

# **A INFLUÊNCIA DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DA SCAER NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O OFICIAL INTENDENTE<sup>1</sup>**

## ***THE INFLUENCE OF THE SCAER'S ADMINISTRATIVE ACTIVITIES FOR THE COMPETENCE DEVELOPMENT FOR THE OFFICER OF LOGISTICS FIELD***

**Marcos Adriel de Abreu Benedito<sup>2</sup>**  
Paulina Montejano<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Este estudo tem como propósito analisar a influência das atividades realizadas no âmbito da Associação dos Cadetes da Aeronáutica no desenvolvimento de competências para o administrador público, mais especificamente o oficial intendente. A Associação dos Cadetes da Aeronáutica é conhecida também como SCAER e fica localizada na Academia da Força Aérea. A Associação é uma entidade de direito privado sem fins lucrativos que tem por finalidade promover atividades extracurriculares culturais, sociais, recreativas e de integração dos Cadetes com a comunidade civil. Dessa forma, pela proximidade dos Cadetes com a SCAER, o estudo terá por finalidade apresentar os principais fatores entre as atividades administrativas dessa entidade que contribuem na prática com a carreira do oficial intendente. Para realizar o estudo proposto, será importante realizar uma revisão bibliográfica a fim de compreender de uma melhor forma os exercícios da Associação dos Cadetes, tal como as incumbências e determinações de um Oficial Intendente da Força Aérea Brasileira. Do mesmo modo, será necessário levantar na literatura publicações relacionadas ao ensino por competência, a fim de ambientação com o tema em questão. Ademais, há a intenção de realizar uma comparação entre as atividades dentro da SCAER e as realizadas pelo Oficial de Intendência da Aeronáutica.

**Palavras-chave:** Associação dos Cadetes da Aeronáutica; competências essenciais; intendência.

---

<sup>1</sup> Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

<sup>2</sup> Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma Árion, 2024).

<sup>3</sup> Profa. Dra. Bacharel em Ciências Contábeis, Mestre e Doutora em Educação. Email: [paulimontejano@gmail.com](mailto:paulimontejano@gmail.com).

## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of activities conducted within the scope of the Association of Air Force Cadets on the development of competencies for public administrators, specifically logistics officers. The Association of Air Force Cadets, also known as SCAER, is located at the Air Force Academy. The Association is a private, non-profit entity that aims to promote extracurricular cultural, social, recreational, and integration activities between the Cadets and the civilian community. Consequently, due to the close relationship between the Cadets and SCAER, the study will aim to present the key factors among the administrative activities of this entity that practically contribute to the career of logistics officers. To carry out the proposed study, it will be important to conduct a literature review to better understand the exercises of the Association of Cadets, as well as the duties and responsibilities of an Air Force Logistics Officer. Similarly, it will be necessary to review publications related to competency-based education in order to familiarize with the topic at hand. Additionally, there is an intention to compare the activities within SCAER with those carried out by the Air Force Logistics Officers.

Keywords: Association of Aeronautics Cadets; essential skills; logistic.

## INTRODUÇÃO

A Academia da Força Aérea (AFA) é uma Organização Militar do Comando da Aeronáutica (COMAER) que tem como atividade fim a formação dos futuros oficiais Aviadores, Intendentes e de Infantaria da Aeronáutica. Os cursos de formação na AFA possuem a duração de quatro anos corridos, atividades específicas de cada Quadro, regime de internato e em período integral, o que exige dedicação exclusiva do Cadete (Brasil, 2024).

Cadete é a nomenclatura utilizada para o aluno matriculado em um dos três Cursos de Formação de Oficiais (CFO), entre eles: o Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAV), o Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOINT) e o Curso de Formação de Oficiais de Infantaria (CFOINF) (Brasil, 2021).

Durante os quatro anos na AFA, os Cadetes recebem ensinamentos que abrangem o campo militar, acadêmico e técnico especializado, uma vez que deverão estar aptos às funções inerentes à profissão. A partir do ano de 2015, a metodologia de ensino da AFA passou por modernizações, cuja concepção está atrelada “[...] em fundamentos e princípios contemporâneos da Educação, atendendo às novas formas de articulação e elaboração do conhecimento”. Dentre as modernizações, destaca-se o objetivo de institucionalizar o Ensino por Competências como concepção pedagógica para o ensino militar das Organizações de Ensino (OE). (Brasil, 2017)

Neste sentido, a formação do cadete tem relação direta com o desenvolvimento de competências, estas, consideradas necessárias para a carreira do futuro Oficial, em atendimento às demandas do COMAER. (Brasil, 2021)

Visto as exigências da formação militar na AFA, foi criada com a finalidade de fornecer atividades extracurriculares de cunho cultural, social, recreativo e de integração dos Cadetes com a comunidade civil a Associação dos Cadetes da Aeronáutica, também reconhecida pela sigla SCAER, que tem por sede o Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAer), a qual se localiza na AFA. (SCAER, 2023)

A Associação possui diversas atividades que fazem com que ela ganhe importância para a formação do Cadete. Dentre as atividades, pode-se citar a organização de eventos como festas culturais, apresentações musicais e confraternizações de clubes regionais, por meio da Diretoria de Eventos. Pode-se elencar ainda as atividades que auxiliam no cotidiano dos Cadetes, como a venda de acessórios de uniforme, cuja responsabilidade é da Diretoria Comercial, e a aquisição e desenvolvimento de equipamentos e serviços que facilitam a rotina do Cadete, por meio da Diretoria de Facilidades. (SCAER, 2023)

Nesse íterim, pressupõe-se a importância de demonstrar como a Associação é a primeira oportunidade que o Cadete tem para associar a teoria com práticas administrativas, espaço em que o mesmo possa exercer os conhecimentos aprendidos sobre a área de Intendência.

O trabalho teve como objetivo geral analisar a contribuição das atividades realizadas na Associação dos Cadetes da Aeronáutica na carreira do Oficial Intendente, ao considerar as competências necessárias que o futuro Oficial do COMAER deva possuir após formado.

Para atingir esse objetivo, tiveram de ser seguidos alguns objetivos específicos, tais como: levantar a base conceitual de competências e de ensino por competências, descrever as competências administrativas que o futuro Oficial Intendente necessita desenvolver na AFA, apresentar a estrutura e o funcionamento da SCAER e, ainda, foi investigada a percepção de Oficiais Intendentes que passaram pela SCAER a respeito da influência das práticas na Associação enquanto Cadetes com as tarefas inerentes à função do Oficial.

Diante do exposto, a presente proposta de pesquisa é relevante, uma vez que buscou fundamentar o reconhecimento da SCAER e de sua contribuição no desenvolvimento das competências necessárias ao Oficial Intendente. Acredita-se que reconhecer o papel da SCAER pode se tornar um meio para incentivar os Cadetes de Intendência a participarem na gestão da

Associação. Dessa maneira, o Cadete teria seu conhecimento desenvolvido ainda mais, o que seria usado após a formação na AFA, fato este que ressalta a relevância da pesquisa.

