

Identificando competências informacionais

Silvânia Vieira Miranda

Economista, mestre em ciência política, doutoranda em ciência da informação e funcionária do Banco Central do Brasil
E-mail: silvaniavm@terra.com.br

Resumo

Busca-se definir um tipo de competência específica denominada competência informacional. Esse tipo de competência não está ligado exclusivamente aos profissionais de informação, ele é necessário a qualquer atividade profissional, especialmente, em atividades baseadas intensivamente em informação. Um dos objetivos da identificação dessa competência seria avaliar a efetividade de atividades informacionais efetuadas por profissionais não previamente preparados para o trabalho com a informação, permitindo propor melhorias de desempenho para esses profissionais com base nas competências próprias aos profissionais de informação. Conclui-se que o desenvolvimento de competências informacionais pode tornar mais efetivo o trabalho de qualquer profissional no tocante às tarefas ligadas à informação, principalmente em atividades intensivas em informação.

Palavras-chave

Competência; Competência informacional; Profissionais de informação; Atividades de informação.

Identifying information competencies

Abstract

The purpose of this paper is to reach a concept of a specific kind of competency known as informational competency. This competency does not have to be exclusively linked to those professionals that are traditionally called information workers. It might be necessary in any professional activity and it is specially needed in those activities that are intensively based on information work. One of the purposes is to identify this kind of competency in order to evaluate the effectiveness of the informational activity of the workers that are not professionally prepared to deal with information tasks, allowing improvements on the performance of these workers based on the competencies of the informational workers. The conclusion is that the development of the informational competencies can make any kind of professional more effective with reference to informational tasks, mainly when these tasks are intensively based on information.

Keywords

Competency; Informational competency; Information workers; Informational activities.

INTRODUÇÃO

Vários autores denominam a sociedade atual de sociedade da informação e do conhecimento. Um dos motivos é que a informação tornou-se, ao final do século XX, um importante fator de produção. Embora estivesse sempre presente em outros períodos históricos, a informação não tinha a importância que passou a ter na sociedade pós-capitalista.

Na Idade Média, o camponês vivia em função de sua colheita. Ele era um produtor que cultivava a terra e vivia nela de acordo com os ciclos do dia e da noite e das estações. O artesão trabalhava na sua oficina, provavelmente morando no mesmo espaço, e produzia suas obras de acordo com a solicitação dos interessados, dia-a-dia, visando a compor produtos finais (sua arte). O tempo de trabalho era medido em função da conclusão dessas produções. Com a revolução industrial, o trabalhador passou a viver em função do relógio e da conclusão de tarefas, uma após outra, até que o apito da fábrica anunciasse o fim da jornada de trabalho. O trabalhador não precisava mais saber o que seria feito com resultado de seu trabalho, que produto final seria produzido. Assim, ele perdeu a conexão entre a produção e o seu resultado. A fábrica, como bem consagrou Marx, separou o trabalhador do produto de seu trabalho, ela praticamente inventou o trabalho como algo separado do trabalhador. A noção de produto e produção passou a pertencer ao dono da fábrica. Somente ele sabia o que produzir, como, quando e por quê.

Como não é possível a uma só pessoa controlar a produção em grande escala, a fábrica também inventou a administração da produção. Não que a administração não existisse antes. A diferença é que o artesão que supervisionava seus diversos aprendizes era um mestre que havia chegado a essa posição porque tinha maior conhecimento sobre o produto e o produzia melhor que os outros. O administrador na fábrica, embora tivesse uma noção mais ampla da fábrica que o trabalhador individual, não precisava necessariamente conhecer o produto, apenas saber como controlar a produção ou os trabalhadores individuais para que juntos eles produzissem todas as partes necessárias dos produtos. A administração científica desenvolveu as condições de produtividade de forma sem precedentes e preparou a mecanização das tarefas antes realizadas por partes de corpos humanos. No limite, a produção fabril poderia

ser totalmente mecanizada e dispensar todos os trabalhadores, menos os supervisores. Afinal, alguém teria que controlar as máquinas.

Para administrar, era preciso informações. Informações sobre cada trabalhador, suas tarefas, seus horários, sua produtividade, sobre o produto e suas características etc. Mas essa informação ainda não era fator de produção. Com a produção mecanizada, a produtividade em níveis mais altos e o custo em níveis mais baixos, o mercado passou de vendedor a comprador*. Com a concorrência em alta e um consumidor mais exigente e específico, fatores antes inexistentes começaram a influenciar na produção: a qualidade do produto e os desejos e preferências do consumidor. A economia de serviço começava a ser mais importante que a economia do produto.

Conforme lembra Zarifian (2003, p. 190), “a economia do serviço é uma economia da transformação positiva nas condições de atividades e nas disposições de ação dos clientes-usuários, interferindo nas escolhas de modo de vida e na mobilidade dos usos”. Nessa economia, há três fatores que influenciam na produção: o evento (ou as situações eventuais), a comunicação e o serviço. A produção começa a se direcionar a eventos, acasos; aquilo que não está de acordo com a regularidade da produção mecânica. Seja para atender aos diferentes clientes/usuários com suas especificidades, seja para resolver os problemas normais de produção. A atividade humana passa a estar em função das irregularidades, novidades, inovações. Dessa forma, a informação ganha importância primordial na produção. Não se pode lidar com eventos e inovações sem informação e conhecimento sobre um conjunto cada vez maior de operações. A comunicação também se torna fator primordial porque os problemas se tornam mais complexos, exigindo mais de uma área de produção para resolvê-los. Torna-se necessário usar informação de forma eficiente para que não haja problemas de comunicação. Ou seja, a informação torna-se um dos fatores de produção.

