

O desenvolvimento de competências no quadro dos programas de formação para o empreendedorismo

Rute Antunes Agostinho, José Cavaleiro Rodrigues, Joana Lemos Rodrigues
Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal

Resumo

Vêm-se assistindo, sobretudo na última década, a uma mudança de paradigma no Ensino Superior europeu. De um sistema baseado na transmissão de conhecimentos transitou-se para um modelo que tem por base o desenvolvimento de competências, mais vincado desde a implementação do Processo de Bolonha. São várias as investigações a nível europeu que espelham a importância crescente dada às competências transversais e transferíveis na formação superior e o seu papel na promoção da empregabilidade dos estudantes. As competências específicas adquiridas precisam agora de ser sustentadas por competências transversais, que acrescentem valor aos desempenhos em contexto organizacional. A par deste modelo de educação, as mudanças económicas e sociais ocorridas neste novo século são influenciadas pela globalização, fluxos migratórios e avanços tecnológicos que, conseqüentemente, têm contribuído para a alteração dos contextos de trabalho e das carreiras. Estamos perante mercados caracterizados pelo aumento da competitividade, da precariedade e da diminuição dos empregos seguros para a vida. O desafio para as instituições de ensino superior é o de passarem a funcionar como contextos nucleares para o desenvolvimento de competências genéricas, particularmente, as empreendedoras e de empregabilidade através da criação no *curricula* de unidades curriculares opcionais ou através de programas específicos. O Programa para o Empreendedorismo do Politécnico de Lisboa (ACE - Academia de Inovação, Criatividade e Empreendedorismo), assente numa metodologia de educação para o empreendedorismo, surge no intuito de incentivar a criatividade e o espírito de iniciativa empreendedor, facultar ferramentas que permitam apresentar novas soluções para as solicitações da sociedade global, e desenvolver competências práticas empreendedoras, procurando assim que os estudantes se tornem cidadãos criativos, empreendedores e empregáveis. Dentro da vertente formativa, inscrevem-se as ACE Talks, encontros que pretendem dar a conhecer empreendedores de sucesso e as suas experiências e o ACE Bootcamp, ação imersiva de desenho e aperfeiçoamento de planos financeiros e de negócio.

Palavras chave: ensino superior, empreendedorismo, competências, empregabilidade

Introdução

As mudanças económicas, sociais e culturais neste novo século, fortemente influenciadas pela globalização, pelos fluxos migratórios e avanços tecnológicos, desafiaram e modificaram a natureza e os contextos de trabalho e das carreiras (Rossier, 2015). A instabilidade, imprevisibilidade e a perspectiva de trabalhos precários e/ou a curto prazo, conduzem à necessidade de a maioria dos indivíduos manter uma empregabilidade flexível, através da aprendizagem ao longo da vida, em contraste com o desenvolvimento de uma vida estável e emprego seguro. Perante este cenário, devem os indivíduos construir uma carreira ponderando possibilidades num ambiente em mudança, em vez de desenvolver uma carreira planeada num meio estável (Savickas, 2011).

As organizações procuram, mais do que a especialização técnica dos indivíduos, procuram outras competências, mais transversais e transferíveis, que facilitem a adaptação dos indivíduos a novas tarefas, a novas situações de trabalho, e a polivalência necessária nestes contextos de mudança. Mais especificamente, o desenvolvimento de competências empreendedoras nos indivíduos, para além dos benefícios na sustentabilidade económica e no desenvolvimento social da sociedade, são essenciais para a criação de cidadãos ativos, criativos e empreendedores (Alves, Felgueira e Paiva, 2018).

Este artigo pretende analisar e refletir sobre a importância da promoção e do desenvolvimento de competências transversais e empreendedoras nas Instituições de Ensino Superior (IES), na construção das carreiras e projetos de vida dos estudantes, recorrendo a diferentes estratégias e metodologias. Num primeiro momento, caracterizam-se os contextos atuais da educação e do trabalho evidenciando os seus efeitos na construção da carreira dos indivíduos, prosseguindo-se a apresentação de algumas investigações e projetos realizados a nível europeu, que destacam a importância atribuída à aquisição e desenvolvimento de competências. Num ponto seguinte, destacando-se os programas e projetos de educação para o empreendedorismo, referenciando as ações que o Politécnico de Lisboa tem vindo a desenvolver nos últimos anos neste domínio. Por último, evidenciam-se algumas considerações finais.