Sendo assim, o presente trabalho teve a intenção de responder a seguinte pergunta: O quanto as atividades administrativas da SCAER contribuem para o desenvolvimento de competências previstas no PPOA para o Oficial Intendente?

Questão a qual pôde ser respondida por meio de análises literárias, de regulamentos e, principalmente, de opiniões de Oficiais Intendentes que participaram da Associação. O resultado apontou a prevalência de dois dos critérios analisados (muito fortemente e fortemente), o que leva a concluir a importância do papel exercido pela SCAER, uma vez que ela proporciona diferentes atividades práticas as quais agregam no desenvolvimento das capacidades previstas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com a finalidade de referenciar o presente trabalho, faz-se necessário a contextualização geral do que se entende por competências, uma breve elucidação do que representa o Curso de Formação de Oficiais, o ensino por competências dentro do CFO e, por fim, realizar-se-á uma breve explanação a respeito das competências necessárias ao Oficial do quadro de Intendência.

Utilizar-se-á obras de Antoni Zabala e Laia Arnau: Como aprender e ensinar competências, publicada no ano de 2014, além de outras obras relacionadas a outros pesquisadores, todas as obras com a finalidade de embasar a idéia de competências no ciclo deste projeto.

Somado a isso, serão utilizados, também, documentos da FAB, como: o Plano de Modernização do Ensino da Aeronáutica (PCA 37-11/2017), o Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA), o Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais Intendentes (ICA 37-900/2022), entre outros arquivos disponíveis para realizar um estudo aprofundado acerca das habilidades necessárias para o Oficial Intendente. Tais arquivos serão utilizados, ainda, para correlacionar a modernização do ensino da Aeronáutica com o ensino por competências.

### **2.1 ABORDAGENS SOBRE COMPETÊNCIAS**

Primordialmente, a palavra “competência” era associada, em sua essência, à linguagem jurídica. Fazia referência à faculdade de apreciar e julgar algumas questões, atribuída a alguma

pessoa ou instituição. Ademais, esse conceito designara o reconhecimento social acerca da capacidade de uma pessoa de pronunciar-se a respeito de algum assunto específico. Posteriormente, de forma mais abrangente, essa definição passou a ser utilizada para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (Isambert-Jamati, 1997, apud Brandão e Guimarães, 2001)

Nesse contexto, de acordo com Ropé e Tanguy (1997), durante o período de 1960 a 1979 emergem as discussões sobre a abordagem educacional baseada em competências tanto na educação geral quanto na formação profissional. Conforme indicado por essas pesquisadoras, o conceito de competências tem historicamente estado ligado à formação e está gradualmente suplantando a concepção de conhecimentos no âmbito educacional como um todo, assim como a noção de qualificação no contexto da formação profissional, embora não sejam termos idênticos.

Estudiosos como Zabala e Arnau, com vistas a entender a respeito de competências, constroem algumas perguntas necessárias para se estudar sobre o assunto:

[...] ao mesmo tempo tenta-se definir suas características e sua estrutura, ou seja, seus componentes, e de que forma estes se relacionam, e isso ocorre de tal modo que atualmente existem diversas maneiras de descrever o que se deve entender por competência. Dessa forma, podemos propor diferentes questionamentos com diferentes respostas, nem sempre coincidentes, desde as mais gerais: para que devem servir as competências?, quais são seus campos de intervenção?, em quais situações devem ser aplicadas?, às mais específicas: são capacidades ou talvez habilidades?, e caso seja alguma dessas possibilidades, outros componentes intervêm, qual é a diferença entre competência e atuação competente? (Zabala e Arnau, 2015, p. 28)

Não obstante, ressalta-se que há diversos pesquisadores que definem Competência de diferentes formas e sob várias óticas, entre eles, pode-se citar: Stroobants (1997); Ruas (2005); Desaulniers (1998).

Stroobants (1997) diz que competência é ação, realização, movimento e velocidade. Representa, dentre muitos fatores, a valorização da experiência profissional e da experiência no trabalho. E ao passo que o mercado de trabalho passa a valorizar as habilidades desenvolvidas no trabalho, a avaliação da competência surge em situações específicas.

Já Ruas (2005), por meio de uma análise de uma situação específica, constante em um trabalho desenvolvido por Anabuki (2002), chegou a conclusão de que toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades. Dessa forma, a competência pode ser definida como o exercício efetivo das capacidades.

Além desses pesquisadores, Desaulniers (1998, p.8), também expõe sua definição de competência, onde diz que: “[...] competência é a capacidade para resolver um problema em uma situação dada, o que significa dizer que a mensuração desse processo baseia-se essencialmente nos resultados [...]”.

Ademais, Fleury e Fleury (2001) afirmam que a palavra competência é do senso comum e é caracterizada por designar uma pessoa qualificada para realizar alguma tarefa. Os autores comentam, ainda, a respeito do sentido pejorativo presente no antônimo da palavra em questão, o qual não se restringe apenas à negação da capacidade de realizar alguma ação. Por fim, ao tratarem desse assunto, os estudiosos afirmam que ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, os indivíduos estão investindo, também, em si mesmos, visto que as competências agregam valor social aos mesmos.

Diante do exposto pelos autores supracitados, o conceito de competência é vasto e explorado, fato que divide opiniões entre os mesmos. Porém, muitos autores de pesquisas, como Boyatzis (2008), citam as palavras: “capacidade” e “habilidade”, quando falam sobre competências. Desse modo, nota-se que há algo em comum nos pensamentos a respeito da definição de competência.

Em contrapartida, Ricardo (2010, p.609), disserta acerca dos problemas relacionados ao ensino por competências e explica que:

Ao assumir as competências como um "saber-fazer operacional validado", entende-se que as qualificações adquiridas na profissão são temporárias, ao contrário de um diploma, que certifica um título. Este, porém, não é mais suficiente para a empregabilidade. O "saber-fazer", nesse caso, envolve não só os conhecimentos adquiridos, mas também as experiências acumuladas ao longo da atividade profissional, e o adjetivo "operacional" implica que tais saberes serão aplicáveis em uma organização/empresa. Esses saberes terão que ser "validados". Ou seja, serão confirmados pela formação e pelo controle das funções exercidas na empresa, pois apenas a titulação, praticamente entendida como a qualificação, não é mais garantia de competência.

No mesmo sentido, Setzer (1999) havia exposto que a competência exige conhecimento e habilidade pessoais. Dessa forma, não há como introduzir competência em um computador, por exemplo. As informações acumuladas no computador representam apenas dados. Assim, a competência, apesar de não poder ser descrita plenamente, exige conhecimentos característicos dos seres humanos.

Sobre o assunto, Díaz (2005), explana acerca da necessidade de se analisar as competências propostas como metas para, assim, tomar decisões sobre a metodologia de ensino a ser adotada. É considerável observar os métodos de trabalho a serem desenvolvidos em cada um dos cenários e os procedimentos para avaliação a serem utilizados.

