

O processo de implementação da gestão por competência: case de uma organização do sistema S

KELLY PELLIZARI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

ROSA DE ALMEIDA FREITAS ALBUQUERQUE

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA: CASE DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA S

Palavras chave: Sistema S; gestão por competência; implantação.

Introdução

A gestão por competências surge como uma abordagem estratégica que busca alinhar o desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas às metas organizacionais, substituindo modelos tradicionais centrados em cargos fixos. Segundo Brandão e Borges-Andrade (2020), competência vai além de um conjunto fragmentado de conhecimentos, habilidades e atitudes - ela se manifesta na capacidade de mobilizar esses elementos de forma integrada e eficaz para alcançar desempenho superior no contexto de trabalho. Assim, a gestão por competência permite às organizações estruturar práticas de gestão de pessoas mais coerentes, participativas e voltadas para resultados reais.

A adoção da gestão por competência também é fundamental para gerar vantagem competitiva sustentável, especialmente em mercados dinâmicos. Empresas que adotam esse modelo conseguem identificar e desenvolver competências críticas, aumentando sua capacidade de inovação, atração e retenção de talentos. Além disso, a gestão por competências contribui para maior transparência nos processos avaliativos e para a valorização dos profissionais, aspectos essenciais tanto no setor privado quanto no público.

Entretanto, a implementação da gestão por competência enfrenta desafios significativos embora possíveis, como este trabalho propõe apresentar, no caso da implantação destas diretrizes na organização. Barreiras culturais, resistência à mudança, falta de apoio da alta gestão e limitações metodológicas ainda dificultam sua plena adoção. Em contextos públicos, por exemplo, fatores como a instabilidade política e a rigidez hierárquica agravam essas dificuldades. Mesmo assim, estudos demonstram que, quando aplicada com envolvimento participativo e clareza estratégica, tem potencial para impulsionar melhorias no desempenho organizacional, promover desenvolvimento humano e favorecer uma gestão mais ética, integrada e orientada para resultados.

Neste contexto, este artigo tecnológico tem por objetivo apresentar de forma objetiva o processo de implementação da gestão por competência em uma organização do sistema S. A pesquisa contou com a participação de 02 gestoras que implementaram a gestão por competência na organização estudada. Como fonte de dados, esta pesquisa utilizou-se de entrevistas em profundidade com as gestoras e documentos organizacionais que gerados no processo de implementação da gestão por competência na organização. A análise dos dados é de caráter qualitativo e descritivo, utilizando-se da análise de conteúdo das entrevistas por meio de um viés interpretativista (Bauer; Gaskell, 2017).

Motta (2017) no que se refere a construção e sequência didática do manuscrito. Assim, a estrutura proposta sugere inicialmente uma apresentação do contexto investigado, seguido do diagnóstico da situação-problema enfrentada pela organização pesquisada, posteriormente, serão descrita a intervenção proposta em que se apresenta os mecanismos adotados para solucionar o problema, e depois os resultados obtidos pela organização com a intervenção, destacando também os fatores conjunturais que podem ter afetado esses resultados, e para finalizar, apresentar-se algumas contribuições tecnológicas e sociais do estudo .

Contexto Investigado

A implantação da gestão por competências na organização do sistema S surgiu da necessidade de alinhar as práticas de gestão de pessoas à estratégia institucional. Desde 2012, o sistema da organização do sistema S começou a discutir a adoção desse modelo, impulsionado por uma busca contínua por maior eficiência, coerência interna e fortalecimento da atuação estratégica da organização. No entanto, foi apenas em 2015 que o processo de implantação começou de forma mais estruturada em todo o sistema.

Historicamente, a empresa tem uma atuação voltada ao apoio e fomento ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de empresas em todo o território nacional. Trata-se de uma organização com estrutura federativa, composta por unidades estaduais autônomas, o que implica em desafios adicionais na padronização e alinhamento de práticas de gestão. A gestão por competências foi vista pela organização em estudo, como uma forma de garantir maior coerência entre os processos de desenvolvimento de pessoas e os objetivos organizacionais, proporcionando um olhar mais estratégico sobre o capital humano.