1. Os atuais contextos de trabalho: desafios para as IES e para os indivíduos

As rápidas mudanças económicas e sociais do novo século, influenciadas pelo aumento da globalização, pelos avanços na tecnologia e informação e por alterações demográficas significantes, mudaram expressivamente a natureza da vida profissional,

nomeadamente em: (a) maior competitividade e pressão para a produtividade; (b) padrões de carreira mais flexíveis e menos previsíveis; (c) mudanças organizacionais impulsionadas por fusões e alianças de trabalho; (d) mais oportunidades para trabalhar em diferentes partes do mundo; (e) maior enfoque em cargos temporários ou contratados; (f) maior necessidade em considerar opções de emprego por conta própria; (g) aumento da diversidade (etnia, género) no local de trabalho; (h) maior ênfase em competências tecnológicas; (i) aumento da necessidade de trabalhadores com competências comerciais; (j) maior complexidade em conciliar a vida social-familiar e a laboral; (k) maior necessidade e pressão para ter um plano duplo de carreira; (l) maior ênfase nas competências interpessoais (trabalho de equipa, trabalho em rede); (m) necessidade de uma aprendizagem contínua; (n) necessidade de inovação contínua; (o) menos oportunidades de crescimento na carreira; e (p) maior disparidade de rendimentos entre trabalhadores e administradores e gestores (Amundson, 2005, 2006).

Enquanto que no século XX, o emprego estável e a segurança das organizações proporcionavam uma base sólida para os indivíduos construírem as suas vidas e anteciparem o futuro, no século XXI, esta estabilidade e segurança dá lugar a uma nova disposição social do trabalho (Savickas, 2011). Para Kalleberg (2009), a precariedade é a característica mais dominante das relações sociais com os empregadores, levando a consequências significativas, quer em aspetos relacionados com o trabalho como por exemplo, a insegurança no trabalho, a insegurança económica e a desigualdade, quer em aspetos mais de natureza pessoal afetando o indivíduo, a família e até a comunidade.

A premissa de uma maior aproximação das IES ao mundo do trabalho, considera que as IES devem assumir um papel transmissor do conhecimento científico e de desenvolvimento de competências que permitam ao indivíduo preparar de forma eficaz a sua entrada no mercado de trabalho e tornar-se um profissional de qualidade e competitivo. A integração das IES no Espaço Europeu do Ensino Superior e na Sociedade do Conhecimento (mais conhecido por Processo de Bolonha), introduziu alterações na estrutura e organização do ensino, promovendo uma maior autonomia e responsabilidade ao estudante (DGES, 2012). O estudante deve ocupar um lugar determinante na definição das suas escolhas e no desenvolvimento dos seus objetivos estratégicos, sendo cada vez mais quem define o seu percurso académico e profissional (González & Wagenaar, 2008).

A crescente competitividade e incerteza no mercado de trabalho são, cada vez mais, preocupações sentidas e vivenciadas pelos indivíduos, especialmente quando procuram uma primeira oportunidade no mundo do trabalho para aplicarem os seus

conhecimentos e competências adquiridas nas IES. É crucial estarem preparados para enfrentar, lidar e adaptar-se a estas novas realidades (Agostinho, 2018).

2. O desenvolvimento de competências transversais no ES

Perante as características do novo mercado de trabalho, torna-se fundamental o desenvolvimento de estratégias para promover competências cognitivas, sociais ou emocionais que se traduzam em atitudes e comportamentos perante o presente e o futuro, que favoreçam o seu crescimento enquanto indivíduos proactivos, flexíveis e adaptáveis na construção do seu percurso de vida (Barros, 2010). A capacidade e a vontade de aprender, a flexibilidade e a iniciativa assumem-se como competências chave que permitem ao indivíduo estar preparado para responder aos desafios que os contextos atuais oferecem (Agostinho, 2018).