## 2.2 AS COMPETÊNCIAS ESPERADAS PARA O OFICIAL INTENDENTE

A Força Aérea evoluiu desde sua criação. Atualmente, a FAB direciona sua caminhada por meio de uma “Concepção Estratégica” denominada “Força Aérea 100”. Esse documento contém as diretrizes necessárias para traçar o futuro da Força, estabelecendo suas atribuições, definindo eixos estratégicos e identificando capacidades. Nesse sentido, a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA 11-45/2018) em questão faz, diversas vezes, referência ao termo “competência” e, inclusive, menciona ser um dos fatores para o sucesso das tarefas (Brasil, 2018).

O PPOA, vigente em 2023, é o manual da Força Aérea Brasileira que, dentre as diversas finalidades, possui a de revisar os currículos mínimos dos cursos e estágios de carreira, a fim de formar Oficiais com as competências necessárias para cada função. Ademais, esse documento define competência como: “Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções em uma dada organização, visando ao alcance de seus objetivos.” (Brasil, 2023, p. 109).

Nesse escopo, com relação à estrutura do Perfil Profissional de Oficiais da Aeronáutica (2023), esta é dividida em duas categorias: as essenciais militares e as essenciais específicas por quadro e especialidade. Além disso, as competências essenciais militares subdividem-se em um grupo relacionado aos quadros oriundos da AFA e outro relativo aos demais quadros.

O PPOA define, ainda, competências essenciais como: “[...] os desempenhos e comportamentos esperado do militar, a serem observados em ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e tecnológicos.[...]” (Brasil, 2023, p.14).

Com isso, devido à necessidade sentida pelo COMAER em relação ao nível de qualificação do egresso, foi feita uma adequação no currículo operacional nas Escolas da FAB. Justificado no Plano de Modernização do Ensino da Aeronáutica (PCA 37-11/2017) o “[...]Baixo nível de qualificação de egresso nas áreas operacionais de suporte do COMAER, demandando tempo para capacitação e supervisão. Realidade observável no IEFA, ICEA e ILA.” (BRASIL, 2017, p.56). Dessa forma, foram feitas algumas mudanças quanto aos focos nos fatores de planejamento nas escolas de formação:

- a) Oferecer instrução adequada para que o graduado e o cadete da AFA sejam contemplados com o conhecimento exigido executar as operações básicas do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), sistema corporativo utilizado para atuação na área de execução orçamentária e financeira; b) Realizar o Curso de SIAFI em três fases, sendo duas à distância e uma presencial, esta apenas para os operadores que executam inserções ou alterações no SIAFI. Para os operadores que apenas consultam o sistema, o IEFA<sup>4</sup> propiciará dois cursos à distância; c) Integração com os cursos específicos, do Setor de Economia e Finanças, fazendo do aprendizado um processo contínuo; d) Estágio de Pregão

---

<sup>4</sup> Instituto de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Organização da FAB que visa capacitar gestores e agentes da administração do COMAER.

Eletrônico (atualmente ministrado pela SEFA<sup>5</sup>) para a função específica de pregoeiro; e) Estabelecer esse estágio como fase do aprendizado do futuro Oficial Intendente [...]  
(Brasil, 2017, p. 56)

Assim, do oficial do quadro de intendência, são esperadas algumas competências ao fim do CFO. As quais serão utilizadas com frequência na execução de suas tarefas. Dessa forma, dentre as competências esperadas, pode-se elencar a de atuar em diversas macrofunções administrativas com honestidade, probidade e integridade, atuar na Logística de Campanha na condição de Planejador Logístico de uma Unidade Celular de Intendência (UCI) com efetividade e atuar na sustentação ao combate com comprometimento e efetividade (Brasil, 2023).

## 2.3 ESTRUTURA DA ASSOCIAÇÃO DOS CADETES DA AERONÁUTICA

A SCAER, que tem por sede o Corpo de Cadetes da Aeronáutica, é regulada e definida por meio de um Estatuto, o qual a define da seguinte forma:

Art. 1º A Associação dos Cadetes da Aeronáutica, também designada pela sigla SCAER, é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, com personalidade distinta da dos associados que a compõem, tem finalidade de promover atividades extracurriculares culturais, sociais, recreativas e de integração dos Cadetes com a comunidade civil, fomentar ações solidárias e buscar melhorias estruturais para o bem-estar dos Cadetes, que será regida pelo presente estatuto. (SCAER, 2023, p. 1)

O Corpo de Cadetes da Aeronáutica tem como localidade a Academia da Força Aérea, em Pirassununga-SP.

A SCAER tem por finalidade estreitar os laços de camaradagem e promover aprimoramento tanto social quanto cultural entre seus associados, por meio de diversas atividades. Para isso, a Associação conta com atividades sociais, esportivas, culturais, de lazer, entre outras mais. (SCAER, 2023)

O Estatuto da SCAER (2023) define que há dois tipos de associados: os Contribuintes e os Honorários. Todo Cadete é considerado Contribuinte, desde que manifeste livre e espontânea vontade em aderir à Associação. Com relação ao Honorário, é caracterizado pelo civil ou militar que prestar serviços relevantes à SCAER.

A Associação possui uma Estrutura Administrativa a qual é composta de Assembléia Geral, Conselho de Administração, Controle Interno, Secretaria, Diretorias, Subdiretorias, Núcleos

---

<sup>5</sup> Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica. Grande Comando da FAB que busca prover o apoio administrativo, financeiro contábil e patrimonial para o COMAER.



e Clubes. Além disso, há também a participação de dois Tesoureiros responsáveis por administrar as contas bancárias da sociedade junto ao Presidente.

A SCAER conta com a participação de um Oficial no direcionamento da conduta militar dos membros e na supervisão e orientação de seus trabalhos.

Com relação aos componentes da Administração da sociedade, ressalta-se que a cada função competem algumas ações. À Assembléia Geral compete aprovar as contas. Ao Conselho de Administração compete elaborar, deliberar e gerir o orçamento da Associação. Aos Agentes do Controle Interno compete exercer a fiscalização financeira. Ao presidente compete assinar todos os contratos, convênios e outros acordos que levam o nome da Associação. Ao secretário compete centralizar as compras de material de expediente de todas as diretorias. E, por fim, à tesouraria compete gerir as finanças da Associação juntamente com os Diretores de Finanças (SCAER, 2023).

A respeito das Subdiretorias, são divididas em Comunicação Social, Cédula, Patrimônio, Finanças, Comercial, Eventos, Imprensa, Transportes, Locução e Técnica, Cassino, Facilidades, Ação social, Esportes e Ex-Cadetes. Desse modo, cada Diretoria possui incumbências específicas.

Os Clubes e Núcleos, pertencentes à SCAER, são compostos por Cadetes e militares dos diversos quadros e patentes do efetivo da Academia da Força Aérea e são apoiados por vários setores da Academia. Tais setores da Associação são subordinados à Diretoria Executiva e possuem as seguintes atribuições:.

