

## A EMPREGABILIDADE DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA NA UNIOESTE - CAMPUS DE TOLEDO

---

*Ivanete Daga Cielo<sup>1</sup>*

*Carla Maria Schmidt<sup>2</sup>*

*Marta Karina Schmitz Kühn<sup>3</sup>*

**Resumo:** Um segmento que vem sendo bastante valorizado em avaliações de programas educacionais é a percepção dos egressos, uma vez que estes fornecem subsídios fundamentais para o estabelecimento do elo entre a graduação e a prática profissional, podendo contribuir para a melhoria do processo de ajuste às novas demandas do mercado. Em se tratando da área de secretariado, percebe-se uma lacuna em relação a estudos que se preocupem com a atuação e a empregabilidade dos egressos da área. Para tanto, esta pesquisa tem como objetivo identificar a influência do Curso de Secretariado Executivo da Unioeste – *Campus* de Toledo sobre a carreira profissional dos seus egressos. Os dados empíricos foram coletados por meio da aplicação de questionários a uma amostra de 25,7% da população total de graduados no curso. Os principais resultados permitem concluir que a formação adquirida na graduação influencia positivamente sobre a empregabilidade dos profissionais da área, tornando-os aptos para ingressar e construir uma carreira de sucesso no mercado de trabalho, fator que pode justificar o alto índice de satisfação dos entrevistados em relação a esse curso.

**Palavras-Chave:** Egressos. Secretário Executivo. Carreira profissional.

---

1 E-mail: ivacielo@bol.com.br

2 E-mail: c.m.schmidt@bol.com.br

3 E-mail: marthinhakuhn@hotmail.com

## THE EXECUTIVE SECRETARIAT PROFESSIONAL EMPREGABILITY: AN EMPIRICAL ANALYSIS AT UNIOESTE - CAMPUS DE TOLEDO

---

*Ivanete Daga Cielo<sup>1</sup>*

*Carla Maria Schmidt<sup>2</sup>*

*Marta Karina Schmitz Kühn<sup>3</sup>*

**Abstract:** A segment that has been highly appraised in evaluations of educational programs is the perception of graduates, since they provide fundamental subsidies to establish the link between graduation and professional practice, being able to improving the process of adjusting to new demands of the market. On dealing with secretarial area, it could be see a gap in the studies that are concerned with the performance and employability of the graduates from this area. Therefore, this research aims to identify the influence of the Executive Secretariat Course from Unioeste – Campus of Toledo on the professional carriers of its graduates. The empirical data were collected through questionnaires applied to a sample of 25.7% of the total graduates in the course. The main results indicate that the formation acquired at the graduation has a positive influence on the employability of the professionals from this area, enabling them to enter and build a successful career in the labor market, factor that can justify the high level of satisfaction from the respondents in relation to this course.

**Key-words:** Graduates. Executive Secretariat. Professional carrier.

---

1 E-mail: ivacielo@bol.com.br

2 E-mail: c.m.schmidt@bol.com.br

3 E-mail: marthinhakuhn@hotmail.com



## 1 INTRODUÇÃO

---

O secretário executivo tem conquistado notoriedade no mercado de trabalho em função dos desafios e problemáticas que as modernas gestões organizacionais demandam. A gestão organizacional se desloca de trabalhos meramente operacionais para atividades de diagnóstico e de decisão dentro das organizações, sendo que os conhecimentos das áreas de gestão e secretarial têm se revelado eficientes instrumentos frente à complexidade das relações interorganizacionais. Em decorrência disso, cresce a importância dos profissionais secretários em funções de apoio aos quadros de comando e liderança.

Porém, em meio a um mercado competitivo, muitas vezes os profissionais sentem insegurança em relação à sua empregabilidade, a qual depende, dentre outros fatores, de habilidades, comportamentos e conhecimentos adequados ao perfil de atuação. Neste sentido, de acordo com Cidral, Kemczinski e Abreu (2001) o processo de construção do perfil do egresso é fundamental, pois implica na definição dos elementos que constituem as características dos profissionais.

