



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

RODRIGO WINTER SOUZA, Cap Esp Arm

**Alocação Eficiente dos Oficiais Especialistas em Logística no COMAER: Uma Revisão da
Instrução Reguladora de Quadros**

Rio de Janeiro
2025

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

RODRIGO WINTER SOUZA, Cap Esp Arm

Alocação Eficiente dos Oficiais Especialistas em Logística no COMAER: Uma Revisão da Instrução Reguladora de Quadros

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: André da Costa Gonçalves Prof. Dr.

Rio de Janeiro

2025

RODRIGO WINTER SOUZA, Cap Esp Arm

Alocação Eficiente dos Oficiais Especialistas em Logística no COMAER: Uma Revisão da Instrução Reguladora de Quadros

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Presidente, André da Costa Gonçalves, Prof. Dr. - EAOAR

Caroline Pedretti Gonzaga Maj Av - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

RESUMO

A alocação do capital humano em funções do interesse da Administração constitui fator contribuinte para o funcionamento eficiente da máquina pública. Conseguir colocar as pessoas certas nos lugares certos é uma tarefa desafiadora, em especial quando há carência deste capital. Sabendo que as pessoas são o principal ativo de uma Organização e que elas são capazes de gerar conhecimentos, desenvolver habilidades e modificar o clima organizacional, os Gestores de Recursos Humanos devem dedicar atenção pormenorizada ao tratar deste assunto. Desta forma, este ensaio defende a revisão sistematizada da Instrução Reguladora de Quadro dos Oficiais Especialistas, o que permitirá um planejamento da qualificação continuada e movimentações oportunas dos Oficiais Especialistas da área de logística (Especialistas dos Quadros de Aviões, Armamento e Suprimento), de acordo com os seus níveis hierárquicos, no âmbito da Força Aérea Brasileira. A criação de normas reguladoras específicas para cada quadro, que contemplem trilhas de capacitação e movimentações oportunas, propiciará a formação de militares mais competentes e motivados a contribuir para que a FAB se torne uma força moderna e eficiente, capaz de integrar todo o território nacional.

Palavras-chave: alocação; capital humano; IRQ; qualificação

1 INTRODUÇÃO

A alocação eficiente do capital humano é um desafio para o gestor de recursos humanos, seja ele da iniciativa pública ou privada. Tal agente deve ser capaz de entender as individualidades de cada colaborador e buscar potencializar as suas competências. O capital humano já não é visto apenas como “capital”, mas como talento humano, justamente pela capacidade de aperfeiçoamento constante (Mayon; Burgos; Sánchez, 2019, p. 164).

Com a evolução dos cenários geopolíticos e tecnológicos nos quais a Força Aérea está inserida, é imperativo repensar a correta alocação do capital humano, objetivando a mitigação de deficiências, na busca de maior eficiência e eficácia nos resultados atingidos pelo efetivo, atendendo o previsto no PEMAER (Brasil, 2024a).

Trazendo este raciocínio de forma mais específica para os Oficiais Especialistas da área de logística (Especialistas em Suprimento Técnico, Aviões e Armamento), a alocação eficiente destes constitui assunto de considerável relevância, principalmente pela escassez de tais recursos, dada a formação técnica e especializada e as especificidades funcionais atribuídas a eles, como elementos de gestão de suporte logístico de material aeronáutico e bélico no âmbito da FAB. Este trabalho defende que a problemática acerca da alocação ineficiente destes profissionais será solucionada com a revisão da Instrução Reguladora de Quadros (IRQ).

Com este documento, nos mesmos moldes do que já ocorre com os Oficiais Aviadores e Infantes, será possível determinar as trilhas de capacitação práticas (através de experiências do cotidiano) e teóricas (que vão de cursos de extensão e especialização ao próprio Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP), onde serão desenvolvidas habilidades de gestão de forma mais profunda) ideais para a pós formação dos Oficiais Especialistas da área de logística.

Ainda, a revisão da IRQ permitirá sistematizar a alocação destes Oficiais, a partir de um olhar mais técnico, tanto no período pré CAP (onde as competências de gestão ainda são incipientes) quanto no período pós CAP (quando o Oficial já possui ferramentas de gestão em níveis operacionais e estratégicos).