São vários os estudos que defendem a relevância do desenvolvimento de competências transversais nos estudantes (Comissão Europeia, 2012) preparando-os para o seu futuro papel de trabalhador, potenciando assim a sua empregabilidade (Coll & Zegwaard, 2006; Rainsbury, Hodges, Burchell & Lay, 2002).

O elevado desempenho numa determinada função não se distingue apenas pelas competências técnicas que os indivíduos possuem, tendencialmente adquiridas através da formação académica, mas também pela demonstração de competências comportamentais, que refletem as suas vivências, resultantes do seu autoconhecimento e do equilíbrio com o meio que os rodeia (Boyatzis, 2008; Coll & Zegwaard, 2006; Spencer & Spencer, 1993). Não são apenas as máquinas e os equipamentos que se tornam obsoletos, as competências também. Por isso, os indivíduos para serem competitivos e empregáveis precisam de se ir adaptando aos novos contextos e desenvolvendo as suas competências ao longo da vida. A empregabilidade exige do profissional esta adaptabilidade constante.

2.1. Estudos e investigações

Os projetos e as investigações desenvolvidas a nível europeu, a maioria financiados por programas e estruturas europeias, espelham a importância crescente dada ao desenvolvimento de competências no ensino superior e o seu papel na promoção da empregabilidade dos indivíduos.

Um dos exemplos é o projeto TUNING - Tuning Educational Structures in Europe, que surgiu em 2000, com o propósito de oferecer uma abordagem concreta para implementar o Processo de Bolonha ao nível das IES e das diferentes áreas de estudo.

Neste contexto, as competências representam uma combinação de atributos (referentes ao conhecimento e sua aplicação, atitudes, competências e responsabilidades) que descrevem o nível ou grau em que uma pessoa é capaz de desempenhar os mesmos (González & Wagenaar, 2008). São considerados dois tipos: competências acadêmicas específicas e as competências genéricas ou competências transferíveis. As competências acadêmicas específicas são cruciais para qualquer grau e estão estreitamente relacionadas com conhecimentos específicos de um campo de estudo. As competências genéricas ou competências transferíveis têm-se tornado, cada vez mais, relevantes no âmbito da preparação dos estudantes para o seu futuro papel na sociedade em termos de cidadania e empregabilidade e, neste contexto são distinguidos três tipos: (a) Competências instrumentais, que englobam habilidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas e linguísticas; (b) Competências interpessoais, ou seja, habilidades individuais relacionadas com a capacidade de expressar os próprios sentimentos, habilidades críticas e auto-críticas; e (c) Competências sistêmicas, que abrangem as habilidades e competências referentes a todo o sistema (González & Wagenaar, 2008).

Um estudo levado a cabo sobre a importância destas competências para a empregabilidade com uma amostra de empregadores, graduados e académicos, demonstrou que, embora o conjunto das competências genéricas mais relevantes difira ligeiramente entre as diferentes áreas científicas, para a maioria das competências havia uma similaridade entre as mesmas. Em todas as áreas, as competências tipicamente académicas foram identificadas como sendo as mais importantes, como a capacidade de analisar e sintetizar, e a capacidade para aprender e resolver problemas. Contudo, salienta-se que os graduados e os empregadores consideraram também as competências genéricas como sendo importantes para a empregabilidade, nomeadamente, a capacidade de aplicar o conhecimento na prática, a capacidade de adaptação a novas situações, a preocupação com a qualidade, as competências de gestão de informação, a habilidade para trabalhar autonomamente, o trabalho de equipa, a capacidade para organizar e planear e a comunicação oral/escrita na língua materna (González & Wagenaar, 2008).