Inicialmente, o modelo adotado na organização tinha uma forte ênfase nas práticas de Recursos Humanos, com foco principalmente em desenvolvimento individual. Isso refletia uma visão ainda incipiente da gestão por competências, centrada na capacitação dos colaboradores, mas desvinculada de ações concretas de gestão do desempenho, planejamento de carreira ou tomada de decisão estratégica. Com o passar do tempo, houve uma maior compreensão da necessidade de institucionalizar o modelo, integrando-o de fato à estratégia da organização.

A transição de um modelo operacional para um modelo estratégico exigiu mudanças culturais, técnicas e estruturais. Houve tentativas sucessivas de redesenho do modelo de competências, de aprimoramento das ferramentas de avaliação e de alinhamento entre os diferentes níveis da organização. Ainda assim, a trajetória foi marcada por desafios, como a dificuldade de engajamento de lideranças, a necessidade de sensibilização constante dos colaboradores e a busca por coerência entre os instrumentos de gestão.

O processo ainda está em evolução, mas já representa um avanço importante na construção de uma cultura organizacional mais orientada a resultados e aprendizado contínuo. A gestão por competências na organização passa, portanto, a ser não apenas um mecanismo de desenvolvimento individual, mas um pilar estratégico para sustentar sua missão de transformar pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Diagnóstico do Processo de Implantação da Gestão por Competências na organização do sistema S

A implantação da gestão por competências na organização foi iniciada em um contexto de necessidade de alinhamento estratégico e modernização da gestão de pessoas. Embora a discussão sobre o tema tenha começado por volta de 2012, o processo de implantação só se consolidou a partir de 2015, revelando um percurso marcado por avanços graduais, desafios estruturais e aprendizados institucionais.

Um dos principais pontos fortes do processo foi o reconhecimento da gestão por competências como uma ferramenta essencial para integrar a estratégia organizacional aos processos de desenvolvimento humano. A estruturação inicial buscou mapear as competências organizacionais, gerenciais e individuais, promovendo maior clareza sobre os comportamentos e conhecimentos esperados em cada nível da organização. Esse movimento contribuiu para a criação de uma linguagem comum e de maior consistência nas práticas de gestão de pessoas.

Entretanto, o diagnóstico revela que, nos estágios iniciais, o modelo foi aplicado de forma excessivamente operacional, com foco concentrado no desenvolvimento individual e com pouca articulação com outros subsistemas de gestão, como avaliação de desempenho, gestão de carreira ou planejamento sucessório. Essa limitação reduziu o impacto estratégico

esperado da iniciativa e evidenciou uma lacuna na compreensão mais ampla da gestão por competências como ferramenta de gestão integrada.

Outro aspecto relevante foi a dificuldade de institucionalização do modelo. A natureza da organização — com unidades estaduais autônomas — gerou desafios quanto à padronização e coerência na aplicação do modelo em todo o sistema. Em alguns estados, o modelo avançou com mais robustez, enquanto em outros a implantação foi parcial ou fragmentada, refletindo diferenças na maturidade da gestão de pessoas e no comprometimento das lideranças locais.

A baixa utilização das competências como critério efetivo na tomada de decisão — como em processos de movimentação interna, promoções ou contratação — também foi identificada como um ponto crítico. Isso resultou em uma percepção de baixa aplicabilidade prática do modelo, o que, por sua vez, afetou o engajamento dos colaboradores.

Nos últimos anos, no entanto, percebe-se um esforço contínuo para superar essas fragilidades. Houve iniciativas para revisar o modelo de competências, fortalecer a governança do processo e integrá-lo de forma mais efetiva à estratégia organizacional. A gestão por competências começa a ser compreendida como uma plataforma que sustenta a gestão do desempenho, o desenvolvimento de lideranças e a consolidação de uma cultura de aprendizado contínuo.

Em síntese, o diagnóstico do processo de implantação na organização mostra um percurso de evolução, com avanços importantes, mas também com desafios persistentes. A efetiva consolidação do modelo requer continuidade nos esforços de alinhamento estratégico, investimento em comunicação e sensibilização, capacitação das lideranças e, sobretudo, a integração plena do modelo aos processos decisórios e de gestão organizacional.

