



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Desafios enfrentados por gestores para gerir pessoas no setor público

Lana Montezano

[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

Desafios enfrentados por gestores para gerir pessoas no setor público

Resumo

Dado o contexto no setor público em que os servidores assumem funções de gestão, independente de ter sido preparado ou não para estas demandas, objetivou-se identificar os desafios enfrentados por gestores de uma organização pública para gerir as pessoas da sua equipe de trabalho. Realizou-se pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de aplicação de questionário eletrônico com pergunta aberta com 108 gestores que participaram de capacitações em gestão pública ofertadas em quatro turmas realizadas de 2019 até 2022, tendo representação de gestores de 26 Estados Brasileiros. Realizou-se análise da nuvem de palavras e análise de conteúdo categorial temática. Identificou-se oito categorias dos desafios enfrentados para gerir as pessoas: conflitos de gestão técnica X administrativa, falta de quantitativo de pessoal, falta de suporte organizacional, falta de valorização da chefia, interferência de outros órgãos na atuação do trabalho, limitações de comportamento organizacional da equipe, limitações em competências gerenciais e em tecnológicas.

Palavras-chave: gestão de pessoas, setor público, gestores, desafios.

1. Introdução

A gestão de pessoas normalmente é estudada sob o enfoque das políticas e práticas organizacionais realizadas por uma unidade organizacional, no entanto a atuação dos atores que realizam a gestão de pessoas nas suas equipes é limitada na literatura, apesar do líder gestor ter um papel crucial na implantação dos processos, uma vez que ele é diretamente responsável por gerir as pessoas de suas equipes (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Considerando os diversos desafios inerentes ao contexto público, o gestor público deve ser devidamente preparado para contribuir com a melhoria da gestão pública (CASSUNDÉ; BARBOSA; SOUZA, 2017; REIS; MATOS, 2012), ou seja, eles precisam ter competências gerenciais para atuar no papel vinculado à sua função de gestão (GUPTA; CHOPRA; KAKANI, 2017). No entanto, existem problemas no preparo dos profissionais para atuar como gestores no setor público (LOUREIRO et al., 2017; PEREIRA *et al.*, 2015), além da falta de requisitos de treinamentos para que gestores assumam tal papel no setor público (TOMAZZONI et al., 2017), ou mesmo da capacidade de gerenciar o tempo para se dedicar às novas e excessivas demandas como gestor (PEREIRA *et al.*, 2015).

Bianchi *et al.* (2017) afirmam que existe carência de estudos que busquem compreender o papel do líder / gestor na gestão de pessoas das equipes das organizações. Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo de identificar os desafios enfrentados por gestores de uma organização pública para gerir as pessoas da sua equipe de trabalho. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo com a aplicação de questionário eletrônico (pergunta aberta) com gestores que participaram de capacitações em gestão pública ofertada pela Escola Nacional da

organização, em parceria com uma Universidade Federal, durante as turmas realizadas de 2019 a 2022.

2. Referencial teórico

A gestão de pessoas nas organizações é implementada por três atores (BIANCHI *et al.*, 2017): (i) os profissionais de gestão de pessoas responsáveis pelo desenvolvimento dos processos e políticas de gestão de pessoas; (ii) os colaboradores das organizações, pois são quem recebem os resultados dos processos de gestão de pessoas para viabilizar a sua retenção; e (iii) o gestor ou líder das equipes que são os responsáveis pela execução dos processos. Cortês e Meneses (2019) também argumentam quanto à necessidade de habilidades da liderança e engajamento de gestores e servidores para que a gestão de pessoas seja efetivamente implementada em uma organização pública, além de outras variáveis organizacionais como a disponibilidade de recursos organizacionais.

O gestor possui diferentes papéis, dentre eles é responsável por realizar a estruturação e organização do trabalho, além do planejamento e avaliação das atividades a serem realizadas na equipe (MARTINS; WACLAWOVSKY, 2015). Também deve atuar na realização de ações gerenciais que viabilizem a vinculação psicológica dos colaboradores com a organização, em especial o comprometimento organizacional (MONTENEGRO; PINHO; TUPINAMBÁ, 2022); atuar no engajamento da equipe (CAMÕES; GOMES, 2021; LARA; SALAS-VALLINA, 2017; RAHN; WEBER, 2019) e viabilização de bons desempenhos da equipe e da organização (FREITAS; ODELIUS, 2018; RAHN; WEBER, 2019), e na superação dos problemas para obter os resultados almejados pela organização pública (RAHN; WEBER, 2019).

