

VIII ENCONTRO NACIONAL APSIOT
O Futuro do Trabalho: Novas Relações e Competências

Publicado em Actas do VIII Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, [CD-ROM], Lisboa, Celta Editora, 2001.

ORIGINAL - PUBLICAÇÃO

COMUNICAÇÃO

Grupo de trabalho 3: Qualificações, Competências, Formação, Profissão

Título: Aprendizagens individuais e colectivas no seio das organizações que ensinam e aprendem

Autoras: Cristina Parente e Luísa Veloso

Introdução

A presente comunicação versa uma das vertentes de análise de um estudo encomendado pelo Observatório do Emprego e da Formação Profissional/Instituto de Emprego e de Formação Profissional ao Dinâmia - Centro de Estudos sobre a Mudança Sócio-Económica, sobre o tema “As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante”¹.

O princípio de base da investigação foi procurar encontrar empresas que promovem as designadas “best practices”, isto é, empresas cujas práticas e estratégias nos domínios da formação e do emprego possam ser tidas como casos exemplares de forma a gerarem-se efeitos de imitação.

O objectivo último da pesquisa foi o de dotar os poderes públicos de instrumentos e informação de forma a torná-los capazes de difundirem as referidas “best practices” no meio empresarial com o propósito de as próprias empresas podem tirar ensinamentos para desenvolverem e melhorarem as competências dos seus trabalhadores.

A metodologia de análise consistiu na realização de 12 estudos de caso com a aplicação de diversos instrumentos de recolha de informação em empresas, quer do sector industrial, quer dos serviços - telecomunicações, fabricação de equipamentos

¹ Lopes, Helena (coord.), Parente, Cristina, Veloso, Luísa et al (no prelo) – *As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante*, Observatório do Emprego e Formação Profissional/Instituto de Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

eléctricos e óptica, fabricação de material de transporte, fabricação de máquinas e equipamentos n.e., e indústria do couro e de produtos de couro -, e no respectivo tratamento de carácter qualitativo da informação.

Dentro dos objectivos mais amplos da temática “As modalidades da empresa que aprende e a empresa qualificante”, desenvolvemos apenas a vertente de análise relativa à caracterização das aprendizagens individuais e colectivas.

A análise procura equacionar, essencialmente, dois tópicos: por um lado, os processos de aquisição e desenvolvimento das competências no interior das empresas; por outro lado, a forma como as empresas gerem os seus Recursos Humanos (RH), sendo dado um enfoque particular à gestão da formação, quer a de carácter formal, quer a informal, assumindo esta última uma vertente de aprendizagem no posto de trabalho.

1. Problematização do conceito de competência na intercepção da organização qualificante e aprendente. A competência enquanto saber em uso

A abordagem proposta enquadra-se na definição adoptada pela equipa de organização qualificante (ou que ensina) e aprendente (ou que aprende) entendida como “uma organização em que as situações de trabalho contribuem para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e para o desenvolvimento da capacidade colectiva de adaptação ao meio envolvente”².

Partindo-se de uma perspectiva de aprendizagem organizacional, o conceito de competência é equacionado na confluência da organização qualificante (ou que ensina) e da organização aprendente (ou que aprende).

A competência, entendida como a capacidade de mobilização de saberes, decorrente de actividades de selecção, integração, combinação e mobilização dos mesmos (Le Boterf, 1994: 73), constitui assim a base em que assentam a organização qualificante e a organização aprendente, independentemente de estas se encontrarem ou não associadas. E a combinação dos diferentes saberes nas actividades de trabalho concretiza-se nos saberes em uso, isto é, na concretização activa dos mesmos (Malglaive, 1990).

Centramos a nossa análise nos saberes e respectivas competências recorrendo às propostas de Le Boterf (1989; 1994) e de Malglaive (1990). Adoptamos ainda o conceito de competência colectiva proposto por Le Boterf (1994), de forma a abarcar a análise de competências cuja formação e mobilização se reporta ao

² Idem.

colectivo de trabalhadores – nomeadamente às equipas de trabalho – e não aos trabalhadores considerados individualmente.

A tipologia de saberes e respectivas competências utilizada na análise empírica foi a seguinte:

- saberes práticos (Malglaive, 1990), que se podem concretizar em competências ao nível dos saberes *experientiais* (Le Boterf, 1994): detenção de conhecimentos directamente ligados ao desempenho de tarefas inerentes a um posto de trabalho específico, implicando a posse de saberes-fazer imprescindíveis a uma correcta execução das tarefas;
- saberes *proceduais*³ (Malglaive, 1990) ou saberes técnicos, que se podem concretizar em competências ao nível dos saberes *proceduais* e dos saberes-fazer *proceduais* (Le Boterf, 1994): detenção de conhecimentos alargados, directa e indirectamente ligados ao exercício profissional, não no sentido de um posto de trabalho específico mas de uma fileira profissional. Pressupõem a posse de saberes e saberes-fazer permitindo um domínio profissional mais lato, na medida em que desenvolvem a capacidade de compreensão e controlo do "encadeamento de operações, de regras, das condições a respeitar para obter os efeitos desejados num processo de transformação produtivo" (Charlon-Dubar e Vermelle, 1990: 111);
- saberes teóricos, científicos e conceptuais (Malglaive, 1990), que se podem concretizar em competências ao nível dos saberes teóricos (Le Boterf, 1994): detenção de conhecimentos relativos ao fundamento científico dos conhecimentos práticos e técnicos, contemplando conhecimentos de elevado grau de formalização e conceptualização. Orientam-se no sentido de uma função heurística na medida em que permitem compreender as leis de existência, constituição, funcionamento e de transformação da realidade;
- saber ser/estar, saber adaptar-se, que se podem concretizar em competências ao nível dos saberes-fazer sociais (Le Boterf, 1994): detenção de conhecimentos não directamente relacionados com a especificidade das actividades profissionais, que visam acrescer competências gerais de tipo social, comportamental e relacional.

Paralelamente à tipologia dos saberes, adoptámos, como já referimos, a noção de competência colectiva, entendida como sendo intrínseca às empresas e decorrente do seu funcionamento colectivo. Considerámos assim no âmbito da mesma:

- a competência colectiva das equipas de trabalho, pois parte-se do pressuposto de que a empresa se estrutura em equipas com capacidade de auto-

³ O termo original proposto por Malglaive (1990: 70) é "savoirs proceduraux". Optamos por traduzir esta expressão por saberes "proceduais" e não "procedurais" ou "processuais", como adoptam alguns autores, exactamente por se tratarem de um tipo de saberes que se reporta ao domínio dos procedimentos (Parente, 1995: 59).

regulação, detentoras de representações, códigos, linguagens e de uma cultura comuns e nas quais se valoriza e incrementa a cooperação (Idem: 127-135);

- as redes de competências, pois a *performance* de uma empresa vai depender da sua capacidade de mobilizar e combinar os recursos, transformando-os em competências dos actores que a compõem. É assim constituída uma rede/malha de competências, para a qual cada actor pode contribuir. Este processo implica o desenvolvimento do *empowerment*, isto é, conferir à totalidade ou a parte dos trabalhadores poder e autonomia. A inteligência da empresa depende deste modo da qualidade da rede de competências de que é detentora, bem como dos *interfaces* que consegue desenvolver e dinamizar entre as competências dos vários actores. A competência colectiva é assim um produto colectivo e não a soma das competências individuais (Ibidem: 138-147).

A partir desta aceção de competência, partimos do pressuposto segundo o qual uma organização qualificante e aprendente é a que tem recursos e a capacidade:

- quer de potenciar e permitir aos indivíduos encetarem processos de aprendizagem (entendidos no plano individual), nos quais se baseia, primordialmente, a organização qualificante⁴;

- quer de utilizar o potencial de competências de cada indivíduo como fundamento básico para a criação de competências colectivas, nas quais assenta, essencialmente, a organização aprendente⁵.

Refira-se que a análise dos resultados empíricos veio confirmar esta aceção teórica. De facto, uma organização aprendente pode ser encarada apenas como uma organização com capacidade estratégica, ofensiva e pró-activa, não tendo de desenvolver, necessariamente, ao nível global da empresa, processos de aprendizagem qualificantes.

Na realidade, pode garantir a sua condição de organização aprendente apostando e incrementando o desenvolvimento de algumas competências-chave, as quais podem estar afectas quer a perfis profissionais particulares, próprios de indivíduos colocados em lugares cruciais e de charneira na estrutura organizacional, quadros integradores, por exemplo, quer a responsáveis por áreas essenciais das

⁴ A concepção de “organization qualificante” é de origem francófona e remete para empresas que facultam aos trabalhadores a possibilidade de desenvolverem processos de aprendizagem qualificantes, porque assentes na aquisição, assimilação e mobilização de saberes de forma articulada e sistémica, aumentando e enriquecendo as suas competências a nível individual. Para um maior desenvolvimento, v., nomeadamente, Stahl, Nyan e d’ Aloja (1993); Zarifian (1992; 1994).

⁵ O conceito de “learning organization”⁵ foi, originalmente, desenvolvido por autores anglo-saxónicos para se referirem a empresas que dispõem de meios para utilizar e mobilizar internamente as competências de cada indivíduo como fundamento para a criação de competências colectivas, sendo estas constituídas e organizadas em torno dos objectivos da organização. V, designadamente, os trabalhos de Argyris e Schon (1978); Fiol e Lyles (1985); Senge (1990).

empresas (tais como a gestão do *marketing* ou da qualidade) desenvolvendo e consolidando, numa esfera restrita, uma competência colectiva.

O quadro teórico aqui exposto sinteticamente⁶, constitui o suporte de base à análise empírica que desenvolvemos, a qual é constituída por duas vertentes:

- as competências mobilizadas em actividades de trabalho, sendo estas entendidas enquanto espaços de aprendizagem, o que nos conduziu à análise do conteúdo do trabalho dos operacionais e das chefias;
- os conteúdos formativos das acções de formação promovidas pelas empresas.

2. Aquisição e desenvolvimento de competências: apresentação dos resultados empíricos

De acordo com a problematização teórica e o quadro analítico orientador da pesquisa empírica, agregamos os resultados empíricos dos estudos de caso tendo por base a variável-chave organização do trabalho, que nos permitiu tipificar as empresas em organizações tayloristas, neotayloristas e pós-tayloristas.

A aquisição e o desenvolvimento de competências foi abordada a partir da análise do conteúdo de trabalho, das actividades formativas e das práticas de gestão dos RH. Nesta última vertente analítica, apenas se retiveram nas dimensões relacionadas com a aquisição, desenvolvimento e estimulação de competências, particularmente as práticas de gestão do emprego e da mobilidade, ou seja, os processos de selecção e recrutamento e promoções, as práticas de remuneração e as práticas de informação e comunicação acerca de desempenho individual, colectivo e dos resultados da empresa.

2.1. A actividade de trabalho como espaço de aprendizagem

Considerando-se a actividade de trabalho como um espaço de aprendizagem por excelência, procuramos identificar os saberes necessários à execução da actividade de trabalho, analisando os tipos de intervenções a cargo dos operacionais e das chefias directas, destacando-se entre elas as funções de execução directa, de controlo/vigilância do equipamento, de controlo do processo e do produto (qualidade,

⁶ Para um maior desenvolvimento, v. Lopes, H. (coord.), Parente, C., Veloso, L. (no prelo).

produtividade, procedimentos), de planeamento e programação do trabalho, de resolução de problemas/incidentes/imprevistos, de gestão dos “interfaces” e de coordenação e controlo do trabalho. Verificamos que em relação ao conjunto variado de funções desenvolvidas, à medida que avançamos das organizações do tipo taylorista para as pós-tayloristas, o conteúdo do trabalho dos trabalhadores tende a complexificar-se e a enriquecer-se. Da mesma forma, também o grau de complexidade dos saberes mobilizados é mais exigente, quer quantitativamente, quer qualitativamente.

2.1.1. Organizações tayloristas

Os operacionais realizam tarefas simples de execução directa e de vigilância/controlo e regulação dos automatismos. Por seu turno, as chefias desempenham um papel tradicional de controlo do processo e do produto, de coordenação e controlo, isto é, de supervisão directa. Apesar destas últimas intervirem directamente na resolução de problemas ou imprevistos, estas funções, bem como o planeamento e programação do trabalho estão fundamentalmente a cargo de serviços especializados. Logo, cabe também às chefias gerir os “interfaces” entre estes serviços e os operacionais e vice-versa.

Aos operacionais exige-se apenas o domínio de saberes práticos e, em alguns casos, de saberes técnicos ou *proceduais* restritos ao funcionamento dos automatismos. Às chefias impõe-se o accionamento, para além de saberes práticos, de saberes *proceduais* e de saberes *ser/estar*. Quer os operacionais, quer as chefias mobilizam, fundamentalmente, competências individuais, o que se encontra, de alguma forma, associado à standardização do processo produtivo, que se traduz numa imposição das prescrições de trabalho aos operacionais.

2.1. 2. Organizações neotayloristas

Nestas organizações, os operacionais mantêm o desempenho de tarefas de execução directa e vigilância/controlo e regulação dos automatismos, mas também participam noutras actividades, que são realizadas em colaboração com as chefias ou serviços especializados. Esta partilha de funções verifica-se no caso da resolução de incidentes ou de problemas, em que os operacionais diagnosticam a situação, comunicam-na à chefia e esta ou resolve o problema isoladamente ou recorre aos serviços especializados, e nas funções de controlo do processo e do produto, onde o

auto-controlo dos operacionais – por exemplo ao nível do controlo de qualidade - tende a intensificar-se.

As chefias continuam a ter a seu cargo as tarefas de resolução de problemas/imprevistos, de controlo do processo e do produto, ainda que de forma partilhada, tal como referimos, mas também as de coordenação e controlo do trabalho e de gestão dos “interfaces” produtivos. A partilha de funções traduz-se em situações de alargamento ou mesmo enriquecimento do trabalho dos operacionais, o que lhes exige saberes mais amplos do que os já referidos para as organizações tayloristas, nomeadamente ao nível dos saberes prático, *procedual* e *ser/estar*.

Por outro lado, neste tipo de organizações constatamos a existência de “elites” operacionais com actividades, por exemplo, nas áreas da qualidade, da manutenção, da supervisão e mesmo em postos de trabalho mais isolados, os quais desenvolvem as suas funções de forma autónoma, com uma capacidade de decisão independente. É precisamente a estes indivíduos que as empresas proporcionam oportunidades de aprendizagem, quer formais, quer informais, pois estes integram-se entre os RH chave no garante da sua competitividade.

Daqui decorre a exigência, quer para as chefias, quer para as “elites” operacionais, de uma mobilização ainda mais lata de saberes, isto é, para além dos saberes práticos, *proceduais* e de saberes *ser/estar*, exige-se-lhes saberes teóricos. Da mesma forma, para além da mobilização de competências individuais, têm necessidade de mobilizar competências colectivas quando algumas destas actividades são exercidas em equipas de trabalho.

2.1.3. Organizações pós-tayloristas

O grosso das tarefas de trabalho estão agora afectas aos operacionais, o que liberta as chefias destas tarefas, permitindo que desenvolvam novas funções, particularmente de planificação e de programação do trabalho, bem como funções consultivas, formativas e de coordenação. Consequentemente, exige-se a ambos os profissionais o domínio de saberes de carácter teórico, prático, *procedual* e *ser/estar*.

O trabalho tem lugar no seio de equipas de trabalho, o que implica que os operacionais, bem como as chefias, para além de competências individuais, desenvolvam competências colectivas.

Continuam a existir funções garantidas por serviços especializados, todavia os operacionais e as chefias partilham directamente estas funções, como é o caso da situação vulgar em que a chefia participa directamente nas tarefas de planeamento e programação do trabalho e da produção.

Deste modo, os operacionais detêm capacidade de decisão fundamentalmente ao nível tático, autonomia no desempenho laboral quotidiano, ao mesmo tempo que participam ao nível das decisões que afectam directamente a sua actividade de trabalho.

2.2. A gestão da formação

A gestão da formação, entendida enquanto canal de aquisição e desenvolvimento de competências, foi analisada de forma autónoma relativamente à gestão dos RH, ainda que constitua uma dimensão integrante desta última. O relevo e tratamento autónomos conferidos à formação prende-se com o papel central que esta assume face à temática em causa.

Neste sentido, analisamos, prioritariamente, a formação de carácter formal, ainda que conferindo algum relevo à aprendizagem informal, retendo a nossa atenção, nos seguintes indicadores, a saber: tipo de formação privilegiado; objectivos que conduziram as empresas a optarem por conceder formação aos seus trabalhadores; conteúdos formativos predominantes.

2.2.1. Conteúdos formativos

2.2.1.1. Organizações tayloristas

A formação orienta-se, primordialmente, para a transmissão de saberes práticos, na medida em que tem como objectivo promover a adaptação dos trabalhadores aos processos de inovação tecnológica. Paralelamente, são-lhes transmitidos saberes *proceduais* restritos, de forma a facilitar a utilização dos automatismos e a garantir o cumprimento dos requisitos de qualidade.

Contudo, a formação assume um carácter pontual, sendo mais intensos os processos de formação informais, via aprendizagem no posto de trabalho.

2.2.1.2. Organizações neotayloristas

A formação formal, para além dos saberes práticos, incide agora mais intensamente na transmissão de saberes *proceduais* (nomeadamente nas áreas da informática, da qualidade e da gestão).

A transmissão de saberes teóricos e saberes ser/estar assume relevo particular para as chefias e para as “elites” operacionais, para as quais se promove já,

por exemplo, uma formação na área da comunicação. Este tipo de orientação explica-se, em parte, pela necessidade de se desenvolverem competências colectivas, que adquirem preponderância para este núcleo restrito de profissionais.

Deste modo, explica-se que uma parte considerável deste tipo de organizações detenha uma actividade formativa bem planificada, assim como infra-estruturas formativas próprias. Aliás, a formação, para além de objectivos de adaptação dos trabalhadores às suas funções, é também encarada como um canal privilegiado de motivação e de identificação com os objectivos das empresas.

2.2.1.3. Organizações pós-tayloristas

A formação, devidamente planeada e concebida, assume um carácter contínuo e constitui uma vertente integrante da gestão dos RH.

Os objectivos que presidem à formação consubstanciam-se, fundamentalmente, no acompanhamento dos processos de mudança organizacional, tecnológica e do produto e no incremento do envolvimento e a adesão a uma cultura de empresa participativa e integrativa.

Deste modo, a formação orienta-se para o desenvolvimento de todos os RH das empresas, procurando dotá-los de saberes de carácter prático, *procedual*, teórico e ser/estar.

Estamos face a empresas que enquadram, de forma diferenciada, a formação no âmbito da sua estratégia de gestão dos RH, o que se traduz em repercussões importantes ao nível da promoção da qualificação dos seus trabalhadores: de facto ao progredirmos das organizações tayloristas para as pós-tayloristas, o âmbito dos saberes transmitidos por via da formação formal é mais lato e mais complexo.

2.3. Gestão dos Recursos Humanos

A análise das práticas de gestão dos RH contempla os subsistemas de gestão das remunerações, da formação (já desenvolvido), do emprego e da mobilidade e da informação nem da comunicação.

2.3.1. Organizações tayloristas

As práticas de gestão dos RH apresentam um carácter imediatista de gestão administrativa das remunerações e do emprego, não assumindo uma vertente estratégica central na aquisição e desenvolvimento das competências, como já

referimos. Não há igualmente qualquer preocupação com o incremento da informação e da comunicação.

2.3.2. Organizações neotayloristas

A gestão dos RH assume uma lógica adaptativa e de ajustamento, recorrendo-se em termos de gestão do emprego e da mobilidade, aos mercados interno e externo de trabalho, bem como a práticas de redução de efectivos.

Constatamos, contudo, uma preocupação em vincular as práticas de gestão das remunerações ao desenvolvimento das competências, na medida em que, em algumas empresas, a evolução salarial assenta em critérios de mérito e frequência das acções de formação. Esta tem, por isso, um impacto importante nas competências, funcionando as remunerações como um incentivo à aquisição de saberes.

Da mesma forma, são empresas que procuram informar os trabalhadores dos seus resultados e envolvê-los no projecto da empresa, premiando as suas sugestões.

2.3.3. Organizações pós-tayloristas

A gestão dos RH assume um carácter desenvolvimentista e estratégico, constituindo a aquisição e o desenvolvimento das competências uma das suas vertentes-chave. A própria filosofia de gestão orienta-se para a valorização do mercado interno de trabalho e para a detenção de competências técnicas e relacionais.

Todavia, se, por um lado, e paradoxalmente, se remunera de acordo com o mérito e antiguidade, por outro, há um estímulo permanente à circulação interna da informação entre os indivíduos dos diferentes níveis hierárquicos, nomeadamente por intermédio da “intranet”, do jornal da empresa e relatórios diversos.

À semelhança das outras dimensões de análise, constatamos que à medida que nos deslocamos das organizações tayloristas para as pós-tayloristas, a gestão dos RH posiciona-se cada vez mais como um vector de estímulo à aquisição e desenvolvimento de competências.

3. Balanço final: as organizações ensinam/aprendem?

A título de balanço global, é importante salientar que só as organizações pós-tayloristas garantem um conjunto de requisitos básicos que as configuram,

simultaneamente, como organizações aprendentes e qualificantes, ainda que não de uma forma genérica e abrangente.

No pólo oposto situam-se as organizações tayloristas, as quais não reúnem qualquer uma das condições constitutivas de uma organização qualificante. Apenas conseguem garantir o vector de eficácia económica da organização aprendente. A organização do trabalho não assume um cariz qualificante, muito pelo contrário, é um elemento de desqualificação dos trabalhadores. A formação é também ela própria uma actividade esporádica e como tal não integrada na estratégia das empresas.

Nas organizações neotayloristas vive-se uma situação ambivalente. Trata-se de organizações aprendentes, quer no domínio da eficácia económica, quer da mobilização e desenvolvimento de competências individuais e colectivas, ainda que este último vector abranja apenas um núcleo restrito de profissionais. De facto, configuram-se como organizações aprendentes para uma elite de trabalhadores que, apesar de em minoria, tem um papel central na realização das condições necessárias ao desempenho eficaz das empresas, na medida em que também é em relação a eles que a empresa assume um carácter qualificante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. e SCHON, D., *Organizational learning: a theory of an action perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978.

CHARLON-DUBAR, Elisabeth e VERMELLE, Marie-Christine, “Identités salariales et rapports aux savoirs”, *Education Permanente*, nº 104, Octobre 1990, pp. 109-121.

CORIAT, Benjamim, *L’atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois Editeur, 1990.

DES HORTS, Besseyre C.-H, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d’Organisation, 1988.

FIOL, C. e LYLES, M., “Organizational learning”, *Academy of Management Review*, nº 10, 1985, pp. 803-813.

LE BOTERF, Guy, *Comment investir en formation*, Paris, Les Éditions d’Organisation, 1989.

LE BOTERF, Guy, *De la compétence. Essai d'un attracteur étrange*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994.

LOPES, Helena (coord.), PARENTE, Cristina, VELOSO, Luísa *et al*, *As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional/Instituto de Emprego e Formação Profissional, no prelo.

MALGLAIVE, Gérard, *Enseigner à des adultes. Travail et pédagogie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990.

MORAIS, Fátima, *A incidência das inovações organizacionais nos perfis profissionais*, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, 1995.

PARENTE, Cristina, *Avaliação de impacto da formação sobre as trajetórias profissionais e a competitividade empresarial. Um ensaio em empresas do sector têxtil do Vale do Ave*, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, 1995.

PARENTE, Cristina, "As empresas como espaço de formação", *Sociologia*, Faculdade de Letras do Porto, nº 6, 1996, pp. 89-148.

STAHL, Thomas, NYHAN, Barry, ALOJA, Pierra d', *A organização qualificante*, Comissão da Comunidade Europeia, 1993.

SENGE, P, *The fifty discipline. The art and practice of learning organization*, New York, Doubleday, 1990.

VELOSO, Maria Luísa, *O "mercado da formação" para adultos activos no âmbito do sector têxtil e do vestuário na Região Norte. Contextos formativos, trajetórias profissionais e projectos*, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, 1995.

ZARIFIAN, Philippe, "L' organisation qualifiante. De quoi parle-t-on?", *Le Monde*, Septembre 1992.

ZARIFIAN, Philippe, "Compétences et organisation qualifiante emn milieu industriel",
MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTE, Serge, *La compétence, mythe, construction
ou réalité*, Paris, L' Harmattan, 1994, pp.111-133.