendizagem, satisfação interna dos colaboradores, entre outros aspectos cada vez mais emergentes no mercado (DELOITTE, 2017).

O grande percentual de desmotivação entre os colaboradores, se deve ao fato de que estes não são ouvidos o suficiente ou direcionados conforme suas expectativas. Essa compreensão provém do resultado da pesquisa, ao afirmar que se a organização investir no desenvolvimento de suas carreiras, o comprometimento desses colaboradores aumenta 6 vezes mais (MANPOWERGROUP, 2015).

A conclusão da pesquisa realizada pelo grupo ManpowerGroup (2015). apresenta aos empregadores as ações mais efetivas para evitar a saída e o desinteresse dos profissionais: investimento e direcionamento na carreira, ou seja, estimular dentro



da organização meios de crescimento profissional e, outro aspecto importante, é o desenvolvimento de novas habilidades a partir de resultados advindos da avaliação de desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicabilidade da gestão por competências colabora diretamente com os resultados expressivos das organizações atuais. A aquisição de talentos depende das ferramentas da gestão por competências para ser efetiva. O reconhecimento dos profissionais como parceiros e protagonistas dos processos gerenciais no entendimento das competências comportamentais afeta positivamente e promove a melhoria dos resultados. Profissionais proativos, flexíveis, empreendedores e conscientes para o futuro se envolvem com maior dedicação em organizações que atuam com atenção ao cliente interno e apontam uma visão geral das competências. As empresas que convertem a visão organizacional tradicional para uma visão mais focada em processos com pessoas, desenvolvimento organizacional e mapeamento de competências, têm maiores chances de seguirem competitivas no mercado. Pois, entende-se que a visão tradicional voltada somente para a execução de processos com foco somente na entrega de resultados, não garante o desenvolvimento organizacional, causando fadiga no colaborador ao longo do tempo, provocando o descontentamento e, como consequência, o seu desligamento voluntário da organização.

Se por um lado, nesse cenário propício de formação de equipes bem coesas, surgem as *startups*: modelos de negócio originários da união de profissionais que atuam em distintos mercados e desejam inovar, alcançar um novo mercado, de forma colaborativa, aplicando todo o conhecimento em prol do modelo pretendido.

Por outro lado, empresas mais tradicionais terão que considerar seus colaboradores nos processos gerenciais ou não serão mais capazes de reter seus talentos devido às mudanças e à competição cada vez mais acirrada no mercado.



Por isso, há a necessidade da compreensão do colaborador partindo da escuta ativa, sendo esta uma competência organizacional primordial no início da implementação da gestão por competências em todos os subsistemas de recursos humanos das empresas.

Ouvir e assimilar a necessidade dos colaboradores engloba tanto suas expectativas como profissionais, quanto ferramentas de crescimento e desenvolvimento a serem aplicadas, e, como parceiros da organização, este ato representa o diferencial competitivo daquela empresa. Além do alinhamento das expectativas ser um dos papéis da gestão por competências.

À medida que as empresas tradicionais encontrarem os profissionais que se alinhem a sua missão e ao comprometimento de trabalho que desenvolvem e buscam construir, elas serão capazes de evitar *turnover* (admissões seguidas de demissões em um curto espaço de tempo). As empresas que dialogam com os colaboradores evitam descontentamento constante, pois as competências já estão mapeadas, as necessidades de treinamento e desenvolvimento, também, estarão documentadas e firmadas.

Sendo assim, a aplicação da gestão por competências nos subsistemas de recursos humanos será imprescindível para a sobrevivência das empresas no mercado, porque a retenção de talentos depende das relações entre as pessoas dentro da organização, bem como da capacidade das estruturas organizacionais receberem e manterem o desenvolvimento e crescimento dos profissionais.

REFERÊNCIAS

ALLES, Martha Alicia. **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias.** 3^a ed. Buenos Aires: Granica, 2015

BARDUCHI, Ana Lúcia Jankovic; PICOLI, Ana Paula Bonilha; TITTANEGRO, Francisco Sérgio. **Empregabilidade:** competências pessoais e profissionais. São Paulo: Pearson Prentice, 2010



CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por Competências.** 1^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de Pessoal:** Como agregar talentos à empresa. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 8 ed. Rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

DELOITTE. Global Human Capital Trends. **Deloitte**, 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017.html>. Acesso em: 06/08/2022

FAILDE, Izabel. **Manual do Facilitador para dinâmicas de grupo.** 1^a ed. Campinas, SP: Papirus, 2013

GRAMIGNA, Maria Rita **Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais.** 2^a ed. São Paulo, SP: Makron Books, 2007a.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2^a ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2007b.

LIKER, Jeffrey K.; CONVIS, Gary L. **O modelo Toyota de liderança lean:** como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MANPOWERGROUP. Global Career Aspiration Survey. **Manpowergroup**, 2015. Disponível em: <https://www.manpowergroup.co.uk/the-word-on-work/global-career-aspiration-survey/>. Acesso em: 19/05/2022.

MARI, Angélica. A Brazilian Company is pushing an entire industry to become more inclusive. **Quartz at work**, 2019. Disponível em: <https://qz.com/work/1732111/nubank-is-pushing-fintech-companies-to-prioritize-inclusivity/>. Acesso em: 20/07/2022.

NERI, Aguinaldo *et al.* **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas, SP: Papirus- 2013.

NUBANK. Carreiras. **Nubank**, s.d. Disponível em: <https://nubank.com.br/carreiras/>. Acesso em: 20/07/2022.

PLOTHOW, Célia Bueno de André; HIPOLITO, José Antônio Monteiro; Remuneração por Competências: alternativas e implicações. In: DUTRA, Joel



Souza; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. **Competências:** Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Como implantar gestão por competências:** passo a passo. São Paulo: Edição do Autor, 2015.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos. **Gestão de Talentos.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SILVA, Altair José da. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M.; **Competence at work, models for superior performance.** USA: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

TEIXEIRA, Tarcisio; LOPES, Alan Moreira. **Startups e inovação:** direito no empreendedorismo. 1^a ed. Barueri: Manole, 2017.

Enviado: Maio, 2022.

Aprovado: Outubro, 2022.

¹ Pós-graduação cursando: MBA em Liderança e Gestão de Pessoas – UFRJ/ Pós-graduação completa: MBA em Gestão de Recursos Humanos – FMU/ Graduação: Administração Estácio de Sá/ Tecnólogo: Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos - UniCesumar. ORCID: 0000-0001-8667-2374.