2 UMA BREVE EXPLANAÇÃO SOBRE A IRQ

Os Especialistas da área de logística são profissionais formados, inicialmente, pela Escola de Especialistas de Aeronáutica e, posteriormente, pelo Centro de Instrução e Adaptação

da Aeronáutica. Na primeira instituição, os militares recebem conhecimentos técnicos iniciais para as suas áreas de atuação. Após essa formação e com o passar do tempo, adquirem conhecimento prático e têm a possibilidade de realizar outros cursos, visando ao aprimoramento pessoal. Já na segunda escola de formação, tais profissionais são iniciados nas teorias de gestão e em áreas do saber afetas às suas especialidades, de forma mais profunda.

Após a conclusão destes cursos de formação, o já Oficial Especialista tem, diante de si, um cenário de indefinição e um leque de opções, haja vista a possibilidade de transferência para diversas Organizações Militares, em distintas localidades.

Estas indefinições se dão pelo seguinte motivo: tal qual ocorre com os Oficiais Aviadores e com os Oficiais de Infantaria, os quais possuem as suas Instruções Reguladoras dos Quadros, as ICA 36-5 (Brasil, 2019a) e ICA 36-10 (Brasil, 2019b), respectivamente, os Oficiais Especialistas possuem a ICA 36-16 (Brasil, 2018). A diferença primordial entre esta e aquelas reside no fato de que as primeiras possuem mapeamentos de capacitação e movimentação claros para o período de pós-formação, enquanto a última carece das mesmas informações.

A Instrução Reguladora dos Quadros de Oficiais Especialistas em Aviões, Comunicações, Armamento, Fotografia, Suprimento, Meteorologia e Controle de Tráfego Aéreo, ao contrário das primeiras legislações citadas no parágrafo anterior, não contempla uma qualificação teórica e prática a ser adquirida após a formação básica dos Oficiais destes quadros. Essa norma se resume apenas a descrever como se dá o acesso e a formação de militares em seus respectivos Quadros. O ideal seria que, para cada Quadro de Oficial Especialista, houvesse uma Instrução Reguladora de Quadro, norma na qual ficaria evidente, além das formas de acesso, a trilha de desenvolvimento teórico e prático necessários para a evolução das competências dos Oficiais, bem como os momentos mais oportunos para as movimentações destes militares no território nacional, as quais serão abordadas a seguir (Brasil, 2018).

3 APRIMORAMENTO TEÓRICO E PRÁTICO DOS OFICIAIS ESPECIALISTAS DA ÁREA DE LOGÍSTICA AO FIM DA FORMAÇÃO BÁSICA

Uma das muitas possibilidades existentes acerca da alocação destes profissionais é a de serem movimentados para Organizações Militares que se encontram em um nível tático de gestão, como as Bases Aéreas. Estas Unidades são verdadeiras escolas práticas para eles, em anos iniciais de desenvolvimento de suas competências de gestão. E é exatamente por isso que são ideais para a época da vida destas pessoas. “[...] profissionais motivados a buscar pro-

ativamente o atendimento de suas necessidades de capacitação precisam de dispor de estruturas que favoreçam o aprendizado contínuo” (Farias; Gaetany, 2002, p. 8).

No entanto, a distribuição de vagas para os Oficiais formandos dos Cursos de Oficiais Especialistas ocorre em reunião entre os Órgãos de Direção Setorial (ODS) e é publicado em Boletim do Comando da Aeronáutica, através de Ato do Diretor de Pessoal. Nesta ocasião, nem sempre o critério de seleção de vagas leva em consideração a inexperiência de tais Oficiais como gestores e agentes de assessoria. Pode-se ver isso, como exemplo, através da distribuição ocorrida em 2015, em que Oficiais Especialistas recém-formados foram movimentados para Organizações de nível operacional de gerenciamento, como a Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico e a Diretoria de Administração do Pessoal (Brasil, 2015).

Assim, é imperativo destacar que, para proporcionar o desenvolvimento deste capital humano, os mesmos devem ser alocados em Unidades onde poderão, de fato, desenvolver de forma proporcional e gradativa, as competências necessárias para o desempenho de tarefas associadas à gestão, nos seus mais diversos matizes. Isto visa prepará-los para a possibilidade de assumirem futuras posições de assessoramento e de comando, num nível operacional ou estratégico. Em outras palavras, colocar as pessoas certas no lugar certo (César; Paiva, 2019, p. 178).