Nesse ponto, a sociedade da informação torna-se mais real. Uma sociedade em que a informação e o conhecimento tornam-se fatores integrantes de produção. Outros valores entram em cena: para inovar e lidar com irregularidades, é preciso autonomia e responsabilidade, além de um conhecimento de

processos e produtos. A informação e o conhecimento sempre fizeram parte do trabalho produtivo, mas agora existe visibilidade, sua importância é reconhecida. Como o conhecimento só pode ser mobilizado pelo trabalhador, pela pessoa humana, inverte-se a lógica. O trabalho deixa de ser o fator algo externo ao trabalhador e volta a ser algo intrínseco a quem o realiza.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho recolocaram o ser humano no centro da produção*. Por conseqüência, a questão da qualificação para produzir, nas condições sociais próprias da sociedade da informação, deveria ser redefinida. Passa-se então a falar de competências, e não mais de qualificação para um emprego ou um determinado posto de trabalho. É a pessoa, com suas características mais completas que interessa. Como lembra Zarifian (2003, p. 75), “para um camponês ou um artesão, trabalhar significava empregar e desenvolver seu conhecimento, apoiando-se em regras transmitidas em um meio social de pares e adquiridas pelo indivíduo por meio de uma série de provas (...) era a expressão direta e imediata da inteligência prática ...”. A invenção do trabalho como um objeto separado do trabalhador serviu para qualificar outro tipo de relação social, a do trabalho objetivo e as capacidades necessárias para realizá-lo. Daí a separação entre objetividade do trabalho e a subjetividade do trabalhador. Para sair dessa lógica da objetivação, foi necessário que o trabalho fosse novamente subjetivado. Para Zarifian, é também isso que significa a inclinação para a lógica da competência, que ele denomina “modelo de competência”.

Como nessa lógica a informação é um fator de produção, é possível falar de um tipo de competência específica, qual seja, a competência para lidar com a informação – a competência informacional. Esse é um tipo de competência a ser desenvolvido nos mais diversos tipos de trabalho e nas mais diversas organizações. Sem falar na existência do trabalhador que se profissionaliza ou se especializa em lidar unicamente com a informação. Caracterizar o que seria a competência informacional é o objetivo desse artigo.

O texto se compõe primeiramente de um histórico sobre o desenvolvimento do conceito de competência, seguido da apresentação dos diversos conceitos e tipologias utilizados na literatura da área. A seguir, define-se a competência informacional e apresenta-se o perfil do profissional da informação, aquele profissional que

* Expressão utilizada por Fleury & Fleury com referência à mudança de um mercado onde a demanda era maior que a oferta para um mercado onde a oferta é maior que a demanda. (Fleury & Fleury, 2001, p. 36).

* Como diria Marx, no prefácio de “Para a Crítica da Economia Política” seguindo a dialética hegeliana: da própria lógica do capital surgiram as condições que o transformariam.

deveria possuir de maneira mais abrangente a competência informacional. Ao final, sugere-se uma metodologia para a identificação das competências informacionais e conclui-se inferindo que a identificação das competências informacionais em atividades que usam intensivamente a informação pode mostrar que elas são provavelmente próximas às competências detidas pelos profissionais de informação. A diferença é que, embora o trabalho informacional influencie as diversas atividades fim do primeiro, encara-se isso como habilidades auxiliares desejáveis em uma atividade, e não como uma competência a ser desenvolvida.

A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS

Osty (2000, p. 9) considera que a noção de competência mostra a emergência de um novo modo de gestão e de reconhecimento dos conhecimentos requeridos pelas situações de trabalho, revelando a amplitude das transformações do trabalho nos últimos vinte anos do século XX. Pode-se dizer que foram percorridos quatro períodos diferentes na evolução do assunto (Zarifian, 2003; Osty, 2000, p. 11-14; Vila, 2000, p. 24-29; Sire *et alii*, 2000, p. 6-7), a saber:

- sua emergência durante os anos 70, quando a palavra competência ainda estava ausente do vocabulário da época, com o surgimento das primeiras noções fundamentais que marcaram uma inversão de valores no modelo de trabalho vigente: autonomia, expressão individual e responsabilidade;

- seu desenvolvimento na primeira parte dos anos 80, período em que a definição e a prática ainda se associavam ao posto de trabalho e às noções e regras da qualificação para o emprego, mas a temática da competência já se destacava de forma explícita, colocando em evidência mais uma noção fundamental: a delegação de responsabilidade;

- seu desenvolvimento na primeira parte dos anos 90, época de institucionalização e de racionalização dos conceitos, quando as modificações no mundo do trabalho proporcionaram o equilíbrio entre a gestão das qualificações* e o reconhecimento das competências, iniciou-se a procura de métodos e foram realizadas as primeiras pesquisas;

- enfim, a fase de maior consolidação e desconexão entre qualificação (para o emprego) e a competência, quando,

no final dos anos 90, a competência toma lugar no contexto da gestão de recursos humanos e se informatiza, tomando também um lugar crescente dentro do debate social.

Segundo Zarifian (2003, p. 37), a competência é uma nova forma de qualificação, uma nova maneira de qualificar. Mas não se trata da qualificação como “um modo histórico particular e sempre dominante: o da qualificação pelo posto de trabalho”, e sim de uma maneira nova: “a construção da qualificação”. Essa construção da qualificação, diante das novas condições de produção, substituiria os dois modelos anteriores: o modelo da profissão e o modelo do posto de trabalho (ou emprego). O modelo da profissão começou a ser construído nas corporações artesanais urbanas. O *metier** ou função, termo utilizado desde a idade média pelas corporações medievais, pressupunha um meio de aprendizagem e uma pertinência social. Esse modelo começou a ser alvo de ataques no final do século XVIII por parecer um obstáculo à transformação e à racionalização dos métodos de trabalho fabril (Zarifian; 1999; 2003, p. 39).