Para atuação como gestor, Paz e Odelius (2021) propuseram um modelo com 30 comportamentos de competências gerenciais, agrupados em três dimensões: competências de gestão de equipes, competências de prestação de serviços públicos, e competências de contribuição para a estratégia. Já Freitas e Odelius (2022) propuseram e validaram estatisticamente um modelo de competências gerenciais composto de três dimensões: processos e resultados, relações humanas e inovação, e interesse público. Ao total estabeleceram 29 competências gerenciais para o contexto do setor público, sendo elas: gerenciamento do tempo, gestão do desempenho, orientação para a qualidade, planejamento, orientação para resultados, visão estratégica, distribuição de atividades, habilidade crítica, gestão de projetos, tomada de decisão, condução de reuniões, captação de recursos, relacionamento interpessoal, processo

decisório participativo, gestão de conflitos, liderança e gestão de equipes, delegação e gestão participativa, apresentação de ideias, feedback, desenvolvimento da equipe, comunicação, habilidade política, gestão da mudança, orientação para transparência, atuação em redes organizacionais, orientação para a diversidade e inclusão, orientação para ética e integridade, orientação para a imagem institucional, e orientação para legalidade.

Montezano e Abbad (2019) argumentam que para além da competência em si, existem outros condicionantes que influenciam na demonstração da competência bem sucedida no ambiente de trabalho do setor público, sendo elas variáveis situacionais e variáveis disposicionais. As situacionais são relacionadas a condições de trabalho ofertada pela organização, às quais podem ser relacionadas a suporte material, ambiente físico, políticas e práticas de gestão de pessoas, demanda do trabalho, apoio à gestão, suporte psicossocial, critérios de avaliação de resultados, estruturação organizacional e autonomia institucional, e relações institucionais. Já as variáveis disposicionais são relativas ao próprio indivíduo em querer demonstrar a competência, como motivação e estratégias de enfrentamento de situações adversas.

Martins e Waclawovsky (2015) identificaram os desafios que os gestores enfrentam para gestão pública em saúde, reforçando que precisam superar os desafios políticos, financeiros e de gerir pessoas para contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais, além da própria falta de capacidade de planejamento e gerencial para desempenhar a função.

3. Metodologia

A pesquisa é caracterizada como descritiva de abordagem qualitativa, por meio da coleta de dados com uso de questionário eletrônico com uma pergunta aberta diretamente relacionado ao objetivo da pesquisa (Quais os principais desafios que você enfrenta para gerir a sua equipe de trabalho?), além de sete questões sobre o perfil do respondente.

O público-alvo da pesquisa foi de gestores que atuam em uma organização pública federal do poder executivo, a qual possui unidade centralizada no Distrito Federal e unidades descentralizadas em todos os Estados do Brasil. Como delimitação da amostra, a pesquisa foi aplicada com os gestores que participaram de uma capacitação em gestão pública ofertada em diferentes turmas durante os anos de 2019 a 2022, mais especificamente antes do início do módulo de gestão de pessoas no setor público, com carga horária de 10 horas. As informações coletadas em cada turma eram consolidadas para subsidiar a preparação de uma das aulas referentes ao desafio de gestão de pessoas, tendo em vista a limitação de publicações sobre a

temática, além de permitir o levantamento de casos específicos para serem discutidos no contexto da necessidade dos participantes de cada turma. Além de conteúdo teórico para subsidiar a reflexão de como resolver os desafios, eram elaborados estudos de caso para discussão da prática no trabalho.

O Quadro 1 apresenta as informações de quando foram realizadas cada turma, a modalidade de participação, bem como a quantidade de respondentes na pesquisa. Em função da pandemia, o curso não foi ofertado no ano de 2020, e em 2021 ele foi adaptado para modalidade virtual.