Além do aprendizado prático, deve-se levar em consideração quais são as opções de cursos e qualificações mais indicadas para a fase da carreira vivenciada por estes Oficiais. No tocante ao que preconiza a TCA 37-11 – Cursos na área no COMGAP (Brasil, 2024b), destaca-se, pela gama de assuntos abordados, o Curso de Especialização em Logística (CESLOG). Este possui em seu Currículo Mínimo diversas disciplinas do campo técnico-especializado, sendo associadas às áreas de ciências sociais aplicadas, a saber: logística e gerenciamento da cadeia de suprimento, tópicos de logística internacional, gestão de custo logístico, gestão de demanda e estoques, dentre outras (Brasil, 2024c).

O CESLOG possibilita que os Oficiais Especialistas da área de logística desenvolvam mais competências de gestão, em um nível de gerenciamento mais elevado do que obtido durante a formação básica, preparando-os para o assessoramento assertivo e efetivo às autoridades. Por outro lado, percebe-se que a gama de conhecimento necessária para o pleno desenvolvimento destes militares devem ir além dos cursos voltados estritamente para a área logística.

Devido às funções contábeis, financeiras, administrativas e operacionais, acumuladas às funções técnicas desempenhadas pelos militares que estão no centro do objeto de estudo deste trabalho, é necessária a realização de cursos em outras áreas do conhecimento. Estes

treinamentos visam, além de padronizar procedimentos, evitar que os colaboradores trabalhem apenas utilizando conhecimento empírico ou especificamente técnico de suas áreas.

Extrapolando o leque de cursos oferecidos pela Força Aérea Brasileira, pode-se destacar que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), de forma gratuita e de fácil acesso, oferta diversos cursos que, de acordo com as funções desempenhadas pelos Oficiais Especialistas da área de logística, podem ser realizados, de forma a potencializar ainda mais as competências destes. São exemplos de cursos abertos oferecidos pela ENAP os cursos de Fundamentos de Governança, Gestão de Equipes Híbridas e Contratação e Fiscalização de Obras Públicas. Acerca da capacitação no setor público, a Professora Regina Silva Pacheco afirma que a capacitação das pessoas deixou de ser voltada apenas para a promoção dos servidores, passando a ser, com a reforma pós-95, considerada tanto para os interesses pessoais quanto das instituições (Pacheco, 2002, p. 95).

Assim, percebe-se que há uma gama enorme de conteúdo referenciado para o aprimoramento continuado dos Oficiais Especialistas da área de logística, bastando apenas que seus caminhos sejam devidamente traçados, normatizados e seguidos. Todo esse cabedal de conhecimento, se devidamente mapeado, planejado e executado, de forma individual para cada Quadro de Oficiais Especialistas, através de Instruções Reguladoras de Quadros, preparará um militar mais seguro, capaz e motivado para interagir e influenciar em níveis ainda mais elevados de gestão.

4 MOVIMENTAÇÃO DOS OFICIAIS ESPECIALISTAS DA ÁREA DE LOGÍSTICA APÓS O CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAS DA AERONÁUTICA

Neste ponto da carreira, os Oficiais Especialistas da área logística, após anos de experiências práticas nas Organizações Militares de nível tático de gestão, desenvolvendo habilidades, moldando atitudes e ampliando seus conhecimentos, tornam-se aptos a adquirir novas competências, com o propósito de assumirem funções mais relevantes no âmbito da Força Aérea. Uma política de gestão estratégica de pessoas deve levar em consideração, não só o recrutamento e a capacitação, mas também a realocação e redistribuição de pessoal em todo território nacional (Pantoja; Camões; Bergue, 2010, p. 18).

Como Capitães, estes Oficiais realizam o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP), ministrado pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR). Nesta instituição de ensino, os Oficiais-alunos passam por uma expansão exponencial da área cognitiva. Durante este processo, ao longo de 16 semanas, estes militares são testados e

forjados, sendo desafiados a aplicar a teoria (ministrada em disciplinas como Liderança Organizacional, Gestão e Governança, Ética Profissional e Comunicação Interpessoal), em atividades práticas, seja individualmente ou em equipe, através da confecção de trabalhos ou resolução de *cases*, ou em demais atividades coletivas (tais como Pista de Liderança e Taça Eficiência). Este método de ensino teoria-prática, favorece sobremaneira a assimilação de todo conteúdo transmitido aos alunos. E como resultado, ao final do CAP, novos líderes são formados, mais capazes de guiar subordinados e assessorar superiores.