Intervenção proposta: Mecanismos Adotados para Implantar a Gestão por Competências na organização do sistema S

A implantação da gestão por competências na organização foi resultado de um processo progressivo, que envolveu uma série de mecanismos metodológicos, organizacionais e culturais para estruturar o modelo e integrá-lo à prática da gestão de pessoas. Essa trajetória se iniciou com discussões preliminares sobre a importância das competências para o alinhamento entre estratégia e desempenho individual, ainda em 2012, mas ganhou corpo a partir de 2015, quando a instituição decidiu formalizar a adoção do modelo.

Um dos principais mecanismos adotados no início do processo foi o mapeamento das competências essenciais à organização. Essa etapa buscou identificar as competências organizacionais — aquelas ligadas à identidade e ao propósito institucional — bem como as competências gerenciais e individuais necessárias para a execução das estratégias de negócios. O mapeamento foi conduzido com o apoio de consultorias externas especializadas, que facilitaram oficinas e entrevistas com lideranças e equipes de diversas áreas da instituição. A participação ativa dos gestores e colaboradores foi considerada um fator importante para garantir legitimidade ao processo e promover o engajamento.

Com base nesse mapeamento, a organização desenvolveu um dicionário de competências, definindo comportamentos esperados, níveis de proficiência e formas de avaliação. Esse instrumento passou a ser utilizado como referência para diversos subsistemas da gestão de pessoas, em especial no desenvolvimento de programas de capacitação e avaliação de desempenho. O modelo proposto era estruturado em três níveis: competências organizacionais, comuns a todos os colaboradores; competências gerenciais, voltadas para quem ocupava posições de liderança; e competências específicas, relacionadas às funções e áreas de atuação.

Outro mecanismo relevante foi a realização de ações de sensibilização e comunicação interna sobre o modelo de competências. A instituição promoveu encontros com lideranças,

treinamentos e campanhas internas para apresentar o conceito de competências, sua aplicação e os benefícios esperados com a implantação. Esses esforços foram fundamentais para superar resistências iniciais, especialmente entre gestores que viam o modelo como mais uma iniciativa pontual, sem impacto prático no cotidiano da organização.

A gestão por competências também foi incorporada aos processos de avaliação de desempenho, por meio de ferramentas como o feedback estruturado, baseado em comportamentos observáveis definidos no dicionário de competências. A ideia era que os colaboradores pudessem compreender com mais clareza quais aspectos precisavam desenvolver, com base em evidências e critérios objetivos. Ainda assim, as entrevistas indicam que essa prática nem sempre foi aplicada com consistência, o que comprometeu parcialmente a efetividade do modelo nos primeiros anos.

Além disso, a organização investiu na articulação entre competências e desenvolvimento. Foram criados programas de capacitação alinhados às lacunas de competências identificadas nos processos de avaliação, além de trilhas de desenvolvimento para determinadas funções ou perfis de liderança. O modelo passou, então, a influenciar diretamente o planejamento de ações de educação corporativa, aproximando as necessidades individuais dos objetivos estratégicos da instituição.

Um desafio identificado nas entrevistas foi a dificuldade de integrar o modelo de competências a processos como recrutamento, movimentações internas e planejamento sucessório. Embora houvesse intenção de utilizar as competências como critério decisório, muitas dessas práticas continuaram baseadas em critérios subjetivos ou em relações interpessoais. Essa limitação gerou uma percepção de que o modelo tinha pouca aplicabilidade prática fora dos processos de desenvolvimento.

Com o tempo, a instituição também buscou fortalecer a governança da gestão por competências. Foram criados comitês e instâncias de acompanhamento que monitoravam a aplicação do modelo, revisavam as competências à luz das mudanças estratégicas e sugeriam aprimoramentos. Em algumas unidades da organização, esses mecanismos foram mais efetivos do que em outras, o que refletiu a autonomia das unidades e os diferentes níveis de maturidade em gestão de pessoas dentro da organização.