A noção de qualificação como um recurso adquirido pelo indivíduo por intermédio da formação ou da experiência surgiu por volta de 1950 e substituiu a noção de *metier*. O modelo do posto de trabalho foi desenvolvido no trabalho industrial, principalmente com os princípios da administração taylorista. Com a crise de *performance* das empresas e do taylorismo após os anos 60 e 70, começou-se a questionar a noção de qualificação e junto com ela as noções de posto de trabalho e emprego. Os dois modelos históricos ainda persistem na nossa estrutura de trabalho, sendo o modelo do posto de trabalho a forma dominante, principalmente após os anos 1950 e 60. O uso da noção de competência começou a aparecer quando as empresas tiveram necessidade de reconhecer as competências das pessoas independentemente do posto de trabalho que elas ocupavam. A emergência do modelo da competência representou um novo momento, cujas bases práticas ainda estão sendo desenvolvidas. Muitos supostos sistemas de gestão por competências ainda são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho (Zarifian; 1999; 2003, p. 40-49).

Tratando de sistemas de remuneração, Wood Jr. (1999, p. 122) destaca que a remuneração variável, surgida recentemente para vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado, está

* Qualificação, aqui entendida como qualificação para o posto de trabalho ou emprego, característica do modelo taylorista.

* O “*metier*” pode ser traduzido como profissão.

atrelada ao desenvolvimento das competências individuais, grupais e organizacionais. Ela representa uma evolução do sistema de remuneração de forma a acompanhar a evolução da mão-de-obra, dos modelos organizacionais e da própria natureza do trabalho. Segundo o mesmo autor (*ib.id.*), embora o sistema de remuneração por competências seja um desenvolvimento natural do sistema de remuneração por habilidades*, existe grande diferença conceitual entre eles:

O tipo de trabalho tratado pela remuneração por habilidades é o trabalho operacional, caracterizado pela reprodutibilidade, variedade controlada e preditibilidade. O tipo de trabalho tratado pela remuneração por competências é o trabalho de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade. Por isso, não é possível transpor diretamente a lógica e a metodologia de um sistema para o outro.

ALGUNS CONCEITOS UTILIZADOS NA ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS

Brandão (1999, p. 22) lembra que o significado da palavra competência vem se ampliando desde o fim da idade média. Houve, primeiramente, um significado jurídico: “faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões”. Mais tarde surgiu uma extensão do conceito: “reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um assunto específico”. Depois, de acordo com Isambert-Jamati (1997, *apud* Brandão, 1999), passou a ser utilizado na linguagem empresarial de forma mais genérica, significando a qualidade que capacita o indivíduo a realizar determinado trabalho (Fleury & Fleury, 2001).

Para Sargis (2002, p. 6), competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos com o objetivo de realizar uma atividade. Para LeBoterf (1994 *apud* Fleury & Fleury, 2001, p. 20), a competência, “...é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem, formação, e à jusante pelo sistema de avaliações”. O Conselho Nacional da Educação, órgão do governo brasileiro, define competência profissional no art. 7º da Resolução CNE/CP nº 3: “a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e

* O autor define a habilidade como “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”, envolvendo conhecimentos teóricos e aptidões pessoais. A remuneração por habilidades surgiu como consequência do aumento da complexidade do ambiente de negócios que levou ao reposicionamento das empresas quanto ao fator humano (WOOD Jr., 1999, p. 102).

valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico” (Brasil, 2002a).

Um conceito muito utilizado é o que define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém; se relaciona com o desempenho, pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento, servindo aos propósitos da empresa. (Palmeira Jr., 2004; Cota, 2003; Miranda, 2003; Fleury & Fleury, 2001; Durand, 1998 *apud* Brandão, 2000; Parry, 1996 *apud* Wood Jr., 1999; Nordhaug, 1998). Esse conceito se diferencia da definição dada pelo Conselho Nacional de Educação com relação à inclusão dos valores como elemento separado das atitudes. Alguns autores se referem a comportamento e não a atitudes e/ou valores.

Dutra (2001, p. 28 e 43) considera que o conceito expresso no parágrafo anterior tem se mostrado pouco operacional, questionando, ainda, o modelo do posto de trabalho, porque, para ele, esse modelo privilegia apenas o que as pessoas fazem, e não o que elas efetivamente entregam para a organização (na forma de atos e realizações). Esse autor acrescenta, à operacionalidade do seu modelo de competência, os elementos entrega, complexidade e espaço ocupacional. Ele busca um modelo de gestão de pessoas que articule a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional com a maneira de gerir as pessoas e procura também correlacionar direta e concretamente a contribuição de cada indivíduo com o desenvolvimento e o êxito da empresa ou negócio. Pode-se dizer que o conceito de entrega em Dutra assemelha-se ao de mobilização em Zarifian .

Para Zarifian (1999, 2001 e 2003), a competência é a colocação de recursos em ação em uma situação prática. Não somente aqueles recursos que possuímos ou adquirimos, mas aqueles que sabemos como colocar em ação. É uma inteligência prática das situações que, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transforma-os à medida que a diversidade das situações aumenta. A competência é a iniciativa sob a condição de autonomia, que supõe a mobilização de dois tipos de recursos: os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação) e os coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações). É a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Existem algumas palavras-chave no que Zarifian considera uma definição multidimensional da

competência: iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, conhecimentos adquiridos, transformação, diversidade, mobilização dos atores e compartilhamento. Essas palavras-chave dizem respeito à principal virtude da lógica da competência segundo Zarifian: alçar o sujeito ao primeiro plano do processo do trabalho, centrando atenção sobre o indivíduo e suas qualidades. O trabalho baseado em eventos ou situações eventuais, a necessidade de comunicação e a economia do serviço foram as mudanças que recolocaram o homem como centro do mundo do trabalho. A sociedade da informação e do conhecimento possui essa característica. O conhecimento existe somente no ser humano e somente pode ser mobilizado pelas pessoas. O mesmo acontece com a competência.