Aqui se atinge um ponto de inflexão muito importante, pois na época em que os Oficiais Especialistas terminam o CAP, possuem, em média, 24 anos de serviço ativo¹, ou seja, estão próximos do limite estabelecido em norma interna para a proibição da inclusão de seus nomes no Plano de Movimentação (Brasil, 2024d). Ademais, a ICA 30-4, logo em seu prefácio, prevê:

A Conceção Estratégica “Força Aérea 100” ainda enfatiza que “as características da FAB **exigem rotatividade de função de seu pessoal, com ou sem mudança de sede**, ao longo da carreira. Isso objetiva a progressão funcional e operacional que atende às demandas da Instituição. Este processo de realocação deve conciliar, **tanto quanto possível**, os interesses da Administração e pessoais, considerando as competências adquiridas, por experiência ou treinamento, no decorrer da carreira (Brasil, 2024e, p. 123, grifo próprio).

A Administração, visando atender aos anseios do pessoal, evita a movimentação *ex officio* por interesse da Administração, mesmo em detrimento das necessidades da Força Aérea. Esta é uma prática comum, mas que tem trazido diversos transtornos e perdas de capacidades gerenciais, principalmente em Organizações Militares que estão no nível estratégico de gestão.

No entanto, a mobilidade interna deve ser considerada. Uma gestão por competências, fruto do mapeamento e da análise das mesmas também deve abordar a necessidade de mover os talentos humanos para locais onde suas habilidades serão mais adequadas (de Araujo, 2025, p. 154).

Logo, percebe-se que a Força Aérea não pode negligenciar o *timing* ideal para movimentar os Oficiais Especialistas da área de logística, de Guarnições de Aeronáutica que tenham apenas Organizações Militares do nível de gestão tática para aquelas mobiliadas com Unidades de nível operacional ou estratégico, sob pena de não conseguir, por força de norma, movimentar tais pessoas em momento ulterior. Negligenciar a possibilidade oportuna de movimentar estes militares poderá trazer grandes prejuízos à FAB, por deixar militares altamente qualificados e elevados níveis hierárquicos exercendo funções básicas em Organizações de nível tático de gerenciamento, subutilizando as suas potencialidades.

¹Dados extraídos do Portal do Militar (Tico-Tico)

5 CONCLUSÃO

A dificuldade na alocação eficiente dos Oficiais Especialistas se dá pela falta da normatização da Instrução Reguladora de Quadros específica para esses oficiais. Esta problemática fica mais evidente devido à escassez de recursos humanos e à falta do desenvolvimento de suas competências, impactando o desempenho da Força Aérea Brasileira.

O primeiro argumento discute a importância de uma formação teórica e prática adequada para os Oficiais Especialistas em logística. A revisão da IRQ permitiria a criação de trilhas de capacitação que combinam experiências práticas e cursos teóricos, preparando os oficiais para funções de gestão em diferentes níveis hierárquicos. A formação contínua e sistematizada é essencial para garantir que esses profissionais estejam aptos a assumir posições de comando e assessoramento.

O segundo argumento aborda a necessidade de movimentações oportunas dos Oficiais Especialistas após a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP). A política de gestão estratégica de pessoas deve considerar a realocação desses militares para Organizações Militares de nível operacional ou estratégico, evitando a subutilização de suas competências. A revisão da IRQ permitiria uma alocação mais técnica e planejada, garantindo que os oficiais estejam no lugar certo para desenvolverem e aplicarem as suas habilidades e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais da FAB.

Retomando a tese, a revisão da IRQ é fundamental para solucionar a problemática da alocação ineficiente dos Oficiais Especialistas em logística. A criação de trilhas de capacitação e a sistematização das movimentações desses militares são medidas que sustentam a tese de que a alocação adequada desses profissionais é um investimento com retorno garantido para a FAB. A tese se sustenta ao demonstrar que a revisão da IRQ permitirá que os oficiais desenvolvam suas competências de forma contínua e sejam alocados em posições que maximizem suas potencialidades.