Recentemente, observou-se um movimento de revisão e reestruturação do modelo, com o objetivo de simplificá-lo e torná-lo mais próximo da prática cotidiana. Entre os mecanismos mais recentes, destacam-se o uso de tecnologias para apoiar a avaliação e o desenvolvimento de competências, como plataformas digitais de gestão de desempenho e trilhas de aprendizagem gamificadas, além de iniciativas para alinhar as competências à cultura organizacional desejada.

Em síntese, a implantação da gestão por competências na organização do sistema S envolveu uma série de mecanismos combinados: mapeamento estruturado, construção de instrumentos normativos, sensibilização e capacitação, incorporação gradual aos processos de gestão de desempenho e desenvolvimento, e esforços de governança para institucionalização. Embora os desafios ainda sejam significativos — sobretudo no que se refere à integração com processos decisórios e à uniformidade entre as unidades —, o modelo vem evoluindo como ferramenta de apoio à estratégia organizacional e à valorização das pessoas.

Resultados Obtidos com a Implantação da Gestão por Competências em uma organização do sistema S

A implantação da gestão por competências na organização trouxe uma série de resultados perceptíveis ao longo dos anos, tanto em termos estruturais quanto na cultura organizacional. Embora os avanços não tenham ocorrido de maneira uniforme em todas as unidades e subsistemas de RH, houve um reconhecimento generalizado, por parte dos

entrevistados, de que a instituição passou a contar com uma base mais sólida para o desenvolvimento de pessoas e alinhamento entre estratégia e desempenho.

Um dos principais resultados mencionados foi a organização e sistematização das competências esperadas dos colaboradores, algo que antes era pouco formalizado. A construção do dicionário de competências e sua incorporação aos processos de avaliação e desenvolvimento tornaram mais claros os critérios de desempenho, ajudando a promover maior previsibilidade e equidade nas relações de trabalho. Isso contribuiu para dar mais transparência às expectativas da instituição em relação a comportamentos e resultados.

Além disso, observou-se uma melhoria no direcionamento das ações de capacitação. Antes da implantação, a oferta de cursos e treinamentos muitas vezes não seguia critérios técnicos claros ou prioridades estratégicas definidas. Com o modelo de competências, passou-se a utilizar os resultados das avaliações como insumo para identificar lacunas e desenvolver trilhas de aprendizagem específicas, o que aumentou a eficácia das ações de desenvolvimento e a percepção de valor por parte dos colaboradores.

Outro impacto positivo foi a maior valorização do papel da liderança na gestão de pessoas. As competências gerenciais passaram a compor a base para o desenvolvimento e a avaliação de líderes, reforçando a importância de aspectos comportamentais, como escuta ativa, capacidade de dar feedback e orientação para resultados. Apesar de alguns relatos de que a aplicação prática nem sempre foi consistente, houve avanços em relação à responsabilização das lideranças por acompanhar o desenvolvimento das equipes.

Contudo, os entrevistados também apontaram limitações relevantes nos resultados obtidos, em especial no que se refere à integração do modelo com processos estratégicos de gestão de pessoas. Por exemplo, os mecanismos de movimentação interna, seleção e sucessão ainda não incorporaram plenamente os critérios de competências, mantendo práticas informais ou baseadas em critérios pouco padronizados. Isso gerou uma percepção de que o modelo, em certos momentos, estava desconectado das decisões mais críticas da instituição.

Outro ponto crítico diz respeito à dificuldade de manter a consistência do modelo ao longo do tempo, especialmente diante de mudanças na alta gestão e de prioridades institucionais. A rotatividade de dirigentes, a alternância de foco em diferentes ciclos estratégicos e a pressão por resultados imediatos acabaram reduzindo o espaço para consolidar práticas baseadas em competências. Isso afetou diretamente a capacidade de gerar resultados sustentáveis com o modelo.

Entre os fatores conjunturais que afetaram os resultados obtidos, destaca-se a própria estrutura federativa da organização, que dá grande autonomia às unidades estaduais. Isso gerou disparidades significativas na implementação e na consolidação do modelo, com alguns estados avançando mais rapidamente do que outros. As entrevistas revelam que, mesmo com diretrizes nacionais, havia diferenças no grau de comprometimento das lideranças locais, nos recursos disponíveis e na maturidade da gestão de pessoas.

