



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

ANDRÉ TANIKAWA DE OLIVEIRA, Cap Int

**Capacitação de Oficiais QOCON CIV para desenvolvimento de competências essenciais  
à atividade de licitações**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

ANDRÉ TANIKAWA DE OLIVEIRA, Cap Int

**Capacitação de Oficiais QOCON CIV para desenvolvimento de competências essenciais  
à atividade de licitações**

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 de Pessoas

Orientador: Ísis Beltrão Pereira, Cap Int

Rio de Janeiro

2024

ANDRÉ TANIKAWA DE OLIVEIRA, Cap Int

**Capacitação de Oficiais QOCON CIV para desenvolvimento de competências essenciais  
à atividade de licitações**

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

Aprovado por:

---

Presidente, Anderson Wilson Buarque Rocha, Maj Av - EPCAR

---

Ísis Beltrão Pereira, Cap Int - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

## RESUMO

De forma a complementar as atividades desenvolvidas pelos oficiais engenheiros civis de carreira, a Força Aérea Brasileira tem incorporado cada vez mais oficiais temporários por meio de processo seletivo para o Quadro de Oficiais Convocados (QOCON). Contudo, nota-se que o ingresso desses militares não é acompanhado por uma capacitação que promova as competências necessárias para desempenho de atividades na área de licitações. Desse modo, para possibilitar a atuação desses oficiais temporários na elaboração de documentos técnicos necessários para instrução de processos licitatórios para contratação de serviços de engenharia e realização de obras é necessária a criação de um curso, baseado em ensino à distância, para capacitá-los a fim de reduzir os riscos à contratação pública. Nesse sentido, o curso estruturará o conhecimento explícito necessário para possibilitar a execução de processos de contratação. Além disso, o referido curso promoverá a ampliação das capacidades dos oficiais QOCON CIV por meio do desenvolvimento das habilidades práticas através de estudo de casos e simulações práticas. Assim, é importante que ocorra a capacitação dos oficiais QOCON CIV, cujos números tem crescido cada vez mais, para atuarem em cooperação com o setor de licitações implicando maior segurança aos gestores envolvidos nos processos de contratação de serviços de engenharia e realização de obras. Ressalta-se ainda que, por meio de normatização e padronização, o método poderá ser utilizado para estruturação de outros cursos destinados aos oficiais temporários de engenharia recém incorporados, proporcionando benefícios para a FAB nas mais diversas áreas de atuação desses militares.

**Palavras-chave:** Competências; Capacitação; Licitações; Oficial Temporário.

## 1 INTRODUÇÃO

É observável uma tendência na Força Aérea Brasileira de contratação de oficiais temporários em diversos quadros e especialidades no sentido de contribuir com às atividades dos oficiais de carreira, como pode constatar-se a partir da leitura do Plano de Pessoal da Aeronáutica (Brasil, 2024a), no qual é fornecida uma projeção ascendente na quantidade de militares temporários que serão incorporados até o ano de 2060.

Por consequência, vislumbra-se um planejamento de contratação crescente nos números de oficiais do Quadro de Oficiais Convocados de Engenharia (QOCON ENG), dentre eles, oficiais de Engenharia Civil (CIV), amplamente empregados nos setores de Infraestrutura de Grupamentos de Apoio, Serviços Regionais de Infraestrutura (SERINFRA), Bases Aéreas, dentre outros.

Contudo, o ingresso destes Oficiais QOCON CIV não é acompanhado de um efetivo processo para provê-los com os conhecimentos e habilidade necessárias para o desempenho das funções ligadas à área de licitações considerando as peculiaridades da Administração Pública. Ou seja, não ingressam com as competências necessárias para elaboração de Termos de Referência, Termo de Justificativas Técnicas Relevantes, Caderno de Especificações Técnicas, Planilhas Orçamentárias Analíticas e Sintéticas, Curva ABC, dentre outros documentos técnicos necessários para a instrução de um processo licitatório visando a contratação de Serviços de engenharia ou realização de obras.

Em outras palavras, não é objeto de questionamento os conhecimentos técnicos inerentes à atividade de engenharia civil durante o ingresso do militar, mas sim a necessidade de capacitá-los para que estejam aptos a participar da elaboração de processos licitatórios. Assim, a tese do presente ensaio constitui-se na adoção de curso para confecção de documentos técnicos voltados à elaboração de processos licitatórios para capacitar os oficiais QOCON CIV, quando do ingresso, a fim de reduzir os riscos à contratação pública.