Quadro 1. Participantes na pesquisa, por turma da capacitação

Turma	Realização	Modalidade	Quantidade de respondentes
Turma 1 (T1)	Setembro/19	Presencial	24
Turma 2 (T2)	Outubro/19	Presencial	23
Turma 3 (T3)	Novembro/21	Virtual	26
Turma 4 (T4)	Junho/22	Virtual	35

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Obteve-se uma amostra total de 108 respondentes na pesquisa, em que o perfil é caracterizado como: (i) quanto ao sexo – 38,0% do feminino, 61,1% do masculino e 0,9% não informou; (ii) quanto à escolaridade – 20,4% com graduação; 56,5% com especialização; 21,3% com mestrado e 1,9% com doutorado; (iii) idade – possuem idade média de 46,8 anos (DP = 8,4); (iv) tempo de experiência no órgão – com média de 16,2 anos (DP=9,0); (v) tempo de experiência na atuação como gestor – com média de 6,4 anos (DP=6,1); (vi) tipo de atuação como gestor – 50,9% são gestores de projetos; e 49,1% são gestores de unidades organizacionais. Além disso, em relação ao Estado que trabalham, durante as quatro turmas houve participação de representantes de 26 Estados Brasileiros, excetuando Roraima. Os Estados com maiores participações foram: Rio de Janeiro (12,8%), São Paulo (11,9%), Distrito Federal (8,3%) e Minas Gerais (8,3%). Em relação a participação por região geográfica, tem-se que 33,9% foram da região Sudeste, 30,3% do Nordeste, 13,8% da Centro-Oeste, 11,9% da Norte e 10,1% da Sul.

Foi obtido um corpus de 2152 palavras na pergunta aberta, o qual foi inicialmente consolidado com uso de nuvem de palavras para ter uma visão geral da recorrência de palavras relacionadas, para subsidiar a definição das categorias de análise, além de compreensão geral. A nuvem foi gerada com uso da ferramenta do site <https://www.wordclouds.com/>. Em seguida, procedeu-se a análise de conteúdo categorial temática, seguindo as diretrizes de Bardin (2016),

em que foi realizada a leitura geral das respostas coletadas, seguida da divisão do texto em relatos de núcleos de sentido similares, considerando os critérios de homogeneidade, exclusão e pertinência. Após a separação, foram relidos os relatos similares e propostas categorias temáticas a posteriori para representar a percepção dos participantes quanto aos desafios enfrentados. Para cada categoria foi proposta uma definição constitutiva representando os conteúdos relatados, e consolidadas as informações por quantidade de relatos obtidos, incluindo a especificação de quais turmas foram oriundas para verificar se havia diferença de desafios enfrentados ao longo dos anos.

Por fim, os casos de relatos exemplificados que pudessem identificar o trabalho e ser associado a organização em que foi realizado o estudo, foi substituído por texto entre parênteses explicando que o trecho correspondente indicava relação com nome do trabalho. Estas alterações foram realizadas para preservar o sigilo da organização em que foi realizada a pesquisa.

4. Análise dos resultados

O primeiro desafio identificado, ao analisar os relatos de modo geral, foi a dificuldade de ter profissionais para assumir a função de gestão de projetos e de unidades organizacionais, conforme exemplos dos relatos abaixo:

“Eu acabei gestor, mas nunca quis isso para minha carreira, não me considero apto para desempenhar tal função. (Q61)”

“Ninguém quer ser chefe pois a remuneração compensatória é baixa e o stress é muito elevado, acaba por haver um acordo, um rodízio, entre os colegas, a cada ano um assume sem nenhum comprometimento, só para cumprir acordo.”
(Q87)

Em seguida, foi realizada a análise da nuvem de palavras gerada, conforme Figura 1, na qual depreende-se que os desafios estão relacionados ao que falta para atuar com a gestão de pessoas, como por exemplo: a falta de servidores suficientes para atuar nas demandas e cumprir as metas; problemas de gestão de equipes de trabalho; falta de recursos para fornecer condições adequadas a realização do trabalho – tanto materiais quanto de infraestrutura, como ferramentas / sistemas e políticas de gestão.



