



**Rita Santos Silva**  
Faculdade de Economia e Gestão  
da Católica Porto  
rssilva@porto.ucp.pt

**Inês Nascimento**  
Faculdade de Psicologia e  
Ciências da Educação da  
Universidade do Porto  
ines@fpce.up.pt

# Formando para o trabalho: As competências transversais enquanto fator diferenciador no ingresso socioprofissional de economistas e gestores

## Resumo

Ao longo dos últimos anos, a aquisição de competências transversais tem sido apontada como uma meta significativa no cumprimento do processo de desenvolvimento dos indivíduos e das sociedades, quer através da qualificação dos agentes produtivos, quer pela promoção de uma maior autonomia na construção dos projetos de vida dos cidadãos. Emolduradas pelo paradigma de Bolonha, as instituições de Ensino Superior têm vindo a ser desafiadas a encontrar soluções para a integração socioprofissional dos seus licenciados através de uma abordagem diferenciada ao mercado de trabalho. Uma das propostas para estreitar o *gap* entre o contexto académico e o mundo socioprofissional consiste na implementação de projetos de promoção intencional do desenvolvimento de competências transversais (Oliveira, & Guimarães, 2010; Pillai, Khan, Ibrahim, & Raphael, 2012), processos esses que devem estar articulados com a inovação curricular e revisão permanente das práticas pedagógicas implementadas. Tendo em conta a relevância de conhecer o que o mercado de trabalho procura, ao nível das competências transversais, no perfil de futuros economistas e gestores, a presente comunicação tem como objetivo apresentar os dados da primeira fase de um estudo exploratório que consistiu em entrevistas a 26 representantes de empresas parceiras da Faculdade de Economia e Gestão da Católica Porto, e 10 professores, 7 alumni e 6 estudantes finalistas da mesma instituição, que se tem vindo a posicionar estrategicamente no âmbito do desenvolvimento intencional das competências transversais e promoção da empregabilidade dos seus estudantes. Entre as competências mais referidas encontram-se as competências de comunicação, trabalho em equipa, relacionamento interpessoal, proatividade e iniciativa, domínio de línguas estrangeiras, liderança, destacando-se igualmente o papel que as atividades extracurriculares assumem enquanto contextos privilegiados de promoção do desenvolvimento e mobilização destas competências.

**Palavras-chave:** Ensino Superior, empregabilidade, economia e gestão, competências transversais  
Abstract

Over the past years, the acquisition of transferable skills has been identified as a significant milestone in the fulfillment of the development process of individuals and companies, either through the qualification of the work force or by promoting greater autonomy in the construction of the long life project of individuals. Framed by the Bologna's paradigm, Higher Education institutions have been challenged to find solutions to socio-professional integration of their graduates through a differentiated approach to the labor market. One of the proposals to bridge the gap between the academic context and the socio-professional world is the implementation of projects to intentionally promote the development of soft skills (Oliveira & Guimarães, 2010; Pillai, Khan, Ibrahim, & Raphael, 2012). These processes should be articulated with the curricular innovation and continuous review of the implemented pedagogical practices. Considering the importance of knowing what the labor market demands regarding transferable skills in future economists and managers, this paper aims to present data from the first phase of an exploratory study in which 26 representatives of partner companies of the School of Economics and Management of Catholic University of Portugal, and 10 teachers, 7 alumni and 6 students were interviewed. The School is well-known for its strategical positioning regarding the intentional development of transferable skills and employability of the students. Among the most frequently mentioned skills are communication skills, teamwork, interpersonal skills, proactivity and initiative, language skills and leadership. The role of extracurricular activities as privileged contexts to promote the development and mobilization of these skills is also referred.

**Keywords:** Higher Education, employability, economics and management, transferable skills

## Introdução

Num contexto de crise económica, onde os empregos diminuem e o presente e o futuro são caracterizados pelo risco, incerteza e imprevisibilidade (Crespo, Gonçalves & Coimbra, 2001), apresenta-se aos indivíduos um conjunto de novas exigências e desafios que os torna diretamente responsáveis pela sua formação e empregabilidade, bem como pelo desenvolvimento de competências, de modo a obter e manter um emprego (Oliveira & Guimarães, 2010). Assim, o conceito de empregabilidade – à semelhança do conceito de aprendente – parece fazer emergir uma oportunidade para investimentos, tornando os indivíduos agentes ativos do seu próprio desenvolvimento, sem, no entanto, esquecer que as dinâmicas do mercado de trabalho influenciam, em larga medida, o sistema de oportunidades (Oliveira & Guimarães, 2010).