Desta forma, pode-se extrapolar a presente discussão para que esta alcance os demais Quadros de Oficiais, como o Quadro de médicos, o de dentistas e o de engenheiros, por exemplo. A criação de normas reguladoras específicas para cada quadro, que contemplem trilhas de capacitação e movimentações oportunas, contribuirá para a formação de militares mais competentes e motivados a contribuir para que a FAB se torne uma força moderna e eficiente, capaz de integrar todo o território nacional.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGAP N° 38/DNP, de 17 de maio de 2019. Aprova a reedição da Instrução que estabelece o “Currículo Mínimo do Curso de Especialização em Logística (CESLOG)”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 086, p. 182-288, 02 dez. 2024c. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2019/bca_86_22-05-2019.pdf. Acesso em: 26 mar. 2025.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGAP N° 876/ADLN, de 28 de novembro de 2024. Aprova a Tabela do Comando da Aeronáutica que divulga em detalhes os cursos e estágios da área do COMGAP ativados para o ano de 2025. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 215, p. 182-288, 02 dez. 2024b. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/consulta_bca/download.php?ano=2024&bca=bca_215_02-12-2024. Acesso em: 26 mar. 2025.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP n° 360/ISC2, de 26 de janeiro de 2024. Aprova a reedição da ICA 30-4, que dispõe sobre movimentação de pessoal militar. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 020, p. 082-138, 29 jan. 2024e. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2024/bca_20_29-01-2024.pdf. Acesso em: 26 mar. 2025.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP n° 361/ISC2, de 30 de janeiro de 2024. Aprova a reedição da NSCA 30-6 Norma de Sistema que dispõe sobre a Elaboração de Proposta de Plano de Movimentação. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 022, p. 696-713, 31 jan. 2024d. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2024/bca_22_31-01-2024.pdf. Acesso em: 26 mar. 2025.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DIRAP n° 6285/1CM1, de 30 de novembro de 2015. Classificar *ex officio*, por necessidade do serviço, a contar de 10 DEZ 2015, por conclusão do Curso de Formação de Oficiais Especialistas (CFOE/2014), realizado no CIAAR (Belo Horizonte - MG). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 221, p. 064-066, 02 dez. 2015. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2015/bca_221_02-12-2015.pdf. Acesso em: 26 mar. 2025.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER n° 29/GC3, de 16 de janeiro de 2018. Aprova a 1ª modificação da ICA 36-16 “Instrução Reguladora dos Quadros de Oficiais Especialistas em Aviões (QOEAv), Comunicações (QOECom), Armamento (QOEArm), Fotografia (QOEFot), Meteorologia (QOEMet), Controle de Tráfego Aéreo (QOECTA) e Suprimento Técnico (QOESup)”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 012, p. 060-076, 22 jan. 2018. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2018/bca_12_22-01-2018.pdf. Acesso em: 24 mar. 2025.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER n° 60/GC3, de 10 de janeiro de 2019. Aprova a reedição da Instrução Reguladora do Quadro de Oficiais

Aviadores. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 008, p. 994-1008, 15 jan. 2019a. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2019/bca_8_15-01-2019.pdf. Acesso em: 24 mar. 2025.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 348/GC3, de 06 de março de 2019. Aprova a reedição da Instrução Reguladora do Quadro de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 040, p. 478-490, 13 mar. 2019b. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2019/bca_40_13-03-2019.pdf. Acesso em: 24 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER Nº 1.453/GC3, de 5 de junho de 2024. Aprova a edição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2024-2033. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, p. 87-137, 10 jun. 2024a. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=37409&tipoMidia=0>. Acesso em: 17 maio 2025.

CESAR, K.; PAIVA, M. **Gestão de recursos humanos: teorias e reflexões**. Curitiba: Intersaberes, 2019. *E-book*. ASIN B0DJMXVWCF. Disponível em: https://ler.amazon.com.br/sample/B0DJMXVWCF?f=2&r=15656f2&sid=147-0211535-1703652&rid=&cid=AAZJ8WFT9BHNS&clientId=kfw&l=pt_BR&asin. Acesso em: 27 mar. 2025.

DE ARAUJO, D. M. **Administração Pública e Gestão de Pessoas: Princípios, desafios e inovações na gestão do setor público**. [S. l.], 2025. *E-book*. ASIN B0F758MWM. Disponível em: https://ler.amazon.com.br/?asin=B0F758MWM&_encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_p_bcb_rnvc00. Acesso em: 10 maio 2025.

FARIA, P. C. L.; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. **Painel: Carreiras de Executivos Públicos e Experiências de Sistemas de Remuneração Baseada em Desempenho**. Lisboa, 2002. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/RH/05GaetaniRH.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2025.

MAYON, F. B. A.; BURGOS, A. I. B.; SÁNCHEZ, N. V. M. *Gestión de Administración de los Recursos Humanos*. **Revista Universidad y Sociedad**. Cienfuegos. v. 11, n. 4, 2019. Disponível em http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=en&tlng=en. Acesso em: 23 mar. 2025.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, São Paulo, n. 4, p. 1-28, 2002. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/295/301>. Acesso em: 27 mar. 2025.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. *E-book*. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2025.