Figura 1. Nuvem de palavras da percepção geral dos desafios para gerir pessoas

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Após a análise geral da nuvem, partiu-se para a análise de conteúdo temática (Bardin, 2016). Foram identificados 186 relatos de núcleos de sentido, sendo que três deles referem-se a comentários sem indicação de desafio para gerir as pessoas, como por exemplo o relato de Q59 “Acabei de assumir o Projeto de Fiscalização do (“*nome do trabalho*”). Não tive problemas com a equipe.” Os demais 183 relatos foram agrupados em oito categorias temáticas, conforme apresentado no Quadro 2, contendo as respectivas descrições constitutivas, exemplos de relatos, e quantidade de relatos oriundas de cada turma e no total.

Quadro 2. Participantes na pesquisa, por turma da capacitação

Categoria	Descrição	Exemplo de relato	T1	T2	T3	T4	Total
Conflitos de gestão - chefia técnica X chefia administrativa	Desafios decorrentes da necessidade de atender demandas de chefias técnicas e administrativas, dificultando a atuação do profissional quanto à prioridade das demandas a serem providenciadas.	"conflito existente entre chefia técnica e chefia administrativa" (Q57)	0	0	1	0	1

Categoria	Descrição	Exemplo de relato	T1	T2	T3	T4	Total
Falta de quantitativo de pessoal (administrativo e fim)	Desafios decorrentes da disponibilidade quantitativa de pessoas necessárias para atender as demandas do trabalho, seja da equipe administrativa ou finalística, o que acarreta em sobrecarga de trabalho para alguns servidores, necessidade de profissionais da área finalística precisarem realizar demandas administrativas, tirando o foco da finalidade do seu trabalho. Além disso, também aborda questões de falta de reposição de quadro de pessoal decorrente de aposentadorias ao longo dos anos, sem perspectiva de concurso público para ingresso de novos servidores.	"Estrutura deficiente, sem recursos (...) e humanos para atender às demandas de maneira satisfatória." (Q32)	5	7	7	8	27
Falta de suporte organizacional	Desafios decorrentes da falta de práticas organizacionais para realização do trabalho, como gestão de processos e projetos; e problemas de estruturação organizacional; a falta de infraestrutura e recursos materiais para dar condições adequadas ao desempenho das atividades, bem como falta de políticas de gestão de pessoas que contribuam tanto para providenciar engajamento como também de ações punitivas para os casos de servidores que não estão demonstrando desempenho satisfatório.	"falta de uniformização mínima de processos" (Q14) "Problemas logísticos, relacionados à falta de materiais básicos como baixas diárias, indenização de transporte" (Q49) "Falta de infraestrutura adequada" (Q52)	16	8	12	10	46
Falta de valorização da chefia	Faltam mecanismos adequados para incentivar os servidores a assumirem funções de gestão, tanto de recompensas como de preparo adequado, além do fato de que os colegas de trabalho não respeitarem a hierarquia.	" falta de valorização para as chefias" (Q57)	1	0	3	2	6
Interferências de outros órgãos na atuação do trabalho	Desafios provenientes de interferências de outros órgãos públicos na atuação das demandas do órgão, gerando conflito de competências ou em alterações das demandas.	" descaso/ "sucateamento"/interferência dos governos em relação à (<i>nome da atividade realizada pelo órgão</i>)" (Q57)	0	1	2	0	3
Limitações de comportamento organizacional da equipe	Desafios decorrentes de gerir equipes de trabalho que demonstram limitações em variáveis relacionadas ao comportamento organizacional, como falta de motivação, de engajamento, de comprometimento.	"Outro desafio é a necessidade da firmeza e assertividade na lida com o desânimo de alguns colegas, a falta de motivação de outros, a má vontade de alguns, a falta de reconhecimento de outros, etc. Enfim, o fluir desafiador das relações humanas em diferentes graus de consciência." (Q 58)	12	8	13	13	46