A questão que, de imediato, se coloca é se e de que forma as universidades estão a ser capazes de tornar apetecíveis os futuros candidatos ao mercado de trabalho, seja por via da qualidade técnico-científica da formação específica ministrada seja através da criação de oportunidades que permitam aos estudantes desenvolverem um tipo de perfil que assegure o sucesso da sua integração socioprofissional, isto é, que integre dimensões de competência que, transversalmente, as empresas valorizem.

Sabe-se hoje que, para além dos conhecimentos científicos e técnicos de excelência, é necessário que os profissionais sejam detentores de um portefólio de características, atitudes e aptidões que lhes permitam estar aptos para lidar com múltiplos desafios e contribuam para a sobrevivência e sucesso das organizações (Fallows, & Steven, 2000; Heimler, 2010; Sahni, 2011; Stewart, & Knowles, 2000), frequentemente designadas por competências transversais (p.e., Rey, 2002, Cabral-Cardoso, Estêvão, & Silva., 2006; Ceitil, 2007; Gonçalves, 2010), genéricas (p.e., Casanova, 1991, in Jardim, 2008), sociais, de aprendizagem e de carreira (Klink, Boom & Schlusmans, 2007), ou ainda outras e diversas designações, o que contribui tanto para espelhar a importância que assumem na agenda atual, quanto para alimentar a confusão gerada em torno do próprio conceito. Assumindo um conceito possível de competências transversais, podem designar-se enquanto “conjunto de competências pessoais gerais que são úteis e importantes no contexto do desempenho de diferentes profissões/atividades profissionais e que permitem aos indivíduos terem sucesso numa ampla variedade de tarefas e ocupações” (Cabral-Cardoso, et al, 2006, p.37), sendo na e pela acção que se definem (Ceitil, 2007).

Inevitavelmente, “as novas formas de trabalho industrial e a necessidade, para muitos, de mudar de profissão várias vezes durante a vida e de se adaptar a situações inesperadas exigem algumas potencialidades, que em muito, ultrapassam as competências adquiridas pelas formações específicas” (Rey, 2002, p. 60). Assim, e emolduradas pelo paradigma de Bolonha, as instituições de ensino superior têm vindo a ser desafiadas a encontrar soluções para a integração socioprofissional dos seus licenciados através de uma abordagem diferenciada ao mercado de trabalho. No entanto, e se, por um lado, é importante que as universidades sejam capazes de responder às exigências das empresas, por outro,

deverão igualmente começar a transformar a narrativa que suporta essas mesmas exigências, antevendo futuras necessidades que as empresas não são ainda capazes de prever e preparando os estudantes no sentido de lhes dar resposta. Deste modo, será determinante a capacidade das instituições de ensino superior para estreitarem o *gap* entre as universidades e o mercado de trabalho, através da promoção intencional do desenvolvimento de competências transversais (Oliveira, & Guimarães, 2010; Pillai, Khan, Ibrahim, & Raphael, 2012), processo que se articula com a inovação curricular e revisão permanente das práticas pedagógicas implementadas. Klink, Boom e Schlusmans (2007) defendem a construção de programas curriculares capazes de ler as exigências do mercado de trabalho – compreendendo as suas características, requisitos, situações realistas e representativas –, permitindo aferir e integrar competências determinantes para a sua resolução no processo de ensino-aprendizagem, permitindo simultaneamente a renovação crítica da prática profissional em detrimento da reprodução de padrões esperados, contribuindo-se desta forma efetivamente para o desenvolvimento pessoal, social e profissional do estudante.

## O estudo

O estudo “Transição Universidade-Mercado de Trabalho: O desenvolvimento de competências transversais enquanto mecanismo de criação de valor vocacional nas áreas de economia e gestão” tem como principal objetivo identificar as competências transversais mais valorizadas no mercado de trabalho nacional em recém-licenciados das áreas de economia e gestão. De um modo mais concreto, a investigação em curso visa responder aos seguintes objetivos específicos: (1) Identificar e validar as competências transversais mais valorizadas nas áreas da economia e gestão, que permitam a integração profissional; (2) Contribuir para um melhor entendimento dos desafios que se colocam às empresas e do papel dos economistas e gestores recém-licenciados; (3) Sistematizar *best practices*; (4) Propor estratégias de intervenção que promovam o desenvolvimento efetivo das competências transversais identificadas como as mais relevantes para o exercício de funções no domínio da economia e gestão; (5) Sensibilizar as empresas nacionais para a necessidade e relevância de considerar as competências transversais enquanto dimensões relevantes nos processos de recrutamento e seleção de candidatos; (6) Alertar para a importância da valorização e fomento das competências transversais dos colaboradores, com vista à retenção dos candidatos com os melhores perfis.

## Metodologia

### Design da investigação

Num primeiro momento que decorreu entre maio e janeiro de 2014, foi realizado um levantamento das perceções dos diferentes stakeholders dos contextos académico e empresarial, mediante a realização de entrevistas<sup>1</sup> a 27 representantes de empresas parceiras da Faculdade de Economia e Gestão da Católica Porto, 10 docentes da instituição, sete alumni com um a dois anos de experiência profissional na área e seis atuais finalistas das licenciaturas de economia e gestão.

Após um período de análise de conteúdo das entrevistas, procedeu-se à sistematização dos dados qualitativos obtidos, que foram confrontados com a literatura, originando um referencial com 46 competências transversais. Simultaneamente, foi construída uma plataforma online – [www.observatoriodecompetencias.pt](http://www.observatoriodecompetencias.pt) – através da qual o inquérito foi disponibilizado aos representantes de empresas da área de recursos humanos a desenvolver as suas atividades profissionais particularmente na vertente de recrutamento e seleção em empresas e organizações de diversos setores de atividade e com diferentes modelos organizativos e dimensão. O inquérito exibia a seguinte estrutura temática<sup>2</sup>: (1) Dados Biográficos e relacionados com a organização; (2) Grau de familiaridade com o conceito de competências transversais; (3) Competências transversais mais valorizadas pelo mercado de trabalho nas áreas de economia e gestão (mediante posicionamento do participante em questões prévias, as questões permitiam discriminar diferença entre economia e gestão e entre profissionais com experiência

<sup>1</sup> Para obtenção de informações detalhadas relativamente à estrutura da entrevista e caracterização sociodemográfica dos participantes, poderão ser contactadas as autoras.

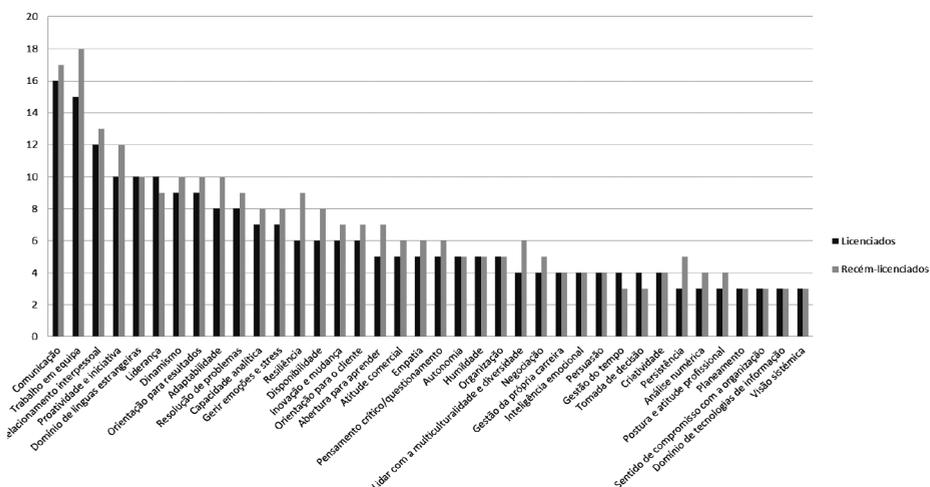
<sup>2</sup> Para obtenção de informações detalhadas relativamente à estrutura do inquérito, poderão ser contactadas as autoras.

e recém-licenciados); (4) Importância das competências transversais para as diversas áreas funcionais da economia e gestão; (5) Importância de determinadas atividades extracurriculares para o desenvolvimento de competências transversais. De julho a novembro de 2014 ocorreu a fase de coleta de respostas, sendo que dados estão neste momento a ser analisados com recurso ao SPSS. Para além do inquérito, a plataforma disponibiliza ainda alguma informação sobre a investigação e os objetivos do estudo e manter-se-á ativa, no sentido de se realizarem estudos periódicos de auscultação ao mercado de trabalho com o mesmo objetivo.

## Apresentação e discussão de resultados

### Competências transversais mais valorizadas

De acordo com os dados recolhidos na primeira fase do estudo, os participantes “representantes de empresas” parecem considerar o perfil de licenciados e recém-licenciados bastante semelhante.



**Gráfico 1.** Competências transversais valorizadas pelos participantes do grupo “representantes de empresas” em licenciados e recém-licenciados de Economia e Gestão

Os resultados apresentados no gráfico 1 evidenciam que as competências que os participantes deste grupo apontam estão em consonância com o que a literatura neste domínio tem vindo a destacar, surgindo referência às competências de comunicação (Cabral-Cardoso, et al., 2006; Carnevale, Gainer, & Meltzer, 1998; Evans, 2001; Evers, Rush, & Berdrow, 1998; Fallows, & Steven, 2000; Jackling, & De Lange, 2009; Wagner & National Business Education Association, 2001), trabalho em equipa (Cabral-Cardoso, et al., 2006; Carnevale, et al., 1998; Evans, 2001; Evers, et al., 1998; Jackling, & De Lange, 2009; Raybould, & Sheedy, 2005; Wagner, & National Business Education Association, 2001), relacionamento interpessoal (Cabral-Cardoso, et al., 2006; Evans, 2001; Evers, et al., 1998; Fallows, & Steven, 2000; González, & Wagenaar, 2003; Heimler, 2010; Jackling, & De Lange, 2009), proatividade e iniciativa (Evers, et al., 1998), domínio de línguas estrangeiras (Cabral-Cardoso, et al., 2006; González, & Wagenaar, 2003) e liderança (Carnevale, et al., 1998; Evers, et al., 1998; Heimler, 2010; Jackling, & De Lange, 2009; Raybould, & Sheedy, 2005) como as competências transversais que os representantes do mercado de trabalho mais valorizam em economistas, gestores e recém-licenciados de ambas as áreas. No entanto, algumas competências parecem não reunir tanto consenso entre os participantes, nomeadamente a adaptabilidade, resiliência, disponibilidade, abertura para aprender, lidar com a multiculturalidade e diversidade, persistência, ambição e cooperação, que são consideradas mais relevantes no caso dos recém-licenciados (com pelo menos dois ou três participantes a referir).

Apresentam-se na tabela 1 os resultados comparativos do exercício de evocação livre do grupo “docentes”, “alumni” e “estudantes finalistas” no que respeita às competências transversais dos recém-licenciados que, na opinião destes participantes, são mais valorizadas pelo mercado de trabalho.

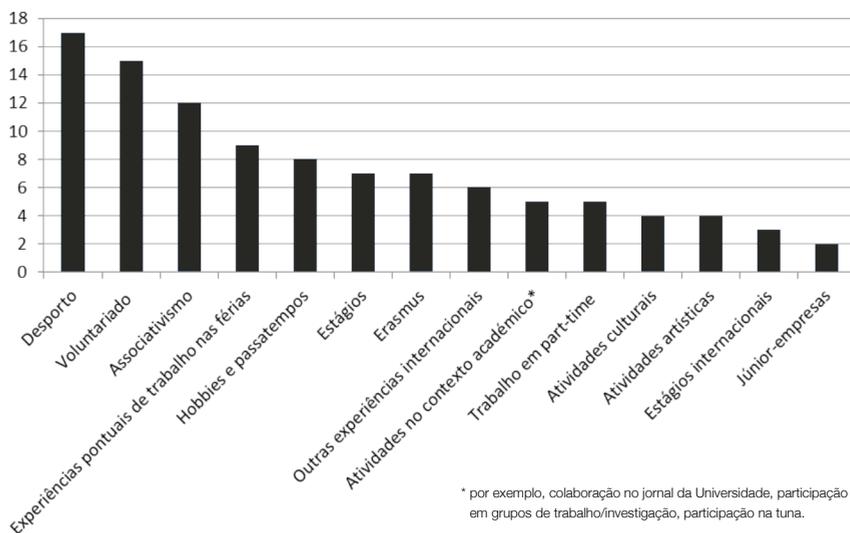
Competências transversais	“Estudantes Finalistas”	“Alumni”	Valorizadas pelo mercado de trabalho	“Docentes Valorizadas nos estudantes	Desenvolvidas e avaliadas nas disciplinas
Adaptabilidade/flexibilidade	•	•			
Análise de informação		•	•	•	•
Argumentação				•	•
Assertividade		•	•	•	
Atenção ao detalhe		•		•	
Autonomia	•	•	•	•	•
Capacidade para resolver problemas	•	•	•	•	
Competências técnicas	•	•		•	•
Comunicação escrita	•	•	•	•	•
Comunicação oral	•	•	•	•	•
Comunicação persuasiva	•	•	•	•	•
Criatividade e originalidade		•		•	
Domínio de línguas estrangeiras	•				
Domínio de tecnologias de informação				•	
Escuta			•	•	
Gestão do tempo	•	•	•	•	•
Interação com outros	•	•	•	•	
Lidar com a multiculturalidade	•				
Liderança	•		•	•	
Motivação para aprender			•	•	•
Networking	•			•	
Organização	•	•		•	•
Orientação para objetivos	•	•		•	
Persistência	•	•	•		
Pesquisa de informação		•		•	
Postura e atitude profissional	•	•		•	
Proatividade e iniciativa	•	•	•	•	
Responsabilidade	•		•	•	•
Sentido e posicionamento crítico		•	•	•	•
Sentido ético			•		
Síntese		•	•	•	
Trabalho em equipa	•	•	•	•	•

**Tabela 1.** Competências transversais valorizadas pelos participantes dos grupos “estudantes finalistas”, “alumni” e “docentes” em recém-licenciados de Economia e Gestão

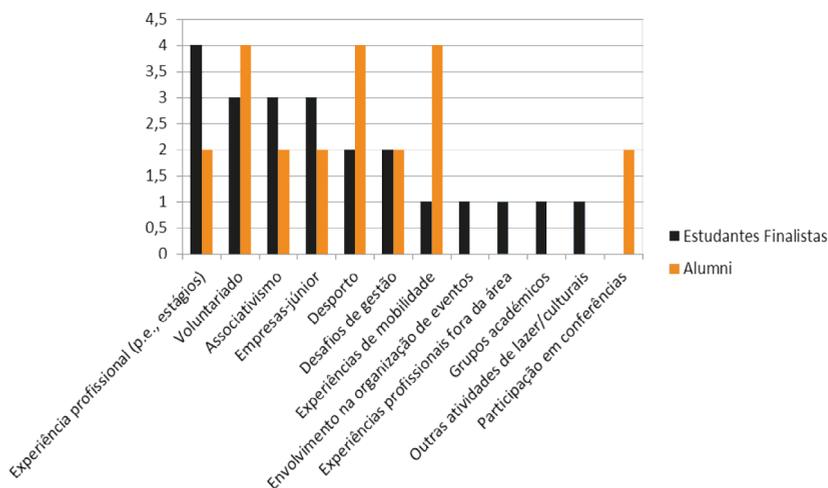
Pelo menos um participante em cada grupo referiu a autonomia, capacidade para resolver problemas, comunicação escrita, oral e persuasiva, gestão do tempo, interação com outros, persistência proatividade e iniciativa e trabalho em equipa como as competências transversais mais valorizadas. No rol das referidas pelos participantes de apenas um dos grupos aparece o domínio de línguas estrangeiras (“estudantes finalistas”), mas esta dimensão reaparece na reflexão acerca das atividades extracurriculares, quando um dos participantes “alumni” destaca a necessidade de investimento da faculdade nesta dimensão, à semelhança de outro participante do mesmo grupo, que faz o mesmo reforço no que respeita às tecnologias de informação, especificamente word e powerpoint. Um resultado curioso é o facto de as competências técnicas – aqui entendidas enquanto competências do domínio do saber específico, mas que podem ser aplicadas em contextos profissionais distintos e mobilizadas em diferentes disciplinas (por exemplo o domínio de conceitos organizacionais, de gestão, marketing, e recursos humanos) – não terem sido referidas por nenhum dos “docentes” enquanto competências valorizadas pelo mercado de trabalho. No entanto, tal facto poderá dever-se à leitura implícita, por parte deste grupo, da necessidade de os empregadores considerarem esta dimensão, na medida em que se enquadra no domínio técnico.

## Atividades profissionais e não-profissionais

Relativamente às experiências profissionais e não-profissionais, os participantes identificam algumas que consideram capazes de despoletar o desenvolvimento de determinadas competências transversais, ainda que nem sempre de modo intencional. Os resultados do grupo de participantes “representantes de empresas” e “estudantes finalistas” e “alumni” apresentam-se nos gráficos 2 e 3.



**Gráfico 2.** Atividades académicas, extra-académicas, profissionais e não profissionais referidas pelos participantes do grupo “representantes de empresas”



**Gráfico 3.** Atividades académicas, extra-académicas, profissionais e não profissionais referidas pelos participantes dos grupos

Atividades como voluntariado, associativismo, envolvimento em *júnior*-empresas, participação em desafios de gestão, experiências de mobilidade internacional, desporto, intervenção do SLH e experiência profissional na área (os “estudantes finalistas” associam as experiências de estágio a este contacto e também valorizam experiências profissionais pontuais e não diretamente relacionados com a área de saber) são consideradas propícias ao desenvolvimento e mobilização de competências transversais e, nalguns casos, também de competências técnicas (quando permitem a aplicação de conhecimentos diretamente relacionados com a área de saber, nomeadamente projetos desenvolvidos nas *júnior*-empresas ou desafios de gestão): “Atividades extrauniversidade, digamos assim, são muito importantes para a formação da pessoa. Tanto em termos de ações de voluntariado, a participação em associações, dependendo do tipo de desporto também que fazem, podem evidenciar determinadas características da pessoa. O trabalho, o trabalho no verão, o trabalho a part-time, são coisas também muito importantes que eu à partida avalio quando entrevisto um candidato, não é? Normalmente estas pessoas têm competências transversais mais desenvolvidas do que aquelas que à partida estiveram só a fazer o curso durante o período da universidade [RE07, como exemplo]”. Os “alumni” destacam ainda a importância da frequência/participação em conferências e seminários da área, enquanto que os “estudantes finalistas” enfatizam o envolvimento em grupos académicos (p.e., tuna académica), na organização de eventos pontuais ou mesmo noutras atividades culturais/de lazer. Não obstante, convém salvaguardar que para os participantes não será a experiência per se, nem a sua natureza que permitirão prever o desenvolvimento de determinada competência, mas antes a leitura que o indivíduo faz do processo de aprendizagem e desenvolvimento em si mesmo: “não importa a natureza da atividade, o que importa é encontrarmos pontos de interesse e que não nos limitemos só às atividades extracurriculares que tenham a ver com a licenciatura, que eu acho isso limitador [AF05]”. Assim, as instituições de ensino superior deverão promover ativamente o envolvimento dos seus estudantes em diversas experiências extracurriculares e breves imersões no mercado de trabalho ao longo do seu percurso académico, sublinhando os ganhos decorrentes das experiências internacionais e procurando oferecer programas individualizados que potenciem o desenvolvimento e diferenciação dos estudantes, aproximando-os cada vez mais do mercado de trabalho e preparando-os para os desafios profissionais futuros (Oliveira, & Guimarães, 2010; Pillai, et al., 2012; Wagner, & National Business Education Association, 2001).

## Conclusão

É incontornável o papel que as competências transversais assumem nos dias de hoje no mercado de trabalho, não apenas pela natureza dos desafios quotidianos que se colocam hoje às organizações e aos seus colaboradores, mas porque cada vez mais se observa que apenas será possível produzir uma resposta adequada e eventualmente antecipar ações de mudança se os indivíduos exibirem um perfil muito para além das exigências técnicas da função. Pela natureza da investigação em curso, que conjuga uma abordagem exploratória com uma auscultação mais sistemática de representações do mercado de trabalho, acredita-se ser possível estabilizar um referencial de competências transversais que contribuirá para a revisão, afinação ou eventual expansão das práticas de intervenção desenvolvidas pelas instituições de Ensino Superior junto dos estudantes, permitindo inclusivamente a criação de instrumentos para validação da eficácia das práticas em curso e, numa visão mais a longo prazo, reforçar a sustentabilidade do paradigma das competências transversais enquanto mecanismo de diferenciação dos estudantes e profissionais nos seus contextos. A possibilidade de monitorizar as perceções do mercado de trabalho de forma periódica que a plataforma online permite servir para avaliar regularmente as necessidades emergentes e desencadear ações intencionalmente promotoras do desenvolvimento das dimensões que vão sendo identificadas/sinalizadas.

## Referências

- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C.V., & Silva, P. (2006). *As Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspetiva dos Empregadores e dos Diplomados*. Guimarães, Portugal: TecMinho/ Gabinete de Formação Contínua Universidade do Minho.
- Carnevale, A. P., Gainer, L. J., & Meltzer, A. S. (1988). *Workplace Basics: The Skills Employers Want*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 2ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Crespo, C.A., Gonçalves, C.M., & Coimbra, J.L. (2001, novembro). *A formação no mundo global: um dispositivo na promoção de competências transversais*. Comunicação apresentada no III Encontro Internacional de Galicia e Norte de Portugal de Formación para o Trabalho: Novos horizontes para a formación profesional, Santiago de Compostela, Espanha.
- Evans, K. (2001, September). *Tacit Skills and Work Inequalities – A UK Perspective on Tacit Forms of Key Competences, and Issues for Future Research*. Paper apresentado na ECER Conference, Lille.
- Evers, F.T., Rush, J.C., & Berdrow, I. (1998). *The Bases of Competence – Skills for Lifelong Learning and Employability* (1st ed.). San Francisco: The Jossey-Bass.
- Fallows, S., & Steven, C. (2000). *Building employability skills into the higher education curriculum: A university-wide initiative*. *Education & Training*, 42(2), 75-83. doi: 10.1108/00400910010331620
- Gonçalves, A. (2010). *As competências transversais dos fepianos: percepção dos finalistas e empregadores*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- González, J., & Wagenaar, R. (2003). *Quality and European Programme Design in Higher Education*. *European Journal of Education*, 38 (3), p241-251. doi: 10.1111/1467-3435.00144
- Heimler, R. (2010). *Attitudes of college graduates, faculty, and human resource managers regarding the importance of skills acquired in college and needed for job performance and career advancement potential in the retail sector*. *Dissertation Abstracts International Section A*, 71.
- Jackling, B., & De Lange, P. (2009). *Do accounting graduates' skills meet the expectations of employers? A matter of convergence or divergence*. *Accounting Education*, 18 (4-5), 369-385. doi:10.1080/09639280902719341
- Jardim, J. (2008). *Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais – Estudo para a promoção do sucesso académico*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Klink, M., Boon, J. & Schlusmans, K. (2007). *Competências e ensino superior profissional: presente e futuro*. *Revista Europeia de Formação Profissional*. 40, (1), 72- 89.
- Oliveira, E. D. & Guimarães, I. C. (2010). *Employability through curriculum innovation and competencies development*. *Higher Education Management and Policy*, 22(2), 1-20.
- Pillai, S., Khan, M., Ibrahim, I., & Raphael, S. (2012). *Enhancing employability through industrial training in the Malaysian context*. *Higher Education*, 63(2), 187-204. doi:10.1007/s10734-011-9430-2
- Raybould, J., & Sheedy, V. (2005). *Are graduates equipped with the right skills in the employability stakes?*. *Industrial and Commercial Training*, 37 (5), 259-263. doi: 10.1108/00197850510609694
- Rey, B. (2002). *As competências transversais em questão*. São Paulo: Artmed Editora.
- Sahni, L. (2011). *The Impact of Soft Skill Training Induction Programme on New Enterants*. *BVIMR Management Edge*, 4(2), 40-47.
- Stewart, J., & Knowles, V. (2000). *Graduate recruitment and selection: Implications for HE, graduates and small business recruiters*. *The Career Development International*, 5(2), 65-80. doi:10.1108/13620430010318909
- Wagner, J. G., & National Business Education Association, R. A. (2001). *Getting Back to Basics*. *Keying In*, 12 (1), 9-18.