Outro fator externo que influenciou os resultados foi o contexto político e econômico do país, especialmente em momentos de instabilidade, como as crises fiscais dos últimos anos e os cortes orçamentários enfrentados pelo sistema S. Em períodos de maior restrição de recursos, muitas ações de capacitação e desenvolvimento foram reduzidas, o que comprometeu a continuidade de algumas iniciativas relacionadas à gestão por competências.

Ainda assim, um efeito colateral positivo da implantação foi o estímulo à reflexão sobre cultura organizacional e propósito institucional. A abordagem por competências, ao colocar comportamentos e valores em evidência, ajudou a fomentar discussões internas sobre que tipo de cultura da organização deseja construir e como isso se relaciona com seu papel de agente de transformação no desenvolvimento de pequenos negócios.

Em resumo, os resultados obtidos com a gestão por competências na organização do sistema S incluem avanços em sistematização, clareza de expectativas, alinhamento das ações

de capacitação e fortalecimento parcial da cultura de desenvolvimento. Por outro lado, desafios como baixa integração com decisões estratégicas, desigualdade entre unidades e instabilidade institucional limitaram o alcance total dos resultados esperados. Os ganhos são reconhecidos, mas o modelo ainda carece de ajustes e de uma governança mais robusta para se tornar parte efetiva da estratégia organizacional.

Utilizou-se do suporte da Inteligência artificial (IA) para compilar os dados das entrevistas realizadas com membros participantes do processo de implementação da gestão por competências na referida organização e criar um quadro referencial que demonstre as categorias, os resultados obtidos e as principais observações apontadas pelos participantes, na concepção da utilização da IA conforme apontada por

Quadro referencial do processo de implementação de gestão por competência na organização

Categoria	Resultados Obtidos	Observações e fatores conjunturais
Organização e Sistematização	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de dicionário de competências. - Maior clareza nas expectativas de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de atualização contínua do dicionário. - Variação na aplicação entre unidades.
Capacitação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de capacitação mais alinhadas às lacunas identificadas. - Uso de trilhas de aprendizagem. Maior foco em competências gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cortes orçamentários afetaram continuidade. - Maturidade técnica variada entre os estados.
Liderança e Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização de comportamentos como feedback e escuta ativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação prática desigual. - Necessidade de fortalecer a responsabilização dos gestores.
Processos de RH Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Início da integração com avaliação de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de integração com seleção, movimentação e sucessão. - Modelo ainda periférico em decisões.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estímulo à reflexão sobre cultura e valores. - Alinhamento com propósito institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência em algumas áreas. - Necessidade de reforçar comunicação institucional.
Desigualdades Regionais	<ul style="list-style-type: none"> - Avanços expressivos em algumas unidades estaduais. Adoção parcial do modelo mesmo em cenários adversos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura federativa dificulta padronização. Grau de comprometimento local é determinante.
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> - Estímulo ao debate sobre gestão por competências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crises econômicas e políticas afetaram continuidade. - Troca de lideranças prejudicou coerência.

Fonte: elaborado pelos autores, com suporte da IA para compilação de dados da pesquisa.

Como proposta de um modelo prático e passível de replicação do processo de implementação da gestão por competência na organização, organizou-se um *frame*, com auxílio da IA para compilar os achados da pesquisa e registrar o processo em etapas claras e com responsabilidades definidas, o que pode facilitar a implementação e a gestão contínua do modelo de competências em diferentes contextos organizacionais. A ideia é apresentar uma proposta de estrutura básica para futuras atualizações e adaptações, alinhando sempre com as estratégias e cultura organizacional.

Frame para Implementação da Gestão por Competências na organização do sistema S

Etapa	Responsabilidade	Ação	Resultados esperados
Estabelecimento de Políticas Nacionais	Nacional	Criação de diretrizes e políticas de gestão de competências, disponíveis para adesão pelos estados	Disponibilização um manual de referência que inclua competências essenciais, critérios de avaliação e subsistemas de RH.
Aprovação e Adaptação Local	Conselho Estadual da organização	Análise e aprovação do modelo pelo conselho estadual; adaptação das diretrizes nacionais às particularidades locais	Alinhamento do modelo às especificidades culturais e organizacionais do estado.
Consultoria Especializada para Implementação	Consultoria treinada pela organização Nacional	Suporte técnico e estratégico para adaptar e implementar o modelo na organização, incluindo ajustes na linguagem e na abordagem.	Implementação alinhada às necessidades e cultura organizacional da organização.
Treinamento e Comunicação Interna	Equipe de RH e Consultoria	Realização de workshops e treinamentos para apresentar o modelo de competências, com explicações sobre o impacto no desenvolvimento e na carreira.	Engajamento e compreensão de todos os colaboradores sobre o modelo de competências.
Integração com Processos de RH	Equipe de RH	Uso do modelo de competências para recrutamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e	Processo de gestão de pessoas coerente e integrado com a estratégia de competências.

		planejamento de carreira.	
Avaliação e Ajustes Contínuos	Equipe de RH e Gestão	Avaliar periodicamente os resultados do modelo de competências, utilizando métricas de desempenho e feedback dos colaboradores para ajustes.	Aperfeiçoamento contínuo do modelo de competências, com base em resultados práticos e feedback da equipe.

Fonte: elaborado pelos autores, com suporte da IA para compilação de dados da pesquisa.

Contribuições tecnológicas e sociais a partir da implantação de um modelo de gestão por competência

A implantação da gestão por competências na organização do sistema S tem promovido contribuições relevantes tanto no campo tecnológico quanto no âmbito social, refletindo diretamente na modernização da gestão de pessoas e no fortalecimento da cultura organizacional. No aspecto tecnológico, a adoção de sistemas informatizados para mapeamento, avaliação e acompanhamento de competências possibilitou maior precisão e agilidade na gestão do capital humano.

Ferramentas como plataformas de aprendizagem, dashboards de desempenho e bancos de dados de competências facilitaram a coleta e análise de informações, permitindo tomadas de decisão mais assertivas e baseadas em evidências. A tecnologia também viabilizou o desenvolvimento de trilhas personalizadas de capacitação, integrando dados de avaliação de desempenho com necessidades formativas de forma mais estratégica.

Já no plano social, a gestão por competências favoreceu uma abordagem mais humanizada e inclusiva da gestão de pessoas, na medida em que valoriza os saberes individuais e promove o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Ao tornar explícitas as expectativas de comportamento e entrega, o modelo contribui para o aumento da transparência nas relações de trabalho, ampliando o senso de justiça e engajamento. A prática do feedback, por exemplo, passou a ser estimulada como ferramenta de crescimento mútuo entre líderes e equipes. Além disso, o foco no desenvolvimento de competências comportamentais – como colaboração, empatia e escuta ativa – tem fortalecido uma cultura de trabalho mais cooperativa e orientada para o propósito institucional.

Outro ponto de destaque é a potencial contribuição do modelo para a redução de desigualdades regionais, na medida em que proporciona diretrizes comuns para o desenvolvimento de pessoas em todas as unidades da federação, respeitando particularidades locais, mas garantindo uma base mínima de equidade técnica. Nesse sentido, a gestão por competências na organização também atua como um instrumento de coesão institucional, promovendo alinhamento entre os diversos atores que compõem o sistema e favorecendo a integração de práticas modernas de gestão pública.

Para finalizar percebe-se que a conjugação entre inovação tecnológica e fortalecimento social posiciona a gestão por competências como uma estratégia relevante não apenas para qualificar o desempenho organizacional, mas também para fomentar uma cultura institucional

mais justa, transparente e preparada para os desafios do século XXI vivenciados pela organização em questão e outras correlatas.

Referências

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Editora Vozes Limitada, 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 32-49, 2020. DOI:[10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49](https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49)

JUNIOR, José Carlos Guimarães et al. A contribuição da Inteligência Artificial na pesquisa científica. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v.17, n.3, p. 01-12, 2024.

MOTTA, Gustavo da Silva. Como escrever um bom artigo tecnológico?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 4-8, 2017.