Um outro projeto, o ATC21S - Assessment and Teaching of 21st Century Skills, em que estiveram envolvidos vários países, são identificadas 10 competências necessárias para o sucesso no mercado de trabalho do século XXI, organizadas em quatro categorias: (1) formas de pensar: criatividade, pensamento crítico; resolução de problemas; tomada de decisão; (2) formas de trabalhar: comunicação e colaboração; (3) ferramentas para trabalhar: tecnologias de informação e comunicação (TIC) e literacia informacional; (4)

Competências para viver no mundo: cidadania, vida e carreira, responsabilidade pessoal e social. O projeto conclui ainda que, para além das competências básicas, este tipo de competências é necessário e deve ser introduzido nos currícula escolares, de forma a preparar os alunos para os empregos do novo século (Binkley et al., 2012).

Como iniciativa política desenvolvida a nível europeu e, com o propósito de construir pontes mais fortes entre o mundo da educação/formação e o mundo do trabalho, o relatório *New Skills for New Jobs*, assume que o aumento do nível de competências contribui para a obtenção de um trabalho, para uma maior empregabilidade e para uma progressão de carreira (Campbell et al., 2010). Este relatório reforça a ideia de que as competências específicas aprendidas ao longo da educação e formação precisam de ser sustentadas por competências transversais. Atualmente, os empregadores não estão interessados apenas na qualificação académica ou profissional do indivíduo, mas também em outras competências que acrescentem valor à sua organização, tais como a capacidade de trabalhar rapidamente, analisar e organizar informações complexas, assumir responsabilidades, lidar com a crise, gerir riscos e tomar decisões. Perante isto, considera-se que o perfil individual de competências deve ser o resultado de uma combinação de competências específicas e necessárias para um trabalho e competências nucleares transversais, as quais devem ser adquiridas o mais cedo possível e desenvolvidas ao longo da vida (Campbell et al., 2010).

Atendendo às diretrizes e resultados destes estudos e projetos, e considerando que vivemos numa sociedade em mudança onde as exigências tendem a estar em constante reformulação, podemos afirmar que o desenvolvimento de competências genéricas torna-se cada vez mais importante na empregabilidade dos indivíduos.

3. A educação para o empreendedorismo – uma estratégia para a promoção da empregabilidade

A educação para o empreendedorismo pode ser definida como “o desenvolvimento de competências dos aprendentes e à sua capacidade para transformar ideias criativas em ações empreendedoras. Trata-se de uma competência essencial para todos os aprendentes, que atribui para o desenvolvimento pessoal, cidadania ativa, inclusão social e empregabilidade. É relevante para o processo de aprendizagem ao longo da vida, em todas as disciplinas e para todos os tipos de educação e de formação (formal, não formal e informal) que contribuem para um espírito ou comportamento

empreendedores, com ou sem finalidades comerciais” (European Commission/EACEA/Eurydice, 2016, p.21).

A implementação de programas e projetos que visam o desenvolvimento de competências empreendedoras nos estudantes do ensino superior é cada vez mais frequente (Parreira, Mónico, Sousa, Castilho, Carvalho, e Salgueiro-Oliveira (2018). Com o objetivo de assegurar o desenvolvimento de aptidões e competências necessárias ao mercado de trabalho e a alcançar as metas em matéria de crescimento e de emprego, a estratégia *Repensar a Educação* preparada pela Comissão Europeia (2012), destaca a importância e a necessidade de desenvolvimento de competências transversais, em especial, competências em tecnologias da informação e do espírito empresarial.

Assumindo-se como uma resposta à alteração do paradigma do emprego para toda a vida, em 2002 surge o projeto Poliemprende, que tem como principais objetivos (a) promover o empreendedorismo; (b) educar e formar para o empreendedorismo; (c) desenvolver planos de vocação empresarial; e (d) avaliar e premiar os melhores projetos desenvolvidos (Paiva, Alves, Pato, Cruz & Sampaio, 2018). Atualmente, este projeto é desenvolvido por uma rede de institutos politécnicos e de escolas politécnicas não integradas¹, no qual o Politécnico de Lisboa participa desde 2008, e constitui um modelo de referência da rede de ensino politécnico no desenvolvimento de competências empreendedoras e na promoção do espírito empresarial.