A implementação de um curso teórico e prático, baseado no modelo de ensino à distância, irá estruturar o conhecimento explícito para possibilitar a montagem dos processos licitatórios no escopo de serviços de infraestrutura que, atualmente, é inexistente visto que a FAB ainda não dispõe de instruções com o objetivo supracitado, conforme verifica-se na Tabela de Cursos Anual (TCA) dos respectivos grandes comandos, a saber, Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica - SEFA (Brasil, 2024b), Comando de Preparo – COMPREP (Brasil, 2023a), Comando-Geral de Apoio – COMGAP (Brasil, 2023b), Departamento de Controle do Espaço Aéreo – DECEA (Brasil, 2023c), Comando-Geral do

Pessoal – COMGEP (Brasil, 2023d), Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial - DCTA (Brasil, 2023e) e também do Centro de Inteligência da Aeronáutica – CIAER (Brasil, 2024c) e Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos – CENIPA (Brasil, 2024d).

Além disso, de forma a complementar as capacidades dos militares do QOCON CIV incorporados dentro de um contexto de gestão por competência, o referido curso irá promover o desenvolvimento das habilidades práticas por meio estudo de casos e simulações práticas, dentre outras ferramentas lúdicas, necessárias para aplicação em situações reais rotineiras na Administração Pública relacionadas à área de licitações.

## **2 UMA FORÇA AÉREA EM CONSTANTE MUDANÇA**

Observa-se que, desde a contratação de oficiais engenheiros civis temporários, inicialmente por meio do antigo quadro complementar da Aeronáutica (QCOA) até os dias de hoje, por meio do Quadro de Oficiais Convocados (QOCON), houve mudanças na preparação desses oficiais ingressantes às necessidades da FAB, contudo ainda é perceptível que carecem de preparação para labutar diretamente na área de licitações por meio da elaboração de documentos técnicos necessários à instrução dos processos licitatórios tanto para contratação de serviços de engenharia quanto para realização de obras.

Nesse escopo, é possível listar os documentos técnicos que usualmente fazem parte da fase interna de um processo licitatório: Termos de Referência; Termo de Justificativas Técnicas Relevantes; Caderno de Especificações Técnicas; Planilhas Orçamentárias Analíticas e Sintéticas; dentre outros que possuem fundamental importância para possibilitar uma contratação.

Vale ressaltar que a relevância do problema se acentua à medida que o valor da contratação aumenta posto que, em casos menos graves, pode implicar atraso na fase interna já que haverá a necessidade de correção dos referidos documentos antes da publicação de edital enquanto que, em casos mais graves, pode implicar impugnação do processo licitatório ou afetar inclusive a fase de recebimento do serviço, na qual pode ser constatada a impossibilidade de execução de algum serviço ou etapa fundamental de uma obra de relevante proporção.

Nessa perspectiva, é relevante que a FAB disponibilize um curso voltado diretamente à capacitação destes militares para atuarem na área supracitada haja vista infraestrutura ser um assunto que afeta a todas as Organizações Militares, inclusive podendo afetar a operacionalidade e atividades fins de uma Unidade.

Portanto, a presente proposta de criação de curso para capacitação de oficiais QOCON CIV, recém incorporados, se baseia na teoria da competência que, para Melo, Petrillo e Almeida Neto (2022), a noção de competência é interpretada a partir de uma tríade composta por conhecimentos (*saber*), habilidades (*saber-fazer*) e atitudes (*saber-ser*) que possibilitam agir frente à uma situação-problema de modo adequado e apropriado.

Assim, a proposta de criação do referido curso possui duas vertentes, enquanto a primeira baseia-se na necessidade de prover conhecimentos, a segunda se alicerça na necessidade de criar as habilidades necessárias, já que engenheiros civis com conhecimento, mas sem habilidade, assim como, com habilidade, mas sem conhecimento, são incapazes de desempenhar suas atividades em níveis seguros para a Administração.

Outrossim, oportuno informar ainda que o presente ensaio não tratará das atitudes visto que o *saber-ser*, ou seja, que trata do saber agir, não faz parte do escopo usual de cursos disponibilizados pela FAB por meio do Sistema de Gerenciamento de Capacitação (SGC).