ALGUMAS FORMAS DE CLASSIFICAR OS TIPOS DE COMPETÊNCIA

Nordhaug (1998, p. 10), tratando de esquemas de classificação de competências individuais, conclui que a tipologia geral mais utilizada é a que diferencia as competências em técnicas, **interpessoais** e **conceituais**. As competências técnicas são relacionadas a métodos, processos, técnicas desenhadas para conduzir uma atividade específica e habilidades de utilizar ferramentas e operar equipamentos relacionados a uma atividade. As **competências interpessoais** são os comportamentos humanos e os processos interpessoais, a empatia e a sensibilidade social, a habilidade de comunicação e a capacidade de cooperação. As **competências conceituais** são a capacidade analítica, a criatividade, a eficiência em resolver problemas e a habilidade de reconhecer oportunidades ou problemas potenciais.

Segundo Doz (1994, *apud* Gianfaldoni, 1999, p. 6), pode-se abordar as competências em diferentes níveis: competências individuais, organizacionais e competências-chave.

As **competências individuais** referem-se às aptidões observáveis em coletivos de trabalho restritos (Doz, *op.cit.*). Elas podem ser definidas também como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa possui ou desenvolve, as quais consegue colocar em ação para um determinado propósito. Fleury & Fleury (2001, p. 24-26) diferenciam três grandes blocos de competências individuais em uma perspectiva sistêmica: competências de negócio (relacionadas à compreensão do negócio); competências técnico-profissionais (especificamente ligadas a operações, ocupações ou atividades); competências sociais (necessárias para interagir com as pessoas).

As **competências organizacionais** são os processos que permitem combinar aptidões, sistemas ativos e valores, proporcionando vantagem competitiva e fornecendo preciosas “funcionalidades” à clientela (Doz, *op.cit.*). Segundo Rouby & Solle (2001, p. 3-4), essas competências são o *savoir-faire** da empresa em um domínio particular. Elas são um fator estratégico, estando intimamente ligadas aos processos de gerência e aos elementos organizacionais construídos em torno do conhecimento e da prática individual. De um lado, estão o patrimônio e os ativos tangíveis e intangíveis; de outro, sua ação combinada, aportada pelos indivíduos e processos organizacionais, para alcançar um objetivo pretendido.

Para Rouby & Solle (2001, p.3-4), os princípios sistêmicos e especializados são consubstanciais às competências organizacionais, que repousam sobre o desenvolvimento coordenado e organizado de ativos, como uma ação inteligente combinada de recursos em espaço e tempo determinados. Esse desenvolvimento é próprio à organização, à sua história, à sua cultura e indica a noção de sentido de evolução, central para nas economias evolucionistas. Ou seja, as competências são historicamente condicionadas, o que as torna específicas, únicas e difíceis de serem imitadas, proporcionando vantagens competitivas à empresa**.

As **competências-chave**, para Prahalad & Hamel (1990, p. 82), representam a aprendizagem coletiva da organização, especialmente sobre como coordenar diversas habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes de tecnologia. Elas são as raízes que provêm alimento, sustentação e estabilidade a uma organização. Segundo Doz (*op.cit.*), as competências organizacionais suscitam quatro dilemas de competitividade em relação ao equilíbrio a ser encontrado: entre o conhecimento tácito e sua codificação; entre as competências específicas e agregadas (metacompetências); as competências de base e as oportunidades de inovação; entre o aprofundamento das competências existentes e sua renovação. Rouby & Solle (2001) consideram que a teoria das competências essenciais (referenciando-se

* O *savoir-faire*, que literalmente significaria saber fazer, também pode ser entendido como habilidade ou técnica.

** A utilização da competência como fator de vantagem competitiva pela sua especificidade e dificuldade de imitação é comum na abordagem “RBV-Resouce-Based View”, ou “Resouce-Based Management”. Essa abordagem é vista como complementar à abordagem das competências, aportando-lhe fundamentos econômicos. Alguns dos autores que adotam essa abordagem são Jay B. BARNEY, S. LIPPMAN, R. RUMELT, J. MAHONEY & J.R. PANDIAN, Margaret A. PETERAF, Richard R. NELSON, B. WERNERFELT, Robert M. GRANT, K.CONNER & C.K. PRAHALAD.

a Prahalad & Hamel, 1990 e 1995; Rumelt, 1994; Sanchez, 1997) interessa-se sobretudo pela exploração das competências, em uma visão operacional com foco na metodologia a ser empregada para identificar e valorizar as competências detidas pela organização. Com efeito, no prefácio da obra *Competindo pelo futuro*, Hamel & Prahalad declaram que seu objetivo é “ampliar o conceito de estratégia de modo a permitir que ele inclua, de forma mais abrangente, a realidade competitiva emergente”. O estudo das competências acrescenta ao estudo da estratégia uma nova maneira de enxergar a organização: “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas como um portfólio de competências (Hamel & Prahalad, 1995, p. 257)”.

Zarifian (2001, p. 115-117) considera que são os diferentes conteúdos concretos das competências que as diferenciam. A **competência individual** é construída entrando em contato com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências. A **competência coletiva** é mais do que a soma das competências individuais, ela é formada em parte nas redes de trabalho e exige complementariedade e certo acordo entre todas as pessoas. Pode-se também diferenciar competências profissionais (mobilizadas na prática profissional em dada situação), competências organizacionais (desenvolvidas na organização), competências sobre a organização (organização de fluxos de trabalho), competências sobre processos (desenvolvidas nos processos de trabalho), competências técnicas (conhecimentos de técnicas e formas de trabalho), competências de serviço (aliadas ao impacto sobre o cliente) e competências sociais (ligadas ao comportamento e atitudes das pessoas). Contudo, para Zarifian, a parte mais estável e duradoura das competências é constituída pela associação entre os **saberes gerais e profissionais** (referências de um dado universo profissional) e as **competências de fundo** (adquiridas em situação educativa e formalizadas em conquistas cognitivas e comportamentais necessárias para enfrentar as categorias de situações-problema) (Zarifian, 2001, p. 187-192).