Para tanto, é necessário que os currículos dos cursos de graduação se preocupem com as competências técnicas, cognitivas, interpessoais e motivacionais relativas às atividades que o profissional poderá desempenhar. Conforme Spencer e Spencer (1993) é necessário preparar o egresso para um ambiente caracterizado pela transição de um modelo industrial para outro baseado em informações e conhecimentos, destacando a maior participação, responsabilidade e iniciativa dos profissionais. Evers, Rush e Berdrow (1998) complementam que é preciso definir o perfil do egresso dentro da perspectiva da educação continuada e da empregabilidade.

A averiguação das características dos ex-alunos tem sido recomendada nas políticas de recursos humanos das instituições de ensino superior, sendo que em avaliações de programas educacionais, um segmento que vem sendo bastante valorizado é a avaliação dos egressos. Estes fornecem subsídios fundamentais para o estabelecimento do elo entre a graduação e a prática profissional, ao avaliarem o currículo a que foram submetidos e a prática diária nas organizações.

Contudo, percebe-se uma lacuna em relação a estudos específicos sobre a atuação e a empregabilidade dos egressos da área de secretariado no país<sup>1</sup>. Neste aspecto, esta pesquisa tem por objetivo central identificar a

---

<sup>1</sup> Essa lacuna é percebida se comparada a outras áreas de conhecimento que possuem estudos específicos sobre o perfil dos egressos. Vide Martin (2005) e Caovilla et al.(2008).

influência do Curso de Secretariado Executivo da Unioeste – *Campus* de Toledo sobre a carreira profissional dos seus egressos.

É fundamental conhecer a realidade desse curso, a fim de possibilitar a identificação dos problemas e potencialidades do mesmo em relação à formação, à prática profissional e a inserção do profissional no mercado de trabalho. A partir desse estudo, os profissionais poderão contribuir para a melhoria do processo de ajuste às novas demandas do mercado, uma vez que a profissão tem passado por mudanças consideráveis nos últimos anos e, por consequência, cooperar com as reformas necessárias no currículo do curso de Secretariado Executivo.

## **2 O CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIOESTE**

---

A ideia do curso de Secretariado Executivo da Unioeste/Campus de Toledo surgiu durante o ano de 1985, quando a administração pública de Toledo se empenhou em criar e gerir empresas comunitárias. Este fato levou à constatação da falta de profissionais suficientemente habilitados para enfrentar desafios, entender propostas de mudança social, assimilar e comunicar a grupos organizados de empresas a dinâmica da história (SEB, 2007).

Assim, o curso de Secretariado Executivo Bilíngue da Unioeste iniciou suas atividades em 1987, e sua primeira turma formou-se em 1990. O curso é estruturado com base nas concepções e nas políticas emanadas das Diretrizes Curriculares para os cursos de Secretariado Executivo (Res.3, 2005) visando à formação de um profissional assessor executivo, apto a promover e participar da melhoria do processo de gestão e desenvolvimento das organizações. O currículo proporciona ao aluno condições essenciais para ser inserido nas organizações de caráter público e/ou privada por meio de atividades práticas realizadas em diferentes campos de estágio supervisionado.

O curso oferece anualmente 40 vagas no Concurso Vestibular, tendo uma carga horária total de 3.132 horas, o que confere ao acadêmico o título de Secretário Executivo. Ressalta-se que a profissão foi reconhecida pelas Leis Nº 7.377 de 30/09/1985 e Nº 9261 de 10/01/1996.

Atendendo a uma sugestão feita pela Secretaria de Ensino Superior de padronizar a nomenclatura dos cursos de graduação em Secretariado no país, sabe-se que a partir de 2011, o curso passará a denominar-se “Secretariado Executivo” excluindo, portanto, o termo Bilíngue de sua nomenclatura (PPP, 2001).

Esse curso objetiva formar profissionais que desempenhem a função de assessores executivos, ou seja, profissionais aptos a assessorar a área

administrativa das organizações. O perfil do egresso aponta para um profissional apto a atuar como: gestor, vinculando a prática do exercício de atribuições e responsabilidades das funções de secretário executivo, planejando, organizando e implantando programas de desenvolvimento nas organizações; empreendedor, promovendo idéias e práticas inovadoras tendo competência para implantar resoluções alternativas, bem como capacidade crítica, reflexiva e criativa, utilizando-se de novos conhecimentos para promover e antecipar as transformações organizacionais; assessor, articulando os processos de comunicação e relacionamentos internos e externos das organizações. Assim, pode-se dizer que o profissional secretário trabalha para a organização e não somente para o executivo, participando dos processos de gestão e desenvolvimento das organizações (PPP, 2001).

De maneira geral, ao longo dos anos o curso tem passado por diversas reformulações, visando a dinamicidade e a inserção dos egressos no mercado de trabalho, proporcionando-lhes condições de empregabilidade e competência para participar de mudanças estruturais.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

---

Os dados empíricos dos egressos do curso de Secretariado Executivo (SEB) da Unioeste – Campus de Toledo foram coletados por meio da aplicação de um questionário que teve por objetivo principal investigar a influência do referido curso de graduação sobre a carreira profissional dos egressos. Esse questionário, composto por 19 questões fechadas foi auto-preenchido pelos egressos, sendo que as pesquisadoras não estiveram em contato direto com os entrevistados, uma vez que o instrumento foi enviado via e-mail ao público-alvo. Ressalta-se que em poucos casos, o questionário foi respondido diretamente à equipe de pesquisa via telefone.

O objeto de análise desse estudo foram os 580 egressos do curso de SEB, distribuídos em 20 turmas ao longo da história do curso. De um total de 400 questionários enviados, obteve-se um retorno de 149 egressos, o que representa uma amostra de 25,7% da população total de graduados do curso de SEB. Considerando que a pesquisa apresenta um erro amostral de 6% e um nível de confiança de 90%, pode-se inferir que a mesma apresenta probabilidade estatística.

Como a pretensão foi de investigar egressos das vinte turmas já formadas pelo curso, realizou-se inicialmente uma pesquisa documental na secretaria acadêmica da universidade, a fim de obter o telefone dos egressos dos primeiros anos do curso, quando não existia endereço eletrônico dos alunos matriculados. Já para as turmas formadas

recentemente teve-se acesso a um cadastro de endereços eletrônicos disponibilizado pela coordenação do curso.

Assim, apesar da dificuldade de localização e contato com os egressos das primeiras turmas do curso, foram obtidas respostas de profissionais de 19 turmas, o que significa que os resultados aqui apresentados correspondem a todos os egressos já formados pelo curso.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

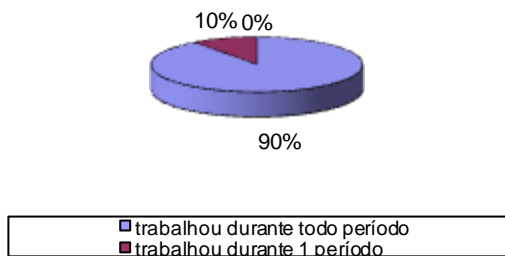
---

Em relação ao gênero, dos 580 egressos formados até o ano de 2009, observou-se que 11,4 % são do sexo masculino e 88,6% do sexo feminino. Quanto à cidade de origem, evidenciou-se que todos os respondentes são oriundos do próprio estado, sendo que a grande maioria (64%) é natural do próprio município, sede da Universidade. Além de Toledo, os egressos são oriundos de outras quatro cidades da região: Cascavel (13%), Marechal Cândido Rondon (9%), Palotina (7%) e Assis Chateaubriand (7%). Esse resultado demonstra a abrangência local do curso.

Após a graduação, 58% dos egressos continuaram residindo em Toledo; 24% permaneceram na Região Oeste do estado; 8% mudaram-se para outras regiões do estado; 7% deslocaram-se para outras regiões do país e, 3% para outros países. Quanto ao tempo necessário para a conclusão do curso, evidenciou-se que 82% concluem a graduação no período mínimo, ou seja, quatro anos, enquanto que os demais 18% utilizam o prazo máximo para a sua integralização (sete anos).

Investigou-se também o índice de entrevistados, que enquanto acadêmicos conciliam o estudo com trabalho, uma vez que o curso historicamente é ofertado no período noturno.

Gráfico 1 – Conciliação de trabalho e estudo

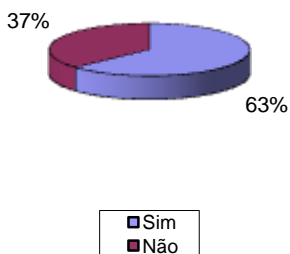


Fonte: as autoras (2010).

De acordo com o Gráfico 1, verifica-se que em sua totalidade, os acadêmicos conciliam o estudo com trabalho, sendo que a grande maioria (90%) trabalhou integralmente durante todo o período de graduação. Por um lado, tal resultado demonstra que há grande procura por parte do empresariado por estagiários, situação que é positiva para o acadêmico no sentido de que este já se insere no mercado de trabalho. Por outro lado, tal realidade, dificulta a viabilidade de atividades extraclasse na universidade, o que pode gerar lacunas na formação acadêmica.

Na sequência investigou-se acerca da formação continuada da população de estudo. Assim, observou-se primeiramente, de acordo o Gráfico 2, que a parcela de egressos que buscam a pós graduação é bem significativa (63%).

Gráfico 2 – Egressos com Curso de Pós – Graduação



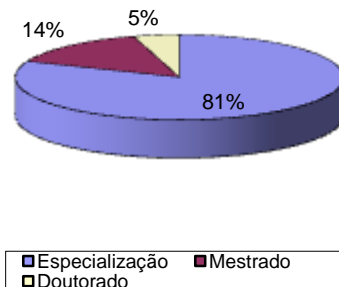
Fonte: as autoras (2010)

Esse resultado demonstra que o profissional percebe a necessidade de buscar informações continuamente e, ainda, pode ser reflexo das exigências do mercado de trabalho e das características peculiares da profissão, fatores que estimulam o profissional a reciclar seus conhecimentos continuamente.

Cabe destacar que nesse processo de formação continuada, do total de egressos pós-graduados, 19% possuem *stricto sensu* (mestrado e doutorado), conforme pode ser visualizado no Gráfico 3.



Gráfico 3 – Nível da Pós - Graduação

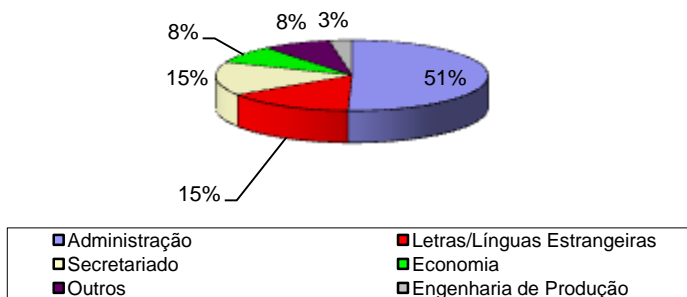


Fonte: as autoras (2010)

Essa qualificação dos profissionais é positiva uma vez que os cursos de graduação em secretariado no país são relativamente recentes e, ainda inexistem cursos de pós - graduação *stricto sensu* na área, fator que poderia inibir e/ou desestimular a qualificação dos egressos.

Considerando o índice elevado de pós – graduados, apresentam-se na sequência as áreas de qualificação de maior interesse dos egressos.

Gráfico 4 – Áreas das Pós - Graduações



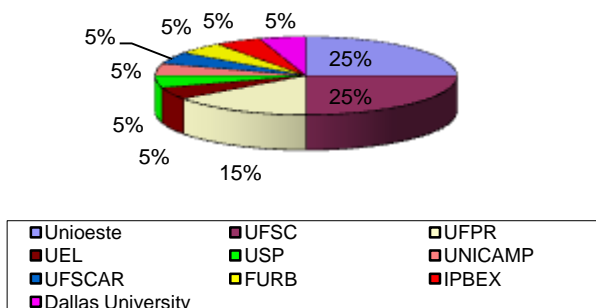
Fonte: as autoras (2010)

Conforme o Gráfico 4, evidencia-se que as três áreas em que houve maior índice de pós-graduados são justamente as áreas consideradas os *Eixos Temáticos* do Curso de Secretariado em estudo (Secretarial, Administração e Comunicação/Línguas Estrangeiras). Dentre elas, a área de Administração é a que apresenta maior procura (51%). Isso pode ser

resultado da quantidade de cursos ofertados nessa área na região de abrangência do curso, enquanto que a oferta de Pós – graduação na área Secretarial, por exemplo, se restringe a um único curso na região.

No que tange as principais instituições nas quais os egressos buscaram titulação a nível *stricto sensu*, percebe-se, conforme Gráfico 5, que em sua grande maioria são de caráter público e de notório reconhecimento no país.

Gráfico 5 – Instituições onde cursaram Mestrado/Doutorado



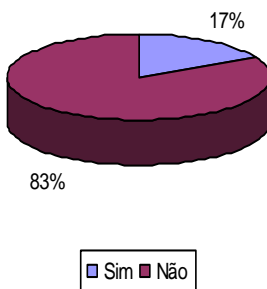
Fonte: as autoras (2010)

Entre as mais procuradas (Universidade Estadual do Oeste do Paraná/Unioeste, Universidade Federal de São Carlos/UFSC e Universidade Federal do Paraná/UFPR), a busca pela Unioeste justifica-se em função de aspectos geográficos, além de ser a instituição de formação inicial dos entrevistados. Em relação a UFSC e UFPR, pode-se considerar que a procura se deu em função de serem instituições de nível federal, com relativa proximidade geográfica.

Destaca-se ainda, que o percentual relativo à UFSC pode ser consequência de um convênio celebrado entre a mesma e a Unioeste, no final da década de 1990, o qual ofertou um curso de Pós – Graduação em nível de Mestrado. Na ocasião, os créditos disciplinares foram ministrados na sede na Unioeste em Cascavel, fator que motivou muitos profissionais a busca da qualificação.

Outro aspecto avaliado foi em relação à experiência dos egressos no exterior. Evidencia-se (Gráfico 6) que apenas 17% dos entrevistados possuem alguma experiência nesse sentido.

Gráfico 6 – Experiência no exterior



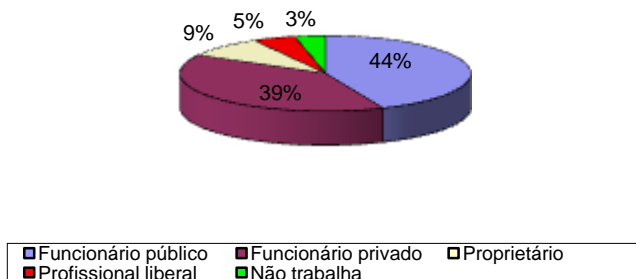
Fonte: as autoras (2010)

Dessa forma, seria importante que o curso fomentasse mais ações de intercâmbios com instituições estrangeiras, ou ainda, viagens técnicas/culturais, uma vez que os idiomas estrangeiros são parte integrante do currículo do curso. Além disso, pela especificidade da área de atuação do profissional secretário executivo, é desejável que os egressos visualizem experiências no exterior como premissa fundamental para seu desempenho profissional.

No que tange a atuação profissional dos entrevistados, destaca-se para um cenário positivo (Gráfico 7), qual seja, de que 97% dos profissionais estão inseridos no mercado de trabalho. Além disso, cabe salientar, que a forma de atuação dos profissionais está ajustada com os objetivos propostos pelo projeto pedagógico do curso, de formar profissionais assessores executivos atuantes em organizações públicas ou privadas, uma vez que se constatou que 83% dos respondentes atuam como funcionários em tais organizações.

Outra constatação é a existência de 13% de egressos atuando como proprietários ou profissionais liberais. Esse índice pode ser consequência de um trabalho relativamente recente realizado no curso, de fomentar o espírito empreendedor e inovador entre os acadêmicos, ou mesmo, ser fruto do número reduzido de vagas na área.

Gráfico 7 – Forma de atuação do profissional



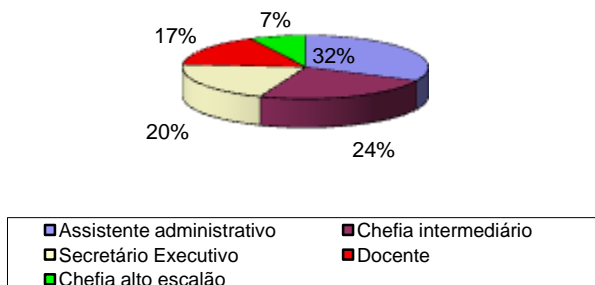
Fonte: as autoras (2010)

Ainda dentro do contexto da inserção profissional, cumpre destacar que 76% dos egressos atuantes estão inseridos em organizações de médio e grande porte. Essas organizações, mesmo representando a minoria em termos de número de empresas instaladas na Região Oeste do estado, são as que efetivamente comportam o cargo de secretário executivo.

Outra informação relevante diagnosticada pela pesquisa diz respeito ao cargo desempenhado pelos entrevistados.

Conforme visualizado no Gráfico 8, destaca-se que o percentual de egressos que atuam como secretários executivos, ou ainda, em cargos de chefia ultrapassam 50% dos entrevistados. Também cumpre enfatizar o considerável índice de docentes (17%), os quais estão diretamente ligados com a formação do profissional.

Gráfico 8 – Cargos dos egressos



Fonte: as autoras (2010)

Nesse sentido, dois aspectos merecem destaque: primeiro, os dados demonstram que o curso vem assegurando a empregabilidade dos seus egressos, uma vez que 68% estão desempenhando as funções específicas da área de formação do secretário executivo. Em segundo lugar, destaca-se que a formação eclética assegurada pelo rol de disciplinas ofertadas no curso possibilita a ascensão profissional, por meio do desempenho de cargos de chefia, tanto intermediária quanto de alto escalão, possibilidade esta muitas vezes não visualizada enquanto acadêmicos.

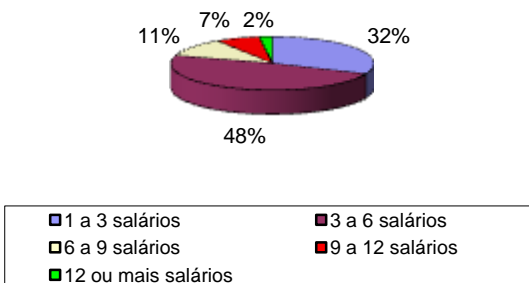
Ainda nesse contexto, cabe destacar que 66% dos respondentes obtiveram ascensão profissional em um período relativamente curto (até 3 anos após a conclusão do curso de graduação), sendo que destes, 40% obtiveram ascensão ainda no primeiro ano após a conclusão.

Tal evidência remete a uma avaliação positiva no que tange a qualificação dos profissionais, que demonstram aptidão para o exercício da profissão, o que está em conformidade com o conceito A obtido pelo curso