

FORMAÇÃO CONTINUADA DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NO INSTITUTO DE LETRAS-UNB

Fabiana Rodrigues de Araújo¹

Ormezinda Maria Ribeiro²

“Para pensar a formação, é importante saber reconfigurar conjuntamente nossas heranças intelectuais e inscrever nossa reflexão nas questões que vivemos” (Pierre Dominicé).

Resumo

Apresentamos parte de uma pesquisa de mestrado para subsidiar a elaboração de um plano de formação aos servidores técnico-administrativos do Instituto de Letras-IL, na UnB, com foco no desenvolvimento das competências comunicativas, para atendimento à diversidade. Assim, buscou-se conhecer o perfil dos servidores e do público atendido para identificar os processos da rotina de trabalho, as necessidades e diligências que os cargos apresentam, e suas especificidades, para a elaboração do plano de formação continuada. O plano de ação procura responder à questão: O que é necessário aos servidores do IL para implementar novas ações e proporcionar um serviço de alta qualidade, colaborando com a disseminação eficaz do conhecimento, de forma a atingir maiores níveis de satisfação da comunidade com a administração pública?

Palavras-chave: formação continuada, competência comunicativa, perfil servidor do IL, atendimento, qualidade.

CONTINUOUS TRAINING OF THE TECHNICAL ADMINISTRATIVE SERVANTS AT THE INSTITUTE OF LETTERS- UNB

We hereby present part of an ongoing Master's Degree research project aimed to propose a training plan for technical-administrative servants of the University of Brasília's (UnB) Institute of Letters (IL). The focus is on the development of communicative competences, since they work in the universe of diversity. It is also worth mentioning the different areas of teaching, research and extension in which these servants operate. Thus, we examined the

¹ Secretária Executiva do Instituto de Letras da Universidade de Brasília (UnB); Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação-Modalidade Profissional-PPGE-MP (UnB). Email: fabiaraujbsb@gmail.com

² Professora Associada da Universidade de Brasília; Coordenadora do Curso de Letras Português e Orientadora nos Programas de Pós-Graduação em Linguística - PPGL e de Pós-Graduação em Educação-Modalidade Profissional-PPGE-MP. Email: aya.ribeiro@yahoo.com.br

profile of the public servant and the assisted community to identify the processes of the work routine, the needs and diligences these different public positions require, and their specificities, for the elaboration of a continuous training plan for the IL servants. The action plan seeks to answer the question: What is necessary for IL servants to implement new actions and provide high quality service, collaborating with the effective dissemination of knowledge, in order to achieve higher levels of satisfaction of the academic community with public administrative services?

Keywords: continuous training, communicative competences, IL servant profile, assistance, quality.

Introdução

No universo acadêmico há uma grande preocupação com a formação dos docentes e discentes que atuam nos espaços universitários. Contudo, dentro desse universo, uma parcela importante para o funcionamento da instituição corresponde a servidores técnico-administrativos. Mas como ocorre a formação continuada desses servidores na Universidade de Brasília (UnB)? De acordo com o Decreto nº 5707/2006 (Brasil, 2006) é possível destinar uma verba para o aperfeiçoamento de servidores. Essa norma regulamentadora garante a capacitação técnica desses profissionais, no âmbito das universidades, além da formação acadêmica, oferecida ao público em geral.

A partir desse decreto, foi criada, na Universidade de Brasília, a Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), que tem como objetivo “a atualização dos Recursos Humanos da Instituição, visando à qualidade dos seus serviços, e por princípios a melhoria da qualidade de vida e da qualificação profissional; a adequação do perfil de servidores e colaboradores aos diversos ambientes organizacionais; a valorização da sua participação nos programas desta universidade e o processo contínuo de treinamento como agente motivador de participação” (UnB, 2018). Porém, muitas vezes, a formação não contempla as especificidades das diversas áreas da Universidade, tampouco valoriza o desenvolvimento de competências não relacionadas à atividade meio, como é o caso da competência comunicativa, que se configura em um importante aspecto do perfil profissional de servidores que lidam com o público.

Nesse sentido, percebemos a necessidade da criação de uma proposta de formação continuada voltada para os técnicos do Instituto de Letras (IL), com foco no desenvolvimento das competências comunicativas, pois eles atuam em um universo de

diversidade linguística, uma vez que o público interno e externo é composto de docentes e discentes surdos, indígenas e estrangeiros, e de diversidade social, uma vez que portadores de deficiências em geral terão ingresso assegurado à universidade pelas novas leis de cotas. Vale ressaltar, também, a diferenciação entre as diversas áreas de ensino, pesquisa e extensão em que esses servidores atuam. Atualmente, estão lotados no IL servidores nos cargos de técnico de laboratório, técnico em assuntos educacionais, técnico em contabilidade, técnico em secretariado, técnico em artes gráficas, auxiliar em administração, tradutor e intérprete de Língua Brasileira de Sinais, secretário executivo, recepcionista, assistente em administração, auxiliar operacional, administrador, revisor de textos, editor de publicações. Com essa variedade de cargos, não é possível ter, de forma satisfatória, uma formação única que atenda todos os servidores e as demandas de suas áreas. Assim, no âmbito do Instituto de Letras, verifica-se a necessidade de que os servidores compreendam o que são as estruturas do IL e como elas funcionam, no contexto da diversidade linguística encontrada entre docentes e discentes que eles devem estar aptos para atender. Portanto, este trabalho tem como objetivo geral propor um plano de formação continuada dos servidores técnico-administrativos do IL voltado para a área da competência comunicativa, que deve ser desenvolvida para o atendimento ao público interno e externo, de acordo com as suas especificidades.

Identificar todos os processos de uma rotina de trabalho, as necessidades e diligências que os cargos apresentam, assim como suas especificidades, para a elaboração desse plano de formação continuada dos servidores é essencial para otimizar e dar celeridade aos trâmites próprios da área. Colocar em prática essa proposta, num Instituto que atende em torno de 8 mil estudantes/ano e conta com a demanda interna de 200 professores e 48 técnicos, como é o caso do Instituto de Letras (IL), é, no mínimo, desafiador e, sem dúvida alguma, um ganho imensurável de tempo, tanto para implementar novas ações como para proporcionar um serviço de alta qualidade, colaborando com a disseminação eficaz do conhecimento, de forma a atingir maiores níveis de satisfação da comunidade com a administração pública. Considerando isso, o problema da pesquisa se traduz na pergunta: Como a formação continuada dos servidores do IL pode ser desenvolvida, em particular no que se refere ao desenvolvimento da competência comunicativa, para a melhoria da rotina de trabalho e do desempenho das funções?

Treinamento, Aperfeiçoamento, Capacitação e Formação

Com o intuito de avaliar e constatar a importância de uma formação continuada dos servidores técnicos, faz-se necessária uma reflexão acerca de alguns termos utilizados para esse fim e que foram, ao longo do tempo, substituídos por conterem ideias equivocadas e/ou já superadas. A literatura vasta acerca da área de desenvolvimento do ser humano nos permite elencar aqui o treinamento que traz a noção de automatização, realização de tarefas sem o devido senso crítico. O aperfeiçoamento diz respeito a tornar-se perfeito, acabado. A capacitação leva à possibilidade de tornar-se capaz, adquirir uma habilidade. Não é um termo equivocado, porém pode ser trocado se considerarmos que é possível uma pessoa estar plenamente capacitada para uma determinada função mas, ainda assim, adquirir conhecimentos que venham a facilitar ou até potencializar a execução da atividade. Por outro lado, a formação é mais ampla, corroborando o pensamento de que o ser humano está em constante mudança, crescendo, construindo e desconstruindo, criando-se e recriando para atender às demandas e necessidades do meio em que está inserido.

As Três Dimensões da Formação

Para contextualizar os processos, como estão postos e como se desenvolvem na rotina desses profissionais e a fim de possibilitar, posteriormente, a elaboração do plano de formação, consideramos as três dimensões da formação, instituídas pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento da Universidade Federal do Paraná (CAPACIT/UFPA): a dimensão prática (ações), a dimensão dos sujeitos e a dimensão política, conforme Ferreira (2016).

A dimensão prática no sentido de verificar as demandas e necessidades de aprendizado do grupo de trabalho. E, ainda, o quanto dessa formação poderá efetivamente transformar-se em ações capazes de modificar e melhorar o meio em que atuam.

A dimensão do sujeito para ponderar a subjetividade individual, maximizar os saberes pessoais, atender aos anseios, sem desconsiderar as peculiaridades de cada um, partindo do pressuposto que cada pessoa tem uma vivência familiar com regras e costumes. Para a construção de um bom ambiente de trabalho é essencial a transposição da convivência familiar para a convivência em sociedade.

A dimensão política entra com o escopo de inserir a formação para os sujeitos de acordo com a legislação e normas vigentes e perpassa também pelos direitos e deveres de

cada pessoa enquanto cidadão e, nesse caso, servidor de uma instituição federal. Um aprendizado que proporcione às pessoas posicionarem-se, com criticidade, frente aos desafios que surgem na vida profissional e também pessoal, sabendo o seu lugar e, principalmente, a importância dos papéis que desempenham na sociedade.

Sobre Formação Continuada e Competência Comunicativa

Considerando que a formação continuada deve, portanto, trilhar caminhos que perpassam por uma diversidade de áreas e temas a fim de garantir a melhoria constante de processos, rotinas e atendimentos, destacamos nesse contexto a competência comunicativa como sendo imprescindível para o atendimento a todos os públicos com excelência. A diversidade que permeia no âmbito do IL não poderia deixar de estar, também, no conceito de competência comunicativa, que aqui entendemos por comunicar-se em uma determinada língua, nessa perspectiva, pautando-se pela boa comunicação e, conseqüentemente, extrapolar o fazer-se entender, saber falar, como falar e quando falar, de forma adequada buscando atender com eficiência a quem busca os serviços do IL.

A formação deve ser de forma contínua, permanente como preconiza Alvarado-Prada (2010), com o objetivo de possibilitar que a equipe, ao formar-se, adquira várias competências, necessárias à rotina de trabalho. Com o intuito de somar conhecimentos, este trabalho é pautado pelos estudos de Almeida Filho (2009) que, por sua vez, são embasados pelas pesquisas do sociolinguista Hymes (1971) que considera a interação social muito importante na aquisição dessa competência para comunicar, indo além do aprendizado gramatical (Duranti, 2001).

Esta pesquisa nasceu da observação e da verificação de uma necessidade urgente de possibilitar formação aos servidores técnicos, que são, na estrutura organizacional, a ligação entre os diversos públicos que o IL possui. É possível também chamar a atenção para que se perceba que o ser humano está em constante aprendizado conforme afirma Fleury e Fleury (2001, p. 191) “aprendo lendo, aprendo ouvindo, aprendo errando, aprendo na prática, aprendo vivenciando a situação na minha cabeça, aprendo observando os outros. Inúmeras são as formas de aprender e cada pessoa se vê única nesse processo”. Refletindo o quanto esse ambiente acadêmico provoca esse tipo de resposta ao mundo e à sociedade, o ato de formar-se, buscar o conhecimento, porque também não propiciar isso ao servidor técnico? Uma vez que, conforme as palavras de Dominicé (2012, p. 19) “a formação não se limita nem a um diploma, nem a um programa, nem a uma lei.

Reconhecida como necessária para o exercício de uma profissão, ela também faz parte da evolução de nossa vida pessoal”. Formar-se é essencial, é inerente ao ser humano. Benéfico às organizações como um todo e ao ser que se reconfigura e aprende diariamente. O que se pretende aqui é sistematizar esse aprendizado para que seja possível modificá-lo, ressignificá-lo sempre que o mundo, e suas intermináveis transformações, assim o exigir.

As Noções de Competência do Servidor: Profissional e Comunicativa

Considerando todo esse contexto, constata-se de igual importância mencionar as competências profissionais, que vem a ser a habilidade de julgar assuntos do meio organizacional. As duas competências são essenciais para a formação dos profissionais em questão.

Fleury e Fleury (2001) destacam que a competência profissional é a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em um determinado contexto cultural.

Nesse sentido, recorrem a Zarifian (1999), que elaborou um conceito de competência relacionado ao conceito de qualificação, referindo-se à capacidade da pessoa em assumir iniciativas, de ser proativa e ir além das atividades prescritas. Também de ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isto. Sendo uma inteligência prática que se transforma e se potencializa na medida em que o ambiente muda e aumenta sua complexidade, verifica-se que essa definição é centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização. Assim consideram o modo como o indivíduo mobiliza seus recursos em um contexto de trabalho, segundo a linha conceitual de autores como Zarifian (1999), Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2004).

Segundo Zarifian (1999) a competência exprime uma mudança essencial nas organizações, configurando uma nova forma de atuação do trabalhador diante destas transformações e, ao mesmo tempo, um novo modelo de gestão da força de trabalho.

Fleury e Fleury (2001, p. 92) trazem o quadro proposto por Le Boterf (1995) sobre o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações:

Tipo	Função	Como desenvolver
------	--------	------------------

Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Observando o quadro é possível verificar a importância dos conhecimentos formais, informais, da experiência e do relacionamento interpessoal. Para a formação continuada e integral do homem, um campo não pode ser minorado em detrimento à outro. Assim, esse trabalho, que apenas se inicia, considerará todas essas vertentes com vistas à formação de um profissional independente, crítico, congruente com os objetivos de pesquisa, ensino e extensão da universidade.

Competência Comunicativa e Diversidade

Na perspectiva de contemplar essa variedade de atores é que apostamos na competência comunicativa para conseguir superar as dificuldades e otimizar relacionamentos interpessoais e processuais.

Assim, entendemos a competência comunicativa como a define Travaglia (2011) “é a capacidade do usuário da língua de produzir e compreender textos adequados à produção de efeitos de sentido desejados em situações específicas e concretas de interação comunicativa”

Isso significa dizer que competência comunicativa dos usuários de utilizar os enunciados da língua em situações concretas de comunicação. O que envolve a competência linguística ou gramatical para produzir frases que sejam apropriadas ao que se quer dizer em determinada circunstância.

A competência comunicativa, de acordo com Travaglia, envolve também a competência textual, vista como a capacidade do usuário de, em situações de interação comunicativa, produzir, compreender, transformar e classificar textos adequados à interação comunicativa pretendida, uma vez que os textos são a unidade da língua em uso. Aqui se incluem a capacidade de conhecer e saber usar um tipo ou gênero adequado à interação verbal em dada situação de comunicação. Nesse sentido, a competência comunicativa é constituída pelas competências linguística ou gramatical, textual e discursiva.

E nesse prisma, quando lidamos com uma gama de diferenças que vão desde a comunicação com falantes de diversas línguas até a convivência com hábitos e culturas completamente diferentes é salutar pensarmos no desenvolvimento de competência comunicativa para uma comunicação eficiente vislumbrando a diversidade no ambiente de trabalho.

Em uma instituição que recebe e atende um público tão diverso, é fundamental que os servidores trabalhem em um ambiente em que a diversidade e a inclusão integrem a rotina para que possam colaborar e se comunicar eficientemente e se desenvolver profissionalmente.

Conforme as reflexões de Ribeiro (2013, p. 63): “É essa a figura que buscamos na educação. Sair do senso comum e buscarmos na diversidade de pontos de vista o caminho para nossas aprendizagens.”

Os Caminhos da Pesquisa

A rotina da Universidade de Brasília é bastante agitada, além da circulação contínua de alunos, docentes e servidores técnicos, contamos também com a presença considerável da comunidade em geral, que utilizam as dependências da universidade para a realização e/ou participação em cursos de extensão, pesquisas e eventos. Esse trabalho pretende captar um pouco da vivência pessoal entre esses públicos, que estão diariamente em contato, embora, frequentemente tenham objetivos distintos, um depende do outro para desenvolver suas atividades. Frisamos a importância das relações pessoais na aquisição de conhecimento. Onde todos esses contatos podem e são, sem dúvida alguma, imbricados de muito conhecimento e experiências, pessoais e profissionais. Conforme os estudos de Dominicé “não há a verdade da formação” (2012, p. 25), não existem espaços próprios para

que o processo de ensino-aprendizagem se dê, pois isso acontece a todo o momento. Ainda segundo o mesmo autor (2012, p. 28) e suas pesquisas:

Do ponto de vista epistemológico, constato que as histórias que analisei não separam as dimensões cognitivas e afetivas do desenvolvimento, não opõem o curso escolar e as aprendizagens informais, não dissociam as dimensões mentais, simbólicas ou psico-corporais. A vida é tomada como um todo. A biografia não é cortada em pedaços.

A formação não precisa acontecer apenas em um ambiente formal de aquisição de conhecimento, ela não vem apenas da academia e das escolas, ela está em todos os lugares, acompanha o homem, está disponível a todos, basta que todos os saberes sejam olhados, percebidos e considerados.

Ouvir é Preciso

Dando início à pesquisa, foi aplicado um questionário com quatro perguntas abertas no intuito de verificar como esses servidores percebem-se atuando no local de trabalho e como se sentem. Eis o pequeno questionário:

1. Como você se insere no ambiente em que atua?
2. Quais os sabores e dissabores do atendimento?
3. Fale sobre “contribuições” e “crescimento”.
4. Você se sente confortável onde trabalha ou vislumbra outra perspectiva de atuação?

Foram escolhidos, aleatoriamente, dois servidores de cada uma das áreas. Obtivemos o total de oito retornos. A primeira pergunta constituiu-se “como você se insere no ambiente acadêmico em que trabalha?”, em que foi constatado que os técnicos, em sua maioria, atendem a mais de um público. No segundo ponto “quais os sabores e dissabores do atendimento?” percebeu-se a pontuação de dificuldades como a falta de investimento na educação, a dificuldade de interação com os demais atores e a sobrecarga de trabalho. Contudo, majoritariamente, sentem-se colaboradores no alcance dos objetivos da instituição e desempenham seus papéis com satisfação. No terceiro ponto foi solicitado

“contribuições e crescimento”, foram abordados mais pontos positivos que negativos e citaram o aprendizado não apenas profissional como também o pessoal. O quarto questionamento foi “você se sente confortável onde atua ou vislumbra outra perspectiva de atuação?”, metade dos entrevistados afirmaram sentir-se confortável e o restante não se sentem bem devido, essencialmente, à escassez de investimento financeiro e de pessoal e, ainda, ao relacionamento difícil com os diversos públicos.

Compreender é Fundamental

Dar voz às pessoas que estão imersas nesse meio acadêmico, desenvolvendo papéis, é imprescindível para compreender as nuances do atendimento e de como os processos estão postos. Analisando os relatos, percebe-se claramente que todos possuem uma carência. Não se trata, obviamente, de idealizar uma administração que agrade à todos. Mas trata-se, sem dúvida alguma, de iniciar um movimento para se olhar para o outro. Mesmo em meio às urgências do dia-a-dia, que são infindáveis, as pessoas não devem ser coisificadas e tratadas como máquinas. Que seus saberes pessoais sejam considerados, que os processos possam sempre serem revistos, recriados, construídos e desconstruídos. Para que se atinja excelência no atendimento e, sobretudo, excelência no relacionamento interpessoal, já que tudo passa por pessoas, não existem processos administrados tratados apenas por máquinas. Corroboramos com Freire (1996, p. 44-45) quando afirma:

“Se estivesse claro para nós que foi aprendendo que percebemos ser possível ensinar, teríamos entendido com facilidade a importância das experiências informais nas ruas, nas praças, nos trabalhos, nas salas de aula das escolas, nos pátios dos recreios, em que variados gestos de alunos, de pessoal administrativo, de pessoal docente se cruzam cheios de significação.”

Dessa forma, olhando e considerando o outro, em sua essência e com seus conhecimentos é possível somar para a construção de um ambiente de trabalho melhor, de uma universidade com mais qualidade em todos os serviços que oferece e ainda, de uma sociedade mais humana e mais fraterna.

Considerações Finais

Intencionando dar respostas cada vez mais rápidas, como a sociedade requer, é que está em fase de elaboração um plano de formação continuada com vistas à interação social, para atender a um dos maiores institutos da Universidade de Brasília, considerando as demandas e as carências dos técnicos no âmbito do desempenho das múltiplas tarefas do dia-a-dia, em particular no atendimento ao público multilíngue e multicultural descrito na introdução. Partindo do pressuposto de que nem sempre é possível à Universidade oferecer um treinamento, de maneira tão particular, para cada servidor ingressante, objetivando atender a demanda, satisfatoriamente, da área em que foi alocado, esse plano de formação continuada estabelecerá, desde o ingresso do servidor técnico-administrativo, um cronograma de cursos a serem cumpridos, levando em consideração a sua função e as atividades a serem desenvolvidas cotidianamente. O plano será elaborado com uma série diversificada de atividades e/ou cursos a serem selecionados pelos servidores para aperfeiçoamento de tarefas de trabalho e, ainda, deverá ser levado em consideração para a progressão na carreira.

Assim como a sociedade não é estática e a língua é um organismo vivo, um plano de ação deve acompanhar as constantes mudanças com flexibilidade tendo em vista a pluralidade do corpo docente e discente da Universidade e suas demandas. Além da previsão de uma formação flexível, pretende-se considerar e aproveitar as habilidades e potencial dos servidores técnicos, pensando a formação, no sentido de reconfigurar nossas heranças intelectuais e inscrever nossa reflexão nas questões que vivemos, como nos exorta Pierre Dominicé (2012).

Referências

Alvarado-Prada, L. E., Freitas, T. C. & Freitas, C. A. (2010). Rev. Diálogo Educ., Curitiba, v. 10, n. 30, p. 367-387, maio/ago.

Brasil. *Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: [s.n.], 2006. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm.

- Dominicé, P. (2012). Currículo e processos formativos: experiências, saberes e culturas. Salvador: EDUFBA.
- Ferreira, R. C. (2016). Qualificação para o trabalho enquanto processo de formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPA/Campus de Cametá.
- Fleury, M. T. L. Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *In* Revista de Administração Contemporânea, volume 5, número especial, Curitiba.
- Franco, M. M. S., Almeida Filho, J. C. P.;(2009). O conceito de competência comunicativa em retrospectiva e perspectiva. *In* Revista Desempenho, v. 10, n. 1.
- Hymes, Dell H. On communicative competence. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. Extracts available in: Duranti, A. (2001), "Linguistic anthropology: a reader", pp. 53-73. New York: Wiley-Blackwell, 1971.
- Ribeiro, O. M. (2013). Na teia de Penélope. Metáforas na educação. Campinas: Pontes.
- Travaglia, L. C. (2011). Gramática: ensino plural. 5. ed. São Paulo: Cortez.
- Universidade de Brasília (UnB). Coordenadoria de Capacitação. Recuperado de: http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=445&Itemid=405).
- Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. Plano de Ações de Capacitação - PAC 2017-2018: Programa de Educação Continuada dos TécnicoAdministrativos da UFPA / Universidade Federal do Pará. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. Recuperado de http://www.progep.ufpa.br/progep/documentos/capacit/pac/PAC_2017-2018.pdf
- Zarifian, P. (1999). El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo: Cinterfor.