Como lembra Zarifian (2003, p. 120), “... transmitir uma informação não é um ato simples e anódino; supõe dar atenção às condições que devem ser reunidas e necessita, então, de uma verdadeira competência”. Para este autor, um problema central para o modelo da competência é como organizar e estruturar as informações para facilitar a comunicação. A informação é o que especifica, seleciona ou singulariza as solicitações, em vista de uma conduta profissional bem-sucedida. O que importa em

uma situação profissional é a informação pertinente sobre o que alguém solicita tendo em vista a ação, permitindo ao indivíduo situar-se no meio ambiente e agir (Zarifian, 2003, p. 151). Com base nessa idéia de Zarifian, poderia ser definido um tipo de competência específica, que estaria ligada ao trabalho com a informação: a competência informacional.

A COMPETÊNCIA INFORMACIONAL

Para definir essa competência específica, ligada ao trabalho com a informação, seria interessante escolher alguns dos conceitos gerais e, a partir deles, considerar a competência informacional. Para este trabalho, foram escolhidos os conceitos abaixo:

- **competência** é “... um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 21). Os atributos principais da competência são iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, conhecimentos adquiridos, transformação, diversidade, mobilização dos atores e compartilhamento (Zarifian, 2001 e 2003).

- **competência profissional** é a que está relacionada a indivíduos ou equipes de trabalho, integrando aspectos técnicos, cognitivos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Brandão, 1999, p. 28). Ela compreende conhecimentos, habilidades e atitudes ou comportamentos que permitirão o desenvolvimento da organização no cumprimento de sua missão (Dutra, 2001; Fleury, 2001; Durand, 1998 *apud* Brandão, 1999);

- **competência organizacional** é o *savoir-faire* da empresa em um domínio particular, que se origina e se sustenta pelas competências profissionais aliadas aos processos organizacionais e outros recursos, ou a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (Rouby & Solle, 1999, p. 3; Brandão, 1999, p. 28, Fleury & Fleury, 2001, p. 23). Elas incluem as competências sobre a organização e sobre seus processos, as competências em técnicas e formas de trabalho, as competências de serviço e as competências sociais;

- **competência essencial ou competência-chave** é um conjunto de habilidades e tecnologias cuja marca de autenticidade é a integração. Elas representam um valor percebido pelo cliente, uma diferenciação entre concorrentes, uma capacidade de expansão (Hamel & Prahalad, 1995, p. 233-241). Elas são sobretudo um fator distintivo e único que marca uma organização ou uma atividade em particular.

A partir dos conceitos selecionados anteriormente, pode-se definir a competência informacional como o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação. Essa competência pode ser expressa pela *expertise* em lidar com o ciclo informacional, com as tecnologias da informação e com os contextos informacionais*. A competência informacional mobilizada em situações de trabalho pode ser vista como um dos requisitos do perfil profissional necessário para trabalhar com a informação, não importando o tipo de profissional ou de atividade. É uma competência que perpassa processos de negócio, processos gerenciais e processos técnicos diversos, bem como diferentes partes de uma mesma organização ou atividade. Seria desejável que as competências informacionais fizessem parte do rol de competências dos mais variados profissionais, atividades e organizações.

O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

Para Moderno (1998 *apud* Dias, 2002), “a expressão profissional da informação, de certa forma, já se estabeleceu como referência para designar, de forma genérica, aqueles que atuam na área da ciência da informação”. Entretanto, essa expressão é utilizada também em outras áreas, como é o caso da comunicação, em que jornalistas e repórteres são muitas vezes chamados de profissionais da informação. Por conseguinte, torna-se uma denominação algo genérica. O acesso à informação ou a facilitação desse acesso é o objetivo desses profissionais, que atendem a usuários, beneficiários desse acesso facilitado, divididos em grupos com características e demandas de informação diferenciadas.

São muitas as denominações utilizadas para se referir aos profissionais que lidam com a informação: profissional da informação, agente de informação, profissional do conhecimento, trabalhador do conhecimento, entre outras. Santos (1996 *apud* Carvalho, 2002) inclui entre os profissionais da informação os arquivistas, bibliotecários, museólogos, analistas de

sistemas, comunicadores, informáticos, entre outros. Particulariza, entretanto, o bibliotecário e o documentalista, que historicamente trazem na sua formação um modelo de planejamento sistêmico e cujas atividades relevantes estão ligadas ao processo de geração, disseminação, recuperação, gerenciamento, correção e utilização da informação. Para Marchiori (2002), aos profissionais da informação “tradicionais” (arquivistas, bibliotecários, museólogos, profissionais dos meios de comunicação de massa, informáticos), agregaram-se outros, ditos “emergentes”, cujas denominações no mercado de trabalho indicam forte interação de habilidades e conhecimentos técnicos e gerenciais disponíveis na área de profissionais de informação e de outras áreas, tais como educação, *marketing*, história, administração, economia (*web designers*, engenheiros de conteúdo, arquitetos de informação, entre outros).