Considerado como exemplo de uma metodologia de ensino do empreendedorismo, que procura estimular competências de criatividade e inovação, assim como capacitar os indivíduos no desenvolvimento de ideias e criação do próprio negócio através do desenvolvimento de oficinas (Oficina E e Oficina E2), proporcionando formação em temáticas fundamentais à construção dos seus planos de negócio. Numa primeira fase, enquadradas nas Oficinas E, os indivíduos apresentam as suas ideias a um júri que, numa perspetiva positiva e construtiva, analisam e dão *feedback* sobre os trabalhos apresentados. Numa segunda fase, através das Oficinas E2, os indivíduos adquirem conhecimentos e competências para construírem os seus planos de negócio, os quais são apresentados sob a forma de *pitch* a um júri regional – Concurso Regional. Posteriormente, a equipa vencedora de cada uma das IES participantes apresenta a sua

¹ Escola Náutica Infante D. Henrique; Escolas Politécnicas Universidade do Algarve; Escolas Politécnicas Universidade de Aveiro; Escola Superior Enfermagem de Coimbra; Escola Superior Enfermagem Universidade Trás os Montes e Alto Douro; Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Lisboa; Instituto Politécnico (IP) Beja; IP Bragança; IP Castelo Branco; IP Cávado e Ave; IP Coimbra; IP Guarda; IP Leiria; IP Lisboa; IP Portalegre; IP Porto; IP Santarém; IP Setúbal; IP Tomar; IP Viana do Castelo; IP Viseu

ideia e o respetivo plano de negócios a um júri composto por entidades nacionais – Concurso Nacional (Paiva, Alves, Pato, Cruz & Sampaio, 2018).

Mais recentemente, em 2018, o Politécnico de Lisboa criou a Academia de Inovação, Criatividade e Empreendedorismo (ACE,) um programa de empreendedorismo assente numa metodologia de educação para o empreendedorismo, no intuito de (a) incentivar a criatividade e o espírito de iniciativa empreendedor; (b) facultar ferramentas que permitam apresentar novas soluções para as solicitações da sociedade global, e (c) desenvolver competências práticas empreendedoras, procurando assim que os estudantes se tornem cidadãos criativos, empreendedores e empregáveis. Interligado a dois projetos nacionais, o Poliemprende, o Born From Knowledge, da Agência Nacional de Inovação (ANI), engloba, ainda, a possibilidade de, em projetos que pretendam avançar para uma fase de implementação, beneficiar do apoio de múltiplos parceiros, nomeadamente ao nível da incubação ou aceleração.

Sustentado no trabalho colaborativo entre os diferentes stakeholders (docentes e facilitadores; empreendedores; especialistas; empresários e atores chave do ecossistema empreendedor) são dinamizadas ações que facilitem a aquisição e o desenvolvimento de competências transversais, nomeadamente, assunção de risco, iniciativa, planeamento e organização, resolução de problemas, inovação e autoconfiança (Cabral-Cardoso et al., 2006). Numa fase inicial, são realizadas ações, as ACE Talks,, dinamizadas por empreendedores de sucesso, e procuram estimular a curiosidade e a criatividade dos participantes. Numa segunda fase, realiza-se uma ação intensiva de dois dias, o ACE Bootcamp, no qual os participantes têm a oportunidade de participar em workshops temáticos (desenho e aperfeiçoamento de planos financeiros e de negócio), atividades de experimentação e laboratórios de ideias.

Conclusões

O novo mercado de trabalho numa economia instável remete para uma visão da carreira não como um compromisso para a vida com um empregador, mas sim como a “venda de serviços e competências para um conjunto de empregadores que precisam de projetos concluídos” (Savickas, 2011). A revisão de literatura sugere que os elevados desempenhos não se distinguem apenas pelas competências técnicas que os indivíduos possuem, mas também pela demonstração de motivos, traços, valores e atitudes, ou por outras palavras, um elevado desempenho distingue-se pela manifestação de competências transversais e transferíveis em complemento à competências técnicas específicas.