## 2.1 O SABER, O PRIMEIRO PASSO PARA RESOLVER PROBLEMAS

A necessidade de capacitação dos oficiais QOCON CIV por meio da estruturação do conhecimento explícito em plataforma de ensino à distância (EAD) baseia-se na necessidade de buscar soluções acessíveis do ponto de vista econômico, já que o ensino à distância possui custos por estudantes inferiores ao ensino presencial (Gutierrez; Pietro, 1994 *apud* Rurato; Gouveia, 2004), além do que, caso não ocorra em modelo à distância, destaca-se ainda a necessidade de eventuais custos com diárias e, em alguns casos, pagamento de ajudas de custos. Vale destacar que cursos EAD já são amplamente empregados na FAB por meio do SGC. Há ainda a análise sob o prisma de rompimento de barreiras geográficas, já que diversas Organizações Militares da FAB se encontram em localidades afastadas de grandes centros, o que poderia impedir a participação, caso fosse realizada em ensino presencial.

Segundo Takahashi (2015):

A economia mundial atual tem valorizado muito mais o conhecimento do que fatores como propriedade e equipamentos. A sofisticação da divisão do trabalho, o avanço da ciência e a revolução na velocidade da informação - oportunizada pela criação dos computadores e da internet - são fatores que modificaram a relação do ser humano com as organizações e com o trabalho. Nesse novo cenário, o conhecimento é produzido e disseminado mais rapidamente e o trabalho é mais complexo, o que demanda mais qualificação por parte dos trabalhadores e uma estrutura educacional mais robusta e acessível (Dahlman, 2002; Castells, 1999; Paula; Cerqueira; Albuquerque, 2000 *apud* Takahashi, 2015, p.37).

Assim, fica evidenciada a importância da difusão do conhecimento, de forma acessível, para atender às demandas atuais do mercado de trabalho. De forma análoga, na Administração Pública não é diferente, as legislações encontram-se em constantes mudanças, como a publicação da nova Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021) que alterou significativamente a dinâmica dos processos licitatórios. Outrossim, podemos destacar ainda as constantes mudanças dos documentos base, como por exemplo, os termos de referência, cujos modelos são disponibilizados pela Advocacia-Geral da União (AGU) à medida que a jurisprudência avança.

Vale ressaltar que um fator que atenua o problema em tela é a presença de uma equipe de infraestrutura na Unidade para qual o oficial QOCON CIV é designado após ingressar na FAB. Isso ocorre a partir de um processo de socialização, baseado no compartilhamento de experiências pessoais, o conhecimento tácito de quem ensina é convertido em conhecimento tácito para quem aprende enquanto a partir do processo de externalização, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito (Maciel, 2004).

Entretanto, diversas Organizações Militares da FAB não dispõem de setor específico de infraestrutura com corpo técnico que permita a transferência de conhecimento. Portanto, a estruturação do conhecimento explícito é relevante para que o público-alvo possa desempenhar as atividades afetas à elaboração de processos licitatórios corretamente, uma vez que o conhecimento no mundo contemporâneo proporciona importante fator para o processo de decisão (Crawford, 1994 *apud* Monteiro, 2009). Assim, o insucesso de uma contratação pode ser atribuído a uma decisão delimitada por conhecimentos insuficientes quando da elaboração do processo licitatório.

Nesse sentido, o conhecimento explícito, também chamado de “codificado”, que trata do conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática (Nonaka; Takeuchi, 1997) é um fator primordial que sustenta a necessidade de criação de curso específico que atenda às necessidades da FAB dentro do escopo de contratação pública voltada a serviços de engenharia e realização de obras.

## 2.2 O SABER FAZER, HABILIDADES PARA ABORDAR PROBLEMAS

A dimensão da teoria de competência intitulada de habilidade, é caracterizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em sua apostila Gestão por Competência (ENAP, 2015) como:

[...] relacionada ao saber como fazer algo (Gagné et al., 1988) ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (Durand, 2000). Segundo Bloom et al. (1979), uma definição operacional comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer. (ENAP, 2015, p. 15)

Por conseguinte, pode-se observar que, ressalvada a importância do conhecimento na resolução de problemas, as habilidades necessárias mostram-se tão importantes quanto. Afinal, para Senge (1998) ainda que um indivíduo receba mais informações graças à tecnologia, nenhuma relevância há se este não possuir habilidades necessárias para aplicar as informações de forma útil (Cavalcanti, 2004 *apud* Maciel, 2004).

Pelo exposto, fica evidente a necessidade de se trabalhar as habilidades do indivíduo, principalmente quando se aborda a problemática no contexto da FAB, a qual possui uma gestão por competências ainda incipiente, pois encontra-se ainda em fase de mapeamento, conforme Manual para Mapeamento de Competências no COMAER (Brasil, 2020), em vigor até o presente momento, mas sem a realização de todas as etapas posteriores no sentido de se obter uma gestão por competência totalmente funcional.

As habilidades necessárias para elaboração dos documentos técnicos de engenharia civil que visam a realização de processos licitatórios podem ser trabalhadas por meio de diversas dinâmicas a partir de um estágio focado na prática de resolução de problemas. Por meio de estudo de caso, é possível o desenvolvimento de habilidades desejáveis, a exemplo de experiências já consagradas em cursos da FAB, como o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, no qual as competências de liderança são trabalhadas.

Assim, o estudo de casos possibilita que o aluno seja inserido em uma situação factível e lhe seja posto diversos problemas para resolver e assim, desenvolver gradualmente as habilidades necessárias para um determinado fim. Ou seja, o aluno desenvolve competências a partir da vivência de diversas situações-problema.

Em um sentido mais amplo é possível relacionar o desenvolvimento das habilidades, dentro do conceito de teoria de competências, com o conceito de vivência utilizado na psicologia. Para Delari e Bobrova (2009), por meio de estudos sobre Ogegov e Vigotski, a vivência refere-se a um conjunto de experiências que envolve o sujeito com o ambiente, estando atrelada, assim, à experiência concreta, ou seja, ao aprendizado prático.

Portanto, é necessário criar uma série de vivências ao aluno para que proporcionem um aprendizado no sentido de que possam ser internalizadas as competências desejadas pois, quando as capacidades são postas em prática, as competências são desenvolvidas até que ocorra a interiorização do aprendizado pelo indivíduo, através da consolidação desses aprendizados

profundos as competências passam a fazer parte do pensamento e ação desses sujeitos, gerando assim as habilidades (Ramos, 2001 *apud* Cruz, 2001).

### 3 CONCLUSÃO

A FAB tem incorporado, com o passar dos anos, uma quantidade crescente de oficiais temporários QOCON CIV para complementar nas atividades dos oficiais engenheiros de carreira. No entanto, a Administração Pública possui diversas peculiaridades que exigem dos oficiais recém incorporados uma série de conhecimentos e habilidades para atuação na área de licitações.

Assim, o presente ensaio abordou a necessidade de criação de curso voltado para o desenvolvimento de competências para os oficiais de engenharia civil incorporados por meio do Quadro de Oficiais Convocados para atuarem em atividades afetas a licitações para elaboração dos documentos técnicos necessários para instrução dos processos para contratação de serviços de engenharia bem como para realização de obras.

Realizando-se uma abordagem pelo prisma de teoria de competência apontou-se que a criação do referido curso promoverá os conhecimentos explícitos como base necessária para que os oficiais QOCON CIV, recém incorporados, possam desempenhar atividades relacionadas à área de licitações para as contratações supracitadas, atividades comuns nas Organização Militares da FAB.

Em um segundo momento, foi visto que as habilidades necessárias precisam ser internalizadas por meio de estágio prático à distância no sentido de prover meios para que situações-problema possam ser abordadas corretamente pelos engenheiros civis temporários, recém incorporados, com vistas à elaboração dos documentos técnicos necessários à instrução dos processos licitatórios.

Pelo exposto, a criação do referido curso ampliará as capacidades dos oficiais QOCON CIV, que anualmente ingressam na FAB e somam-se a um efetivo de oficiais temporários cada vez mais crescente, para atuarem em cooperação com o setor de licitações implicando maior segurança aos gestores envolvidos nos processos de contratação de serviços de engenharia e realização de obras. Ressaltando-se ainda que, por meio de normatização e padronização, o método poderá ser utilizado para estruturação de outros cursos destinados aos oficiais temporários engenheiros recém incorporados de outras especialidades, proporcionando benefícios para a FAB nas mais diversas áreas de atuação desses oficiais.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 14.133. Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm). Acesso em: 09 out. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria CENIPA nº 50/DFA-SSEAD, de 28 de maio de 2024. Aprova a reedição da TCA 37-23 “Cursos, Estágios e Treinamentos do Programa de Capacitação do SIPAER, ministrados pelo CENIPA”, para o ano de 2024 (TCA 37-23). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 102, p. 7898-7899, 03 jun. 2024d.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria CIAER nº 4/DPL, de 19 de março de 2024. Aprova a edição da Tabela que dispõe sobre o Programa de Atividades de Ensino do CIAER para o ano de 2024 (TCA 37-24). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 63, p. 5032, 04 abr. 2024c.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMPREP nº 3.207/SPOG-50, de 22 de novembro de 2023. Aprova a reedição do TCA 37-4 “Cursos e Estágios do COMPREP” (TCA 37-4). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 214, p. 19001, 24 nov. 2023a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGAP nº 317/ADLG, de 22 de dezembro de 2023. Aprova a reedição da TCA 37-11 “Cursos da Área do COMGAP” e ativa os Cursos e Estágios para o ano de 2024 (TCA 37-11). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 236, p. 21670, 27 dez. 2023b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP nº 348/AJL, de 11 de dezembro de 2023. Aprova a reedição da TCA 37-14 Cursos e Estágios do COMGEP, para 2024 e 2025" (TCA 37-14). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 227, p. 20630, 13 dez. 2023d.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DCTA nº 197/DCE, de 11 dez. 2023. Aprova a reedição da TCA 37-15, que trata dos cursos do DCTA para o ano de 2024 (TCA 37-15). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 233, p. 21316, 21 dez. 2023e.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DECEA nº 1.195/DGCEA, de 14 de dezembro de 2023. Aprova a reedição da Tabela do Comando da Aeronáutica "Programa de Atividades de Ensino e Atualização Técnica do DECEA", para o ano de 2024 (TCA 37-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 235, p. 21598-21599, 26 dez. 2023c.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 16/ISC, de 26 de março de 2020. Aprova a edição do MCA 30-1 - Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica (MCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 66, p. 4638-4639, 20 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 706/GC1, de 07 de março de 2024. Aprova o Plano de Pessoal da Aeronáutica - PPAER para o ano de 2024 (PCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 48, p. 3636, 11 mar. 2024a.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria SEFA/AJUR nº 1561, de 12 de agosto de 2024. Aprova a Tabela que versa sobre Cursos da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (TCA 37-13). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 156, p. 12814-12815, 19 ago. 2024b.

CRUZ, Carlos Henrique Carrilho. **Competências e habilidades**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

DELARI JUNIOR, Achilles; BOBROVA PASSOS, Iulia Vladimirovna. **Alguns sentidos da palavra “perejivanie” em L. S. Vygotski**: notas para estudo futuro junto à psicologia russa, 2009.

ENAP. **Gestão por competências**. 2015. 50 p. Escola de Administração Pública. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 08 out. 2024.

MACIEL, Marcelo de Souza. **A "gestão do conhecimento" aplicada ao gerenciamento dos processos de contratação do Comando da Aeronáutica**. 2004. 85 f. Rio de Janeiro. Disponível em: [https://redebias.direns.aer.mil.br/index.php?codigo\\_sophia=65951](https://redebias.direns.aer.mil.br/index.php?codigo_sophia=65951). Acesso em: 8 out. 2024.

MELLO, Cleyson de Moraes; PETRILLO, Regina Pentagna; ALMEIDA NETO, José Rogério Moura de. **Educação 5.0**. 2. ed. Rio de Janeiro: Processo, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 out. 2024.

MONTEIRO, Jefferson Souza. **A capacitação dos graduados de administração na pagadoria de inativos e pensionistas da Aeronáutica**. 2009. 56 f. Rio de Janeiro. Disponível em: [https://redebias.direns.aer.mil.br/index.php?codigo\\_sophia=9426](https://redebias.direns.aer.mil.br/index.php?codigo_sophia=9426). Acesso em: 8 out. 2024.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 12.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de: The Knowledge – Creating Company.

RURATO, Paulo; GOUVEIA, Luis Borges. **Contribuição para o conceito de ensino a distância**: vantagens e desvantagens da sua prática. 2004. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/563/1/85-91FCT2004-3.pdf>. Acesso em: 08 out. 2024.

SENGE, Peter. **As cinco disciplinas**. HSM Management, N.º 9, Julho-Agosto. Barueri: Savana, 1998.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 07 out. 2024.