Para Tarapanoff *et alii* (2002), os cientistas da informação devem ser mediadores da informação. Com respeito às novas tecnologias, por exemplo, eles devem atuar como mediadores “... entre o mundo digital e a capacidade real de entendimento do receptor da informação, garantindo a efetiva comunicação e a satisfação da necessidade informacional do usuário dessa tecnologia”. Essa autora destaca, no contexto da sociedade em rede*, que os profissionais de informação têm uma missão mais econômica que social e, em especial no contexto das organizações, utilizam e dependem das tecnologias da informação e das redes, mas com a preocupação de disponibilizar, criar e analisar informações e conhecimentos. Os perfis emergentes na área são os gestores da informação, os trabalhadores, engenheiros e gestores do conhecimento e os especialistas em gestão do conhecimento, em conteúdos informacionais e em uso de ferramentas inteligentes. Não há um perfil único para o profissional da informação ou do conhecimento.

Valentin (2002 *apud* Carvalho, 2002) afirma que no Brasil existem cerca de 22 mil pessoas atuando na área de informação nos setores públicos, privado, associativo e autônomo. Entre os fatores que influenciam a obtenção de emprego, estão ter experiência profissional (tecnológica e científica), saber utilizar tecnologias de informação; ter domínio de pelo menos uma língua estrangeira (o inglês) e ter conhecimentos de *Web* e de ferramentas para a conectividade. A maioria dessas pessoas trabalha em regiões metropolitanas do país, sendo São Paulo o maior mercado de trabalho.

* O ciclo informacional identifica todas as fases do trabalho com a informação: determinação das necessidades de informação, coleta, processamento, uso e distribuição da informação. A tecnologia da informação (TI) pode ser definida como tecnologia que influi na arquitetura do conhecimento (suporte, formato, conteúdo e tipo), e que, na “era da informação”, envolve computadores, telecomunicação e sistemas de *software* que ajudam a organização, transmissão, armazenamento e utilização de dados, informações ou conhecimentos. O contexto informacional é o contexto no qual se realiza o ciclo informacional e que influencia no seu fluxo e suas características: informação tecnológica, informação para negócios, informação científica etc.

* A sociedade em rede, conceito consagrado por Manuel Castels, corresponde ao que outros autores chamam de sociedade da informação ou do conhecimento.

Para Arruda (2000), no que diz respeito às qualificações necessárias para ascensão profissional desses trabalhadores, as respostas mais freqüentes à pesquisa da FID* foram domínio das tecnologias de informação, aquisição de mais de um idioma, capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal, gerenciamento etc. Quanto às principais barreiras do desenvolvimento profissional, detectam-se dois padrões de respostas: um relacionado a qualificações e habilidades a serem desenvolvidas (treinamento, qualificação, atitudes comportamentais) e outro referente a fatores circunstanciais (gênero, idade, cultura organizacional etc.). As análises sobre os novos requerimentos do conteúdo de trabalho dos profissionais da informação sinalizam para uma intensificação do trabalho abstrato (ensino de ferramentas informacionais, gerenciamento, planejamento e pesquisa), no qual o conhecimento de tecnologia informacional é importante, mas não determinante.

Para Carvalho (2002), a situação do mundo do trabalho exige ajustes para moldar um profissional que apreenda o sistema de informação de forma estratégica, com um olhar plural, multifacetado para enfrentar um novo modelo de empregabilidade cujas tendências influenciam as relações, tais como possibilidade do trabalho temporário com flexibilidade para os empregados e; terceirização de funcionários e também de serviços. O profissional que pertence à força de trabalho voltada para o conhecimento e para a gestão da informação tem um papel determinante no desempenho da organização. Às atividades tradicionais atribuídas aos bibliotecários, como mediador entre a informação e o usuário, devem ser agregadas às experiências com as técnicas de gerenciamento da informação e conhecimentos sobre as tecnologias da informação para a assunção do papel de filtrar a informação agregando valor aos produtos e serviços de informação.

Le Coadic (1997, p. 112-113), tratando das atividades dos profissionais da informação, enfatizou, como qualificações a serem desenvolvidas por esses profissionais, os seguintes itens:

- avaliar, planejar, vender e fazer funcionar redes locais de comunicação de informação em instituições;

- administrar unidades de informação e implantar programas de gerenciamento de informação para informatizá-las;

- procurar, preparar, resumir e editar informações de natureza científica e técnica;

- dirigir a redação de revistas científicas em empresas de editoração;

- organizar (adquirir, registrar, recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela.

De acordo com Tarapanoff *et alii* (2002), entre as funções sociais delineadas para o profissional da informação na sociedade da informação, estão as funções educativa e a de mediação. A educativa relaciona-se à alfabetização em informação, e a segunda, à animação da inteligência coletiva. Educar a si próprios e educar aos outros para a sociedade da informação é um dos grandes desafios para o profissional da informação e um passo importante para a formação da cultura informacional na sociedade e, eventualmente, da inteligência coletiva.

A IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS

Segundo Leite *et alii* (2001, p. 90), um correto mapeamento das competências organizacionais* agrega valor ao negócio e contribui para a criação do seu diferencial competitivo. Deve-se identificar as áreas de conhecimento necessárias ao negócio e alinhadas ao planejamento estratégico da organização. Parry (1996 *apud* Wood Jr., 1999, p. 133) apresentou os principais princípios para desenvolver e aperfeiçoar uma lista de competências: focalizar competências genéricas, agrupar semelhanças, focar necessidades futuras, manter as competências mutuamente exclusivas, evitar o óbvio, focar comportamento observável e mensurável, definir níveis de excelência e evitar traços de personalidade.

Na identificação das competências informacionais, poder-se-ia tomar como base as diversas tipologias abordadas anteriormente e, a partir delas, selecionar as especificidades. Considerando-se a tipologia de Nordhaug (1998), as competências informacionais técnicas poderiam estar relacionadas, por exemplo, aos métodos e técnicas utilizados para lidar com as diversas fases do ciclo informacional e às habilidades de lidar com as tecnologias da informação e suas ferramentas

* FID - Federação Internacional de Informação e Documentação. A instituição fez um levantamento mundial para identificar o perfil "moderno" do profissional da informação. A pesquisa da FID foi realizada em 1991, e o planejamento previa sua atualização a cada dois anos (Arruda, 2000).