A importância e impacto das competências transversais, nomeadamente, competências empreendedoras no desenvolvimento individual e organizacional afigura-se como um dos fatores chave para o sucesso no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na empregabilidade dos indivíduos ao longo da vida.

Referências bibliográficas

Agostinho, R. (2018). *Adaptabilidade de carreira e competências na transição do ensino superior para o mercado de trabalho: uma perspectiva construtivista*. (Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa).

Alves, L., Felgueira, T., Paiva, T., (2018). Empreendedorismo na europa: políticas, práticas e avaliação (The framework conditions index). *As instituições de ensino superior politécnico e a educação para o empreendedorismo*. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda.

Amundson, N. (2005). The potential impact of global changes in work for career theory and practice. *International Journal for Education and Vocational Guidance*, 5(2), 91-99. doi: 10.1007/s10775-005-8787-0.

Amundson, N. (2006). Challenges for career interventions in changing contexts. *International Journal for Education and Vocational Guidance*, 6(1), 3-14. doi: 10.1007/s10775-006-0002-4.

Barros, A. F. (2010). Desafios da psicologia vocacional: Modelos e intervenções na era da incerteza. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11(2), 165-175. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v11n2/v11n2a02.pdf>

Binkley, M., Erstad, O., Hermna, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., & Rumble, M. (2012). Defining twenty-first century skills. In P. Griffin, E. Care, & B. McGaw (Eds.), *Assessment and teaching of 21st century skills*. doi: 10.1007/978-94-007-2324-5_2.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. doi: 10.1108/02621710810840730

Cabral-Cardoso, C., Estevão, C., & Silva, P. (2006). *Competências transversais dos diplomados do ensino superior: Perspectivas dos empregadores e diplomados*. Guimarães: TecMinho.

Campbell, M., Devine, J., González, J., Halász, G., Jenner, C., Jonk, A. (2010, February). New skills for new jobs: Action now. A report by the Expert Group on New Skills for New Jobs prepared for the European Commission. Retrieved from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en>

Coll, R. K., & Zegwaard, K. E. (2006). Perceptions of desirable graduate competencies for science and technology new graduates. *Research in Science & Technological Education*, 24(1), 29-58. doi. 10.1080/02635140500485340

Comissão Europeia (2012). Repensar a educação: Investir nas competências para melhores resultados socioeconómicos. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Estrasburgo, 20.11.2012. COM(2012) 669 Final. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0669&from=pt>

European Commission/EACEA/Eurydice (2016). *Entrepreneurship education at school in Europe*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponível em <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/74a7d356-dc53-11e5-8fea-01aa75ed71a1/language-pt>

González, J. & Wagenaar, R. (2008). *Universities' contribution to the Bologna Process: An introduction*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Ingold, T. (2000). *The Perception of the Environment: Essays on Livelihood, Dwelling and Skill*. London: Routledge.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Direção Geral do Ensino Superior. [DGES] (2012). *O Processo de Bolonha: um longo e complexo processo de maturação*. Lisboa; DGES. Disponível em: <http://www.isce.pt/pdfs/bolonha.pdf>

Paiva, T., Alves, L. Pato, L., Cruz, C., & Sampaio, J.H. (2018). O projeto Poliemprende e o projeto PIN. *As instituições de ensino superior politécnico e a educação para o empreendedorismo*. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda.

Parreira, P., Mónico, L., Sousa, L.B., Castilho, A., Carvalho, C., e Salgueiro-Oliveira, A., (2018). Formação em Empreendedorismo e desenvolvimento de competências empreendedoras dos estudantes do Ensino Superior. *As instituições de ensino superior politécnico e a educação para o empreendedorismo*. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. doi: 10.1177/000312240907400101

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10289/3219>

Rossier, J. (2015). Career adaptability and life designing. In L. Nota, J. Rossier, L. Nota, & J. Rossier (Eds.), *Handbook of life design: From practice to theory and from theory to practice* (pp. 153-167). Boston, MA, US: Hogrefe Publishing.

Savickas, M. L. (2011). *Career counseling*. Washington, DC, US: American Psychological Association.

Spencer, L. M., & Spencer, M. S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.