- I. elaborar o seu Plano de Trabalho Anual (PTA) e seu próprio estatuto para apresentá-lo à Presidência e posteriormente à Assembleia Geral para homologação no início da gestão;
- II. dirigir e orientar seu Clube ou Núcleo em consonância com a Associação;
- III. manter a Diretoria Executiva sempre informada do andamento das atividades em seu setor;
- IV. responsabilizar-se perante a Diretoria Executiva por todas as iniciativas tomadas dentro de sua área de competência administrativa;
- V. comunicar à Diretoria Executiva as irregularidades ocorridas em seus Clubes e Núcleos, sempre que as providências para as sanar escaparem às suas atribuições;
- VI. prestar contas mensalmente com as receitas e despesas de seu Clube ou Núcleo e enviá-lo ao Agente de Controle Interno até o quinto dia útil de cada mês em caso de movimentação financeira ou bancária;
- VII. cada Clube ou Núcleo ficará responsável pelo seu material carga, devendo esse ser controlado pela Subdiretoria de Patrimônio, a qual deverá manter o registro de tais materiais; e
- VIII. cada clube terá seu respectivo Oficial Orientador cuja função é mentorear o Presidente do Clube ou Núcleo em suas atividades. (SCAER, 2023, p. 21)

Compõem a Associação dos Cadetes os Clubes de Airsoft, de Tradições Gaúchas, de Tradições Nordestinas e do Norte, de Escalada, de Orientação, GERAES, de Literatura, de Música, de Musculação, de Grupos Religiosos, de Jiu-Jitsu, e os Núcleos de Veículos Aéreos Não

Tripulados, de Treinamento Aéreo Virtual, de Estudos Avançados de Geopolítica e de Estudos sobre Guerra Eletrônica, Espaço e Cibernética.

### **3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Para o estudo acerca da influência das atividades da SCAER no desenvolvimento de competências para o Oficial do quadro de Intendência da Aeronáutica, demandou realizar a correlação entre as competências previstas para o Oficial em voga e as atividades empenhadas no âmbito da Associação. Atividades e funções estas que abrangem, em suas diversidades de tarefas, os Clubes, Núcleos, Diretorias e Subdiretorias do Órgão.

#### **3.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS**

O PPOA e o Estatuto da SCAER, documentos já explicitados em parágrafos anteriores, após terem sido examinados, subsidiaram a presente pesquisa, no sentido de possibilitar a verificação de convergências entre os documentos balizadores da formação do futuro Oficial intendente e das atividades práticas desenvolvidas na Associação dos Cadetes da Aeronáutica. E, por meio dos mesmos, foi possível elaborar o Quadro 1 apresentado na sequência, o qual aponta a articulação entre teoria e prática.

O quadro ora referenciado apresenta a relação entre os aspectos previstos no PPOA e as atividades previstas na SCAER. Nesse sentido, o mesmo foi organizado da seguinte forma: na primeira coluna está elencada uma série de competências, consideradas necessárias, de acordo com o exposto no PPOA (2023), as informações se referem ao campo tanto militar quanto especificamente da Intendência. Já na segunda coluna constam informações coletadas no Estatuto da SCAER, esta coluna contempla de forma sintética algumas atribuições do Cadete pertinentes à Associação.

As competências destacadas foram enumeradas do dígito “1” ao “6”, de forma que pudessem ser diferenciadas uma das outras. No mesmo sentido, as atividades da SCAER foram representadas por letras de “a” até “q”. Dessa forma, apresentam-se as correlações entre as competências em questão e as atividades da Associação dos Cadetes da Aeronáutica.

**Quadro 1** Relacionamento entre o Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica e as atividades da SCAER

PPOA	ESTATUTO DA SCAER
- 1) Identificar o papel da Força Aérea Brasileira na história das Forças Armadas	a. Núcleo de Estudos Avançados de Geopolítica
- 2) Assessorar a chefia imediata, demonstrando alternativas na resolução de situações-problema.	b. Secretaria
	c. Controle Interno
	d. Vice-Presidência
	e. Tesouraria
- 3) Identificar os preceitos básicos da doutrina de Guerra Cibernética no COMAER	f. Núcleo de Estudos sobre Guerra Eletrônica, Espaço e Cibernética.
- 4) Atuar na Macrofunção Administrativa Patrimonial na condição de Gestor Aprendiz, com proeficiência, observando a legislação e normativos correlatos.	g. Subdiretoria da Comercial
	h. Subdiretoria de Patrimônio
	i. Subdiretoria de Cassino
- 5) Atuar na Macrofunção Administrativa Financeira na condição de Gestor Aprendiz, com proeficiência, observando a legislação e normativos correlatos.	j. Subdiretoria de Finanças
	k. Subdiretoria de Cédula
	l. Subdiretoria da Comercial
	m. Tesouraria
- 6) Atuar na Macrofunção Administrativa Aquisições na condição de Gestor Aprendiz, com proeficiência, observando a legislação e normativos correlatos.	n. Subdiretoria da Comercial
	o. Subdiretoria de Cassino
	p. Tesouraria
	q. Subdiretoria de Eventos

Fonte: elaborado pelo autor.

Consta no quadro 1 a relação entre os aspectos previstos no PPOA e as atividades previstas na SCAER. Na coluna da esquerda está elencada uma série de competências, consideradas necessárias, de acordo com o exposto no PPOA (2023). Já a coluna da direita relaciona algumas atividades pertinentes à SCAER, conforme o seu Estatuto.

As competências destacadas foram enumeradas do dígito “1” ao “6”, de forma que pudessem ser diferenciadas uma das outras. No mesmo sentido, as atividades da SCAER foram representadas por letras de “a” até “q”.

Com base nos dados do quadro comparativo, o item “1”, que diz respeito ao objetivo de identificar o papel da Força Aérea Brasileira na história das Forças Armadas, está relacionado ao item “a”, que se refere ao Núcleo de Estudos Avançados de Geopolítica. O NEAG realiza estudos e debates que abordam tanto assuntos geopolíticos quanto históricos, o que culmina no maior aprendizado acerca do papel da Força Aérea Brasileira na história das Forças Armadas (SCAER, 2023).

O item 2, que menciona a importância da capacidade de assessorar a chefia e solucionar situações-problema, faz relação com todas as funções da SCAER, porém, foram destacados os itens “b”, “c”, “d” e “e”, os quais se referem às atividades executadas nos seguintes departamentos: Secretaria, Controle Interno, Vice-Presidência e Tesouraria. Tais setores receberam maior ênfase por conta da prática mais rotineira em assessorar o chefe imediato e solucionar problemas, o que contribui para o desenvolvimento dessa competência em específico.

Os Secretários e o Vice-Presidente possuem a incumbência direta de assessorar o Presidente em todas as tarefas rotineiras. Os Tesoureiros exercem a ação mencionada no item 2, ao executar pagamentos de compras necessárias da Associação e prestação de contas mensal. Os Cadetes responsáveis pelo Controle Interno, por sua vez, possuem a tarefa de controlar e fiscalizar as prestações de contas dos Clubes, Núcleos, Diretorias e Subdiretorias. Ressalta-se que essa hierarquia de funções, nas quais os Cadetes se envolvem, já foi anteriormente descrita no subtópico 2.3.

No que concerne ao item 3, que trata a respeito da relevância do conhecimento básico acerca da doutrina de Guerra Cibernética no COMAER, é feita relação com o Núcleo de Estudos sobre Guerra Eletrônica, Espaço e Cibernética, visto que este Núcleo realiza pesquisas e aprofundamento diretamente relacionados à Guerra Cibernética, inclusive, no COMAER, o que propicia no Cadete desenvolver a competência desejada.

Em relação a quarta competência relacionada na tabela: “Atuar na Macrofunção Administrativa Patrimonial...”, esta contempla funções ligadas às Subdiretorias da Comercial, de Patrimônio e de Cassino (itens “g”, “h” e “i”, respectivamente). Todas as três Subdiretorias possuem material carga sob suas responsabilidades, os quais necessitam ser registrados e

controlados, o que contribui no desenvolvimento da capacidade mencionada no item 4 (SCAER, 2023).

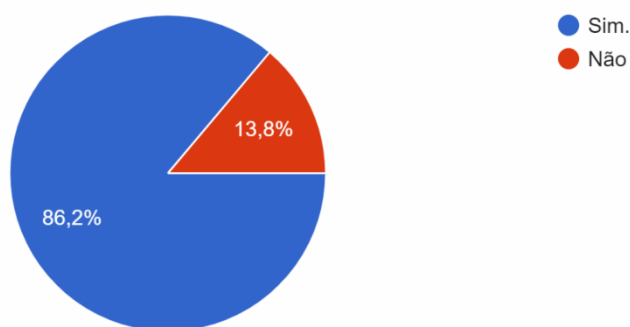
O item 5, que trata a respeito da atuação na Macrofunção Administrativa Financeira, está relacionado às atividades que ocorrem nas Subdiretorias de Finanças, Cédula, Comercial e na Tesouraria. Tais funções, representadas nos itens “j”, “k”, “l” e “m”, possuem a incumbência de gerir as finanças da Associação dos Cadetes da Aeronáutica e, por parte da comercial, providenciar itens de interesse da Associação a serem comercializados. Ao exercer tais atividades os Cadetes têm a oportunidade de realizar na prática essa experiência.

No final do Quadro 1, faz-se a associação entre o item 6 (Atuar na Macrofunção Administrativa Aquisições) e os elementos de “n” a “q”. Tal concatenação se dá devido ao fato de as Subdiretorias da Comercial, de Cassino, de Eventos e a Tesouraria realizarem em suas atividades a aquisição de bens e serviços necessários à realização de suas atividades fim. Com relação à Subdiretoria de Cassino, por exemplo, o Estatuto da SCAER (2023, p. 19) elenca como competência: “[...] obter jogos para a utilização dos Cadetes, bem como divulgar as recentes aquisições; [...]”.

### 3.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Ademais, a fim de agregar opiniões exógenas, foi elaborado um questionário estruturado e fechado acerca da relação entre os Oficiais Intendentes e a execução de atividades na SCAER. Esse questionário foi encaminhado a cinco turmas de Oficiais Intendentes, sendo duas turmas compostas por 2º Tenente e três por 1º Tenente. O questionário foi encaminhado para 202 Oficiais, tendo a adesão de 32,17%, o que representou 65 Oficiais participantes. Ressalta-se que tal formulário não exigiu a identificação dos respectivos militares. Isso posto, seguem os dados coletados, os quais foram organizados em 10 gráficos:

**Gráfico 1** Relação de Oficiais que afirmam ter passado pela SCAER quando Cadetes

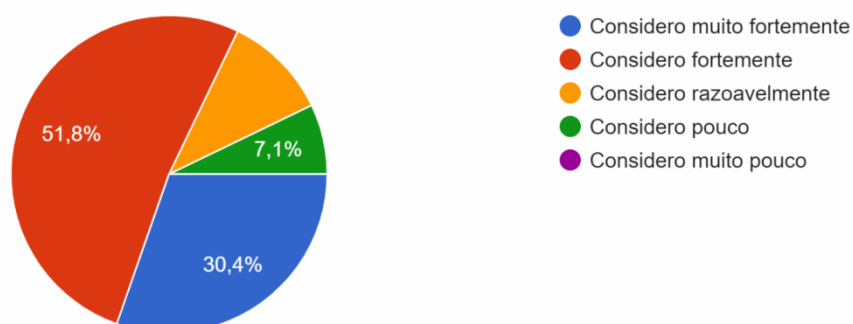


Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 1 expõe que, dentre os 65 participantes no questionário, 56 Oficiais afirmaram ter feito parte da Associação dos Cadetes no 4º ano de AFA. Com isso, 13,8% da amostra assumiu não ter passado pela SCAER. De acordo com esses números, é possível verificar que a maior parte dos Intendentes considerou ser relevante participar na Associação, uma vez que a participação é voluntária.

Assim, após afirmarem ter passado pela SCAER, tais Oficiais foram sujeitos a perguntas relacionadas à influência positiva das atividades exercidas nessa Organização para a carreira pós formado. Foram feitas 9 perguntas a esses militares, as quais abrangeram algumas competências e cargos exigidos dos Oficiais Intendentes ao longo da carreira. Desse modo, os resultados apresentados nos gráficos subsequentes contam apenas com a opinião daqueles que vivenciaram a experiência na SCAER.

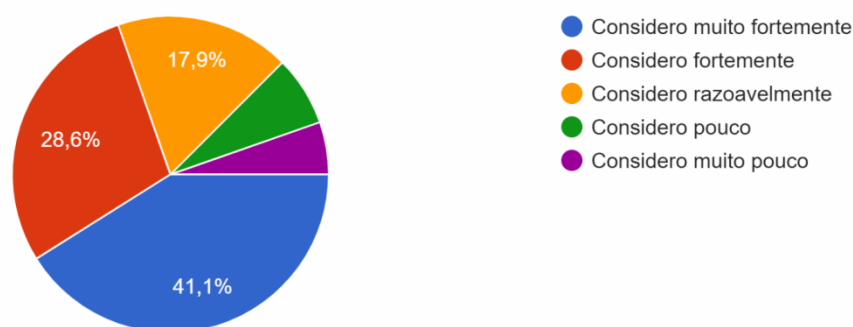
**Gráfico 2** Relação da influência da SCAER na capacidade de assessoramento



Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 2 mostra que mais da metade da amostra considera que as atividades da SCAER influenciam muito fortemente na capacidade de assessoramento para a carreira pós formado. Além disso, 30,4% consideram fortemente que essa influência ocorre. Dessa forma, restam 17,8% que consideram pouca ou razoável a influência do trabalho dentro da Associação na capacidade de assessorar pessoas.

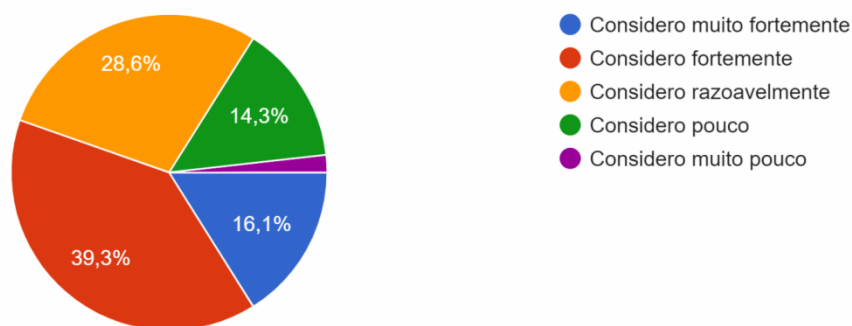
**Gráfico 3** Relação da influência da SCAER no trato com fornecedores



Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 3 relaciona a opinião dos Oficiais a respeito da influência da prática de atividades na SCAER sobre a capacidade de tratar com fornecedores. De acordo com as respostas, 69% dos Oficiais consideram que tais atividades influenciam positivamente no desenvolvimento da aptidão de tratar com fornecedores. Enquanto que 17,9% dos respondentes considera razoável a interferência das funções da SCAER nesse aspecto em voga. Com isso, 12% dos entrevistados se dividem em considerar pouco ou muito pouco a influência mencionada.

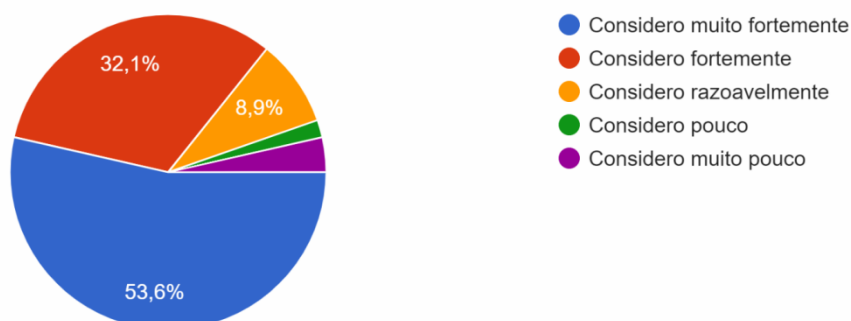
**Gráfico 4** Relação da influência da SCAER na capacidade de gerir estoques/patrimônio



Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao gráfico 4, que se relaciona à opinião sobre a influência das atividades da SCAER na capacidade de gerir estoques e patrimônio, apenas 16% consideram que as práticas na Associação contribuem pouco ou muito pouco. Já para os que entendem que, de alguma forma, as atividades na Associação são positivas e influenciam no desenvolvimento, se somados, totalizaram 84%, assim distribuídos: 16,1% consideram muito fortemente, 39% consideram fortemente e 28,6% consideram razoavelmente a relação exposta.

**Gráfico 5** Relação da influência da SCAER na capacidade de gerir Recursos Humanos



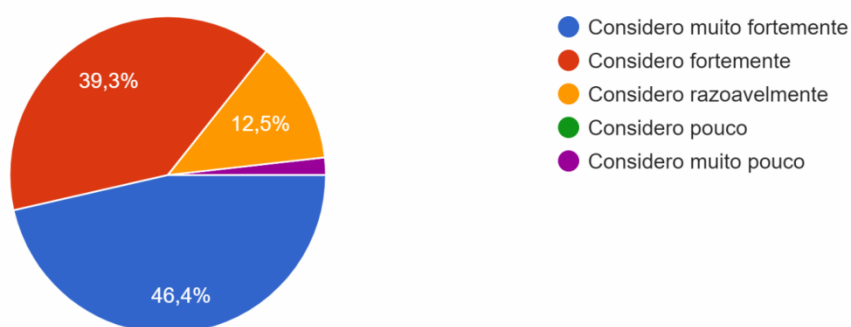
Fonte: elaborado pelo autor.

No quinto gráfico apresentado neste trabalho, que aborda a opinião dos oficiais acerca da influência da SCAER na capacidade de gerir recursos humanos, o resultado aponta que mais da metade dos militares, que somados totalizam 56,6%, que participaram do questionário consideram que a Associação influencia muito fortemente no aspecto de tratar com pessoas. Além disso, 32,1% consideram fortemente tal fato, o que totaliza 85,7% da amostra que consideram, pelo menos, fortemente relevante aquela influência.



Ademais, com relação aos 14,3% restantes no gráfico, faz referência aos militares que consideram razoavelmente, pouco ou muito pouco que as atividades da SCAER auxiliam no desenvolvimento da capacidade de gerenciar pessoas. Assim, nota-se que essa parcela representa menos de um quinto das respostas recolhidas.

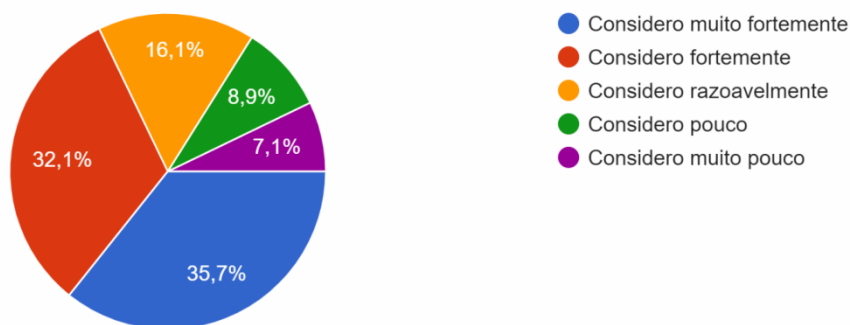
**Gráfico 6** Relação da influência da SCAER na capacidade de solucionar problemas



Fonte: elaborado pelo autor.

Em consonância com o gráfico anterior, no gráfico 6 a opinião de 85% dos militares corresponde que, no mínimo fortemente, a Associação dos Cadetes da Aeronáutica agrega na capacidade de solucionar problemas. Os dados apontaram que 12,5% dos oficiais consideram que a SCAER influencia de modo razoável sobre esta questão e 1,8% por cento opinaram que influencia muito pouco.

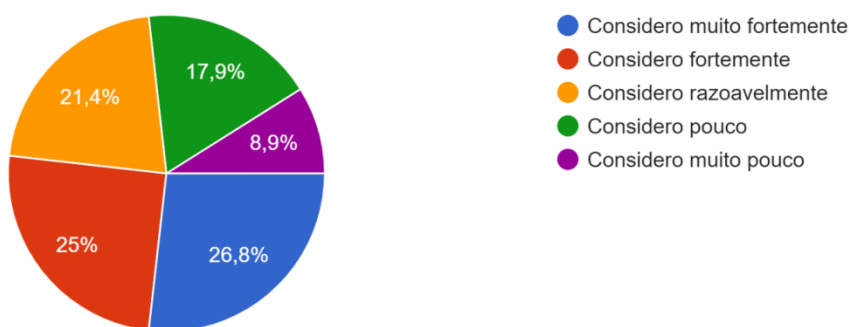
**Gráfico 7** Relação da influência da SCAER na capacidade de gerir recursos financeiros



Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 7 demonstra a opinião sobre a influência da SCAER na capacidade de gerir recursos financeiros. Os dados demonstram que houve uma menor adesão quanto às respostas mais positivas, se comparado aos dois últimos gráficos. De acordo com os números registrados, 35,7% consideram muito fortemente a influência mencionada e 32,1% consideram fortemente, o que abrange 67,8% dos Oficiais participantes. Ademais, 16,1% consideram razoavelmente e 16% consideram pouco ou muito pouco a influência das atividades da SCAER na capacidade de gerir recursos financeiros.

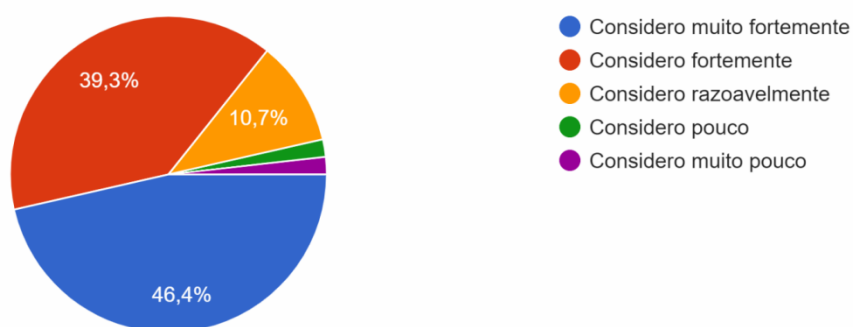
**Gráfico 8** Relação da influência da SCAER na Gestão Orçamentária



Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação aos dados apresentados no gráfico 8, 26,8% dos militares consideram que a SCAER influencia muito fortemente na capacidade de gestão de orçamentos. Se somados aos 21% que optaram pela resposta: “razoavelmente”, indica que a Associação contribui nessa questão, uma vez que 26,8% responderam pouco ou muito pouco.

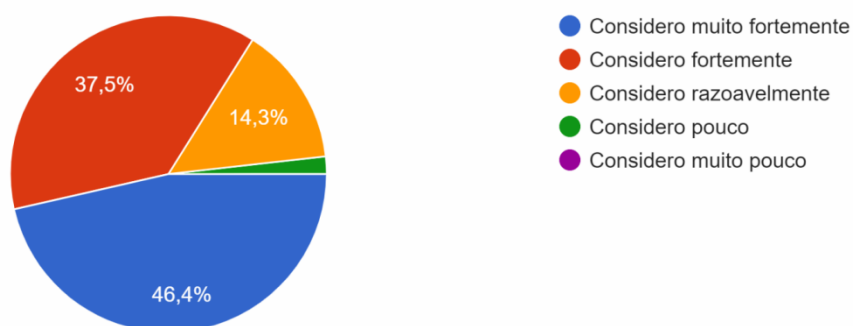
**Gráfico 9** Relação da influência da SCAER na capacidade de gerenciamento de multitarefas



Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 9 demonstra que quase metade dos oficiais (46,4%) consideram muito fortemente que a SCAER influencia na capacidade de gerenciar multitarefas. Somado a isso, 39,3% consideram fortemente e 10,7% razoavelmente. Apenas para 3,6% dos entrevistados é que influencia pouco ou muito pouco tal influência.

**Gráfico 10** Relação da influência da SCAER na capacidade de Liderança



Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 10 representa as respostas dos militares quanto à influência da SCAER na capacidade de Liderança. De acordo com os dados, 46,4%, o que equivale a quase metade dos respondentes, consideram “muito fortemente”. Se somados aos 37,5%, que responderam “fortemente”, e aos 14,3%, que optaram pela resposta “razoavelmente”, indica que a Associação influencia de forma positiva no aspecto da Liderança. Apenas 1,8% considerou como “pouco” e nenhum Oficial assinalou a opção muito pouco.

## 4. MÉTODOS E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Este tópico objetiva apresentar os métodos aplicados na pesquisa e, na sequência, a análise propiciada pelo método empregado.

### 4.1 MÉTODOS

De acordo com Gil (2017), este estudo representa uma pesquisa descritiva, pois descreve as características de alguma população ou fenômeno, além do fato de servir para proporcionar uma nova visão de um problema: O reconhecimento da SCAER como influenciadora para a formação de competências para o Oficial Intendente.

Este trabalho é caracterizado como qualitativo, pois tem a finalidade de analisar o conteúdo dos materiais coletados sem o intuito de transformá-los em dados estatísticos. “O significado é de importância vital na abordagem qualitativa. Os investigadores que fazem uso deste tipo de abordagem estão interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas.” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 50).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa documental, visto que utiliza-se de materiais já elaborados que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados. Pode-se, ainda, ser caracterizada como pesquisa bibliográfica, a partir do pressuposto de que se utiliza de contribuições de diversos autores sobre competência (Gil, 2017).

Sobre essas características, Gil (2017) ressalta que a pesquisa documental apresenta uma gama de vantagens. Dentre elas, elenca-se o fato de que os documentos são uma fonte rica e estável de dados que subsistem ao longo do tempo. Neste sentido, buscou-se examinar em fontes primárias os documentos da FAB como o PPOA e PPC para nortear as necessidades exigidas ao oficial intendente. E, não obstante, foi necessário, inclusive, a leitura aprofundada do Estatuto da SCAER, na intenção de adquirir os conhecimentos acerca das atividades administrativas presentes na Associação.

Quanto à pesquisa bibliográfica, o estudo foi construído por meio de uma investigação em livros e artigos, os quais trouxeram os fundamentos necessários para realizar a análise nesta pesquisa.

### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio dos procedimentos anteriormente citados foi possível elaborar o quadro 1, exposto nos resultados, o qual propiciou analisar as convergências entre o que está previsto no PPOA e no Estatuto da SCAER. Subsidiou, do mesmo modo, a elaboração do questionário que serviu de instrumento de pesquisa acerca da opinião dos militares sobre a influência na SCAER no desenvolvimento das competências previstas no PPOA. Mediante ao exposto, segue a análise dos dados coletados:

A Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA 11-45/2018) reforça a valorização do elemento humano e enfatiza que a capacitação é fator prioritário para atingir os objetivos. O documento mencionado diz que as competências são as ferramentas responsáveis por manter a operacionalidade da Força Aérea, a fim de que possa haver o engrandecimento dessa mesma Organização para o futuro.

Assim, após analisadas as relações do quadro 1, pôde-se notar que são consideráveis as atividades da SCAER que se associam com competências esperadas para o Oficial Intendente. Atrelado a isso, os gráficos de respostas do questionário expõem, também, a parcela de militares que consideram relevante as atividades da SCAER no desenvolvimento de algumas competências e funções as quais o Oficial Intendente deverá exercer.

Essa análise permite compreender que o documento destaca a relevância das competências para a Força Aérea, evidenciando a correlação significativa entre as atividades da SCAER e as competências esperadas para os Oficiais Intendentes. Além disso, a percepção positiva dos militares sobre a relevância dessas atividades reforça a importância da SCAER no desenvolvimento profissional. A análise do quadro 1 confirma a presença e a aplicação prática das competências previstas no PPOA, mostrando a inserção efetiva das habilidades no desempenho das funções. Por fim, a teoria de Ricardo (2010) complementa a análise ao abordar o papel das competências na sobrevivência e no desenvolvimento dos indivíduos.

Nesse sentido, ao se observar o gráfico 1, por exemplo, foi constatada uma alta adesão à SCAER por parte dos Intendentes quando Cadetes do 4º ano. A análise sobre essa parcela de 86,2% dos respondentes é de que a SCAER seja, ao menos, relevante para a formação do militar do Quadro de Intendência, visto que a participação na Associação é integralmente voluntária.

A análise a respeito das perguntas subsequentes do questionário também caminharam ao encontro de uma resposta positiva para a pergunta de pesquisa exposta neste trabalho, pois apresentaram quantidades consideráveis de respostas confirmatórias quanto à influência da SCAER.

Na observação do gráfico 2, por exemplo, percebeu-se que nenhum Oficial considerou que a SCAER influencia muito pouco no desenvolvimento da capacidade de assessoramento, competência essa prevista no PPOA e elencada no item 2 do quadro 1. Além disso, mais de 80% dos militares consideraram fortemente ou muito fortemente a influência da SCAER sobre essa habilidade.

No íterim da SCAER ser parte colaborativa na formação do Intendente e estar associada ao ensino, buscou-se analisar essa organização por meio da lógica da educação.

De acordo com isso, a educação deve buscar a ampliação dos horizontes dos estudantes, transcendendo a mera satisfação de necessidades imediatas, estimulando demandas intelectuais cada vez mais profundas e abrangentes (Duarte *apud* Ricardo, 2010). Isso pode ser observado nas execuções de atividades da SCAER, as quais proporcionam a mencionada: “ampliação do horizonte”, visto que culminam no desenvolvimento de competências necessárias ao Oficial Intendente.

Segundo Diaz (2005), entidades como universidades e departamentos universitários devem implantar estratégias e recursos a fim de ocorrer o desenvolvimento de competências. Nesse íterim, a competência não pode ser alcançada apenas com treinamento acadêmico em disciplinas. Dessa forma, constatou-se, junto ao questionário realizado, a relevância da prática das atividades da SCAER para o aprendizado das competências.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa focou no desenvolvimento de competências consideradas necessárias ao futuro Oficial Intendente da Força Aérea Brasileira.

Diante do exposto, o objetivo central do estudo foi o de analisar a contribuição das atividades realizadas na SCAER na carreira do Oficial Intendente, ao considerar as competências necessárias previstas no PPOA, o qual foi alcançado, visto que os objetivos específicos da pesquisa subsidiaram atingi-lo.

O primeiro objetivo específico propiciou a compreensão acerca do conceito de competências e de ensino por competências. O segundo possibilitou ampliar o conhecimento sobre as competências administrativas previstas que o futuro Oficial Intendente deve desenvolver na AFA, assim como, permitiu apresentar a estrutura e o funcionamento da SCAER. Por último a investigação sobre a percepção de Oficiais Intendentes que passaram pela SCAER, permitiram a

análise a respeito da influência das práticas na Associação enquanto Cadetes com as tarefas inerentes à função do Oficial.

Com base no exposto, foi possível observar que há convergência entre as atividades oferecidas pelo trabalho na SCAER com as competências profissionais demandadas ao Oficial Intendente.

Além disso, por meio da análise sobre a prevalência das opiniões positivas quanto à contribuição das funções da SCAER em relação às capacidades esperadas para o Oficial Intendente, comprova a percepção de que a experiência prática na Associação possibilita o desenvolvimento das competências necessárias ao futuro profissional deste quadro.

Outra constatação é a de que as diversas atividades existentes na SCAER possibilitam ao Cadete a experiência prática e o desenvolvimento de competências conforme o previsto no PPOA. Isso demonstra a abrangência da inserção das competências às funções exercidas no âmbito dessa organização.

Por fim, constatou-se que a pergunta de pesquisa foi respondida de maneira positiva, dado que, por meio do arcabouço literário e correlação com a tabela e os gráficos do questionário pôde-se notar a sintonia entre as incumbências das SCAER e as características das competências esperadas para o Oficial da Força Aérea. Nesse contexto, em todas as perguntas do questionário, mais da metade dos respondentes consideraram fortemente ou muito fortemente a contribuição da SCAER no desenvolvimento de algumas características e competências esperadas para o Oficial da FAB, o que denota a importância dessa organização.

Com isso, fica denotada a similaridade do cerne das atividades administrativas executadas na Associação dos Cadetes com as atividades exercidas na carreira profissional do Oficial de Intendência, atividades estas embasadas por competências profissionais previstas em regulamento.

Por fim, esta pesquisa poderá ser aplicada aos demais quadros de formação na AFA. Da mesma forma, sugere-se a realização de um estudo acerca da inserção das atividades da SCAER na avaliação atitudinal do Cadete Intendente.

## REFERÊNCIAS

- ANABUKI, M. **O Projeto Didático**. São Paulo: Escola Carlitos, 2002. Mimeo, 38 p.
- ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. **Qualificação versus competência**. Boletim Técnico do Senac, v. 26, n. 2, p. 18-27, 2000.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto (Portugal): Porto Editora, 1994.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Concepção Estratégica Força Aérea 100**. DCA 11-45. Brasília, 2018.
- BRASIL, Comando da Aeronáutica. **Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA)**. MCA 36-9. Brasília, 2023.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Plano de Modernização do Ensino da Aeronáutica**. PCA 37-11. Brasília, 2017.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Programa de Trabalho Anual da Academia da Força Aérea**. PTA AFA 2024. Brasília, 2024.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais Intendentes**. ICA 37-900. Brasília, 2024.
- BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. **Journal of management development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.
- DÍAZ, Mario de Miguel et al. **Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias: orientaciones para promover el cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior**. Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo, 2005.
- DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. (Org.). **Formação & trabalho & competência: questões atuais**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998b. p. 8: Introdução.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.
- GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- IENAGA, C. H. Competence-based management: seminário executivo. São Paulo : **Dextron Consultoria Empresarial**, 1998.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções



na escola e na empresa. Campinas: Papirus, v. 65, 1997. p. 103-133. *Apud* BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES T. A.

RICARDO, Elio Carlos. **Discussão acerca do ensino por competências:** problemas e alternativas. Cadernos de pesquisa, v. 40, p. 605-628, 2010.

ROPÉ, F., TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências:** o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas : Papirus, 1997. p. 15-24.

RUAS, Roberto et al. **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre, 2005.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramaZero Revista de Ciência da Informação**, n. 0, v. 28, 1999.

STROOBANTS, Marcelle. **A visibilidade das competências.** In: ROPÉ, Françoise, TANGUY, Lucie. op. cit.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências.** Penso Editora, 2015.