* Esses autores denominam a competência organizacional de competência institucional.

específicas. As competências informacionais interpessoais e as competências informacionais conceituais poderiam estar ligadas à habilidade de mediação que o profissional que trabalha com a informação deve ter para realizar o encontro entre a informação e seu usuário.

Nas tipologias de Doz (*op.cit.*) e Fleury & Fleury (2001) competências informacionais individuais corresponderiam ao conjunto de competências nominadas por Norhaug. As competências informacionais organizacionais seriam o conjunto das competências informacionais individuais consubstanciadas nos processos organizacionais de modo a construir competências especificamente ligadas às atividades informacionais essenciais à organização. As competências-chave, de Prahalad & Hamel (1990), poderiam corresponder a competências informacionais desenvolvidas em uma organização com o objetivo específico de se diferenciar ou melhorar sua competitividade no mercado.

Na tipologia de Zarifian (2001), os saberes gerais e profissionais (referências de um dado universo profissional) estariam ligados à formação característica de um profissional de informação; e as competências informacionais de fundo (adquiridas em situação educativa e formalizadas em conquistas cognitivas e comportamentais necessárias para enfrentar as categorias de situações-problema) estariam ligadas ao que se desenvolveria ou se mobilizaria em organizações ou atividades específicas, para resolver os problemas informacionais específicos enfrentados em cada caso.

Wood Jr. baseou-se em pesquisas que trataram do perfil de executivos brasileiros e distinguiu algumas competências ligadas à informação, como, por exemplo, três categorias de competências gerenciais fundamentais e uma de apoio propostas por Fandt (1994 *apud* Wood Jr., 1999, p. 135-138):

- competências interacionais: trabalhar produtivamente com os outros;
- competências de solução de problemas: identificar, formular e executar soluções criativas para problemas;
- competências de capacitação: reconhecer a necessidade de mudar e empreender a mudança;
- competências de comunicação: comunicar eficaz e eficientemente.

As competências para solução de problemas, conforme Fandt (*op.cit.*), são capacidade de percepção, capacidade

de planejamento e organização e capacidade de tomar decisões. Nessas competências, incluem-se a seleção de informações e o domínio de metodologias e ferramentas adequadas para tratamento dessas informações com vistas a gerar resultados apropriados com eficácia e eficiência. A competência de comunicação envolve a comunicação oral e escrita, focando o domínio dos processos de comunicação, o que envolve linguagem, capacidade de compreensão e de transmissão de idéias.

Para efeito da identificação das competências informacionais, considera-se que as competências ligadas à informação estão ligadas ao processo informacional, processo esse estudado pela ciência da informação. Essas competências estão ligadas à tecnologia da informação, ao ciclo e à análise da informação. São competências que perpassam processos de negócio, processos gerenciais e processos técnicos diversos, bem como diferentes partes de uma mesma organização. Como lembra Zarifian (2003, p. 120), "... transmitir uma informação não é um ato simples e anódino; supõe dar atenção às condições que devem ser reunidas e necessita, então, de uma verdadeira competência". Para este autor, um problema central de organização para o modelo da competência é como organizar e estruturar as informações para facilitar a comunicação, pois dada a complexidade do mundo do trabalho nas últimas décadas, a comunicação tornou-se um elemento primordial. A informação é o que especifica, seleciona ou singulariza as solicitações, em vista de uma conduta profissional bem-sucedida. O que importa em uma situação profissional é a informação pertinente sobre o que alguém solicita tendo em vista a ação, permitindo ao indivíduo situar-se no meio ambiente e agir conseqüentemente (Zarifian, 2003, p. 151).

Considerando os fatores primordiais da competência apontados por Zarifian, os elementos da competência profissional, organizacional ou da competência-chave, como componentes da competência informacional, deverão ser identificados em análise de situações, pela expressão da iniciativa, responsabilidade, transformação, mobilização dos atores e compartilhamento. Segundo Zarifian (2003, p. 148), a marca distintiva do engajamento de uma organização na abordagem das competências é a verificação, na análise de situações, se ela expressa e valoriza as iniciativas. Sendo a competência informacional uma competência não expressamente reconhecida e valorizada em atividades não consideradas como informacionais, entende-se que seja necessário que a identificação dessas competências esteja ligada aos fatores distintivos apontados por Zarifian. A simples existência da competência informacional em um

profissional de uma atividade não informacional não é o bastante para caracterizar a sua importância. Essa competência deverá ser identificada, e sua real aplicação em situações práticas deverá ser avaliada com relação à criação de valor dentro da atividade.

A proposta de aplicação da abordagem do modelo da competência apresentada por Zarifian (2003, p. 161-173) prevê uma primeira etapa de explicitação da estratégia da empresa, na qual serão fixados o quadro e a orientação a ser dada às competências desenvolvidas nessa entidade. Na segunda etapa, serão explicitadas as macroescolhas de organização dessa estratégia na empresa e, na terceira etapa, será definida qual a filosofia adotada em relação à competência. A quarta etapa determinará as áreas genéricas de competências, uma primeira lista de áreas de competências que poderá ser dividida em quatro grandes grupos: competências profissão (técnicas), competências organizacionais, competências de inovação e competências relacionais orientadas aos clientes.

Na quinta etapa, serão analisadas as situações em que as competências são mobilizadas ou mobilizáveis ou as iniciativas que os sujeitos tomam no seu campo de responsabilidade. Essas situações podem ser de base (no domínio básico da profissão), situações ocasionais, situações de inovação (nas quais se tem de improvisar), situações de balanço (ou de reavaliação) e situações formadoras (nas quais se necessita transmitir o “saber-fazer” e o conhecimento). Nessa fase, será efetivada uma lista de áreas de competência tais como são efetivamente mobilizadas em situações profissionais.