Categoria	Descrição	Exemplo de relato	T1	T2	T3	T4	Total
		"Falta de compromisso de alguns membros." (Q98)					
Limitações em competências gerenciais	Limitações para atuação como gestor decorrentes de falta de competências especificamente gerenciais para execução do trabalho e gestão da equipe, tais como fazer para lidar com as diferenças nas equipes, como liderar e envolver as equipes, como fornecer feedbacks, como planejar e monitorar as atividades ao cumprimento das metas.	"gestão de equipes" (Q13)" Falta de habilidade e conhecimento técnico em gestão de processos, projetos e pessoas." (Q68) "liderança" (Q108)	12	7	12	17	48
Limitações em competências tecnológicas	Desafios para demonstração de competências tecnológicas quanto ao uso de determinados sistemas informatizados e recursos de TI para realização do trabalho, bem como inerentes a transformação digital no trabalho.	"Tenho certa dificuldade em lidar com os recursos de informática no geral. Acho que esse é um grande desafio para mim." (Q53) " transformação digital"(Q81)	1	0	3	2	6

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

A primeira categoria mais relatada foi da limitação de competências gerenciais (48 relatos) para atuar como gestor de projetos ou das unidades. Esse aspecto pode estar associado ao próprio fato de estarem participando de uma capacitação para desenvolver competências gerenciais, tendo em vista que durante as aulas do módulo de gestão de pessoas eram apresentados relatos de ser a primeira experiência de desenvolvimento de competências gerenciais. Os relatos estão associados às competências gerenciais descritas no modelo de Freitas e Odellius (2022) quanto à necessidade de liderar e gerir a equipe, em como dividir trabalho para equipe de forma justa, em como gerir conflitos.

A segunda categoria diz respeito a limitações de comportamento organizacional da equipe (46 relatos), tendo em vista que enfrentam principalmente dificuldades de motivação e engajamento da equipe. Neste caso, a literatura aponta que a atuação do gestor é um antecedente para o engajamento da equipe (CAMÕES; GOMES, 2021), e em função disso, também deve desenvolver competências gerenciais para atuar neste papel de mobilizar de forma comprometida ao cumprimento das metas. Os aspectos contemplados nesta categoria estão relacionados às variáveis disposicionais necessárias à expressão de competências, conforme indicado por Montezano e Abbad (2019).

A terceira categoria diz respeito a falta de suporte organizacional (46 relatos), o que dificulta ao gestor ter condições para expressar suas competências gerenciais, assim como para a equipe desempenhar adequadamente o seu trabalho. A descrição constitutiva desta variável

está relacionada às variáveis situacionais da oferta de condições para o desempenho do trabalho, como proposto por Montezano e Abbad (2019). Inclusive um dos pontos elencados é a falta de políticas e práticas de gestão de pessoas para cobrança e punição de servidores que não estão demonstrando o desempenho necessário ao alcance dos resultados, em casos de descomprometimento. Sendo assim, percebe-se que um desafio acaba comprometendo / acarretando outros desafios.

Do ponto de vista da análise por turmas, tem-se que a maioria das categorias temáticas foram indicadas em todas as turmas, o que indica que são desafios recorrentes que ocorrem na organização estudada. No caso específico das limitações de competências tecnológicas, houve maior recorrência em turmas no período da pandemia, o que pode ter influenciado na apresentação de relatos dos participantes.

5. Considerações finais

O artigo alcançou o objetivo de elencar categorias temáticas a respeito dos desafios que os gestores enfrentam para gerir as pessoas das suas equipes de trabalho, elencando variáveis tanto de limitações do perfil do próprio gestor, inclusive por falta de preparo para assumir os desafios do papel gerencial, como também de falta de condições para exercer o trabalho, seja pela falta de suporte, pela falta de valorização da atuação da chefia, ou até mesmo pela falta de recursos humanos disponíveis para compor as equipes ao atendimento das demandas de trabalho, além de aspectos do ambiente externo relativos à interferências de outros órgãos. Os relatos também trazem o próprio desafio em conseguir pessoas para desempenhar o papel de gestor, seja por falta de reconhecimento da equipe e respeito a atuação como gestor, seja por condições financeiras que não uma recompensa atrativa para os desafios que o gestor precisa atuar.

O artigo contribui para reflexões quanto à necessidade de estabelecer políticas de gestão de pessoas para a atração, retenção e reconhecimento de profissionais que atuam como gestores em organizações públicas, além da necessidade do desenvolvimento de competências gerenciais para atuar como gestor, de preferência antes de assumir a função, além da necessidade de oferta de condições para o desempenho do trabalho.

Como limitação da pesquisa, tem-se o foco dos participantes serem gestores que estavam se capacitando para desenvolver competências gerenciais, então isso pode ter influenciado no fato da maioria dos relatos terem sido referentes a categoria de limitações de competências gerenciais. A coleta por meio do questionário permitiu ter uma visão abrangente

e deixar as pessoas mais a vontade para descrever seus desafios, mas tem a limitação de não ser possível aprofundamento sobre a discussão de alguns aspectos elencados.

Sendo assim, recomenda-se que sejam realizadas investigações em outras organizações públicas a respeito dos desafios enfrentados pelos gestores para gerir pessoas, de modo a permitir a geração de condições organizacionais e desenvolvimento de competências para adequada atuação do gestor, ou até mesmo que seja preparado para superar a falta de condições diante da escassez de recursos públicos. Sugere-se que sejam realizadas tanto pesquisas qualitativas como quantitativas, e identificadas variáveis antecedentes dos desafios, como de contexto (ex: tipo de organização – esfera de poder e esfera de governo) e variáveis de perfil (ex: tempo de experiência, participação em formações anteriores de desenvolvimento de competências gerenciais). Recomenda-se pesquisas que investiguem a influência do papel do gestor nas variáveis de comportamento organizacional (ex: engajamento, comprometimento, motivação) e até mesmo de desempenho da equipe.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- CAMÕES, R. S.; GOMES, A. O. Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 13, n. 3, p. 1-23, 2021.
- CASSUNDÉ, F. R.; BARBOSA, M. A. C.; SOUZA, F. G. As competências gerenciais e o judiciário: um estudo de caso no sertão pernambucano e baiano. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 7, n. 2, 4-22, 2017.
- CORTÊS, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal Brasileiro: condições para implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019.
- FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 45-65, 2018.
- FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competencias gerenciais para o setor público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 2, p. 226-233, 2022.

- GUPTA, V.; CHOPRA, S.; KAKANI, R. K. Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers. **Journal of Asian Public Policy**. <http://dx.doi.org/10.1080/17516234.2017.1353942>.
- LARA, F. J.; SALAS-VALLINA, A. Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. **Journal of Business Research**, 79, 152-160, 2017.
- LOUREIRO, T., MENDES, G. H. S., & SILVA, E. P. Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, 97-105, 2017.
- MARTINS, C. C.; WACLAWOVSKY, A. J. Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n. 1, p. 100-109, 2015.
- MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 4, p. 755-773, 2022.
- MONTEZANO, L. ABBAD, G. S. Aspectos que influenciam a expressão de competências de peritos criminais. **Revista Alcance**, v. 26, n. 1, p. 77-93, 2019.
- PAZ, L. M. C. A.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais em um contexto de gestão pública: desenvolvimento e evidências de validação. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, p. 360-387, 2021.
- PEREIRA, R. M., MARQUES, H. R., CASTRO, F. L., & FERREIRA, M. A. M. Funções de confiança na gestão universitária: A dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista Gestão. Universitária na América Latina**, v. 8, n. 1, p. 260-281, 2015.
- RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de Pessoas: experiência no setor público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócio**. v. 12, n. 3, p. 97-129, 2019.
- REIS, R. C.; MATOS, C. R. N. Perfil do gestor público: elementos para formação e mudanças. Anais eletrônicos da I CIEGESI – **Conferência Internacional da Estratégia em Gestão, Educação e Sistemas de Informação**, p. 285-312, 2012.
- TOMAZZONI, G. C., COSTA, V. M. F., SANTOS, A. S., ESPICH, D., & POSSER, T. G. O processo de efetivação do servidor: Um estudo acerca do estágio probatório nas universidades. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 1, p. 62-78, 2017.