A sexta etapa produzirá a lista final de competências por meio do confronto das duas primeiras listas, hierarquizando-as por níveis. Assim, os indivíduos serão classificados, ao mesmo tempo, de acordo com as áreas e os níveis por área que eles dominam. Zarifian (*op.cit.*) recomenda a entrevista profissional como ferramenta central para operar essa classificação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao identificarmos as competências de uma população específica que exerce uma atividade qualquer em uma organização qualquer e compará-las às atividades e competências específicas dos chamados profissionais de informação, provavelmente verificaremos que há algumas “coincidências”, especialmente se a atividade estudada utilizar intensivamente a informação. A essas “coincidências” denominamos competências informacionais. O desenvolvimento de competências informacionais pode tornar mais efetivo o trabalho de qualquer profissional no tocante às tarefas ligadas à informação, principalmente em atividades intensivas em informação. As competências informacionais, normalmente atribuídas a um tipo específico de profissional, não precisam estar ligadas somente a ele ou a um só tipo de trabalho. Elas podem e devem estar presentes em todos os profissionais nas mais diversas áreas na era da informação e do conhecimento.

Artigo recebido em 05-06-2004 e aceito para publicação de 18 a 21/10/2004.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, M. C. C. *et al.* Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000.
- BRANDÃO, Hugo P. *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. 1999. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999. 158 p.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional da Educação. Resolução CNE/CP nº 3 de 18 de dezembro de 2002. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 dez. 2002. Disponível em: < www.mec.gov.br/semtec/educprof/>. Acesso em: 28 mar. 2004.
- CARVALHO, Kátia. O profissional da informação: o humano multifacetado. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 3, n. 5, out. 2002.
- COTA, Marcelo F. de M. *Competências não-técnicas necessárias ao profissional de tecnologia da informação*. 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.
- DIAS, Eduardo D. Ensino e pesquisa em ciência da informação. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 3, n. 5, out. 2002.
- DUTRA, Joel de Souza. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo : Gente, 2001. 130 p.
- FLEURY, Maria Tereza L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel de Souza. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo : Gente, 2001. p. 95-108.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001. 169 p.
- GIANFALDONI, Patrick. *Normalisation de l'organisation productive et gestion des compétences*. Disponível em: <<http://sceco.univ.aix.fr/cefi/workingpap/9914.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2002.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- LE COADIC, Yvez-François . *La science de l'information*. 2 ed. atual. Paris : Universitaires de France, 1997.
- LEITE, Eliana Duarte et al. O SERPRO e a educação corporativa. In: SANTOS, A. R. et al. (Org.). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba : Champagnat, 2001, p. 81-102.
- MARCHIORI, Patrícia Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.
- MIRANDA, Silvânia V. de. *Identificação das competências organizacionais do Departamento de Organização do Sistema Financeiro do Banco Central do Brasil*. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Inteligência Organizacional e Competitiva) - Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- NORDHAUG, Odd. Competence specificities in organizations. *International Studies of Management & Organization White Plains*, v. 28, n. 1, p. 8-29, Spring 1998.
- OSTY, Florence. Les dynamiques sociales de la compétence à l'épreuve de leur Reconnaissance. In: TROADEC, Thomas et al. *Seminaire public: le travail, l'entreprensi et ses acteurs - de la qualification à la compétence*. [S. l.] : IRESCO; LSCI, 2000. Cahier 2. Disponível em: <http://www.iresco.fr/labos/lsci/rite/publication/textes_en_ligne/actes2.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2002.
- PALMEIRA JÚNIOR, Gilberto D. *O perfil do analista de informação do DEFIN - Departamento de Gestão de Informação do Sistema Financeiro Nacional - Banco Central do Brasil: competências profissionais*. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- PRAHALAD, J. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/June, 1990.
- ROUBY, Evelyne; SOLLE, Guy. Gestion par les compétences et positionnement du controle de gestion. In: CONGRÈS DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DE COMPTABILITÉ, 23., 2002. Disponível em: <www.afc-cca.com/EVENTS/afc160502/pdf/ROUBY_ET_SOLLE.PDF>. Acesso em: 30 jun. 2002.
- SARGIS, Caroline. *Le processus d'identification des compétences clés: proposition d'un mode opératoire*. In: CONGRÈS ASAC-IFSAM, 2000, Montréal. Disponível em: <<http://www.claree.univ-lille1.fr/~lecoq/cahiers/Crsargis.PDF>>. Acesso em: 23 jun. 2002.
- SIRE, B. et al. *La gestion des compétences entre concepts et applications**. Disponível em: <http://www.esa.upmf-grenoble.fr/Documents/pdf/Gestion_des_compences.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2002.
- TARAPANOFF, K. et al. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 3, n. 5, out. 2002.
- VILA, Anne. Gestion des qualifications et reconnaissance des compétences : éclairages sur le role masque de la hierarchie de proximité. In: TROADEC, Thomas et al. *Seminaire public: le travail, l'entrepresi et ses acteurs - de la qualification à la compétence*. [S. l.] : IRESCO/LSCI, 2000. Cahier, 2. Disponível em: <http://www.iresco.fr/labos/lsci/rite/publication/textes_en_ligne/actes2.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2002.
- WOOD JÚNIOR, Thomaz (Coord.). *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999. 181 p.
- ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Trad Eric R. R. Heneault. São Paulo : Senac, 2003. 192 p.
- _____. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Trad Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo : Atlas, 2001. 197 p.
- _____. *Sur la compétence: entretien pour la DRH de l'ANPE*. Disponível em: <<http://perso.wanadoo.fr/philippe.Zarifian/page70.htm>>. Acesso em: 13 set. 2002.

* ESA - École Supérieure des Affaires de Grenoble et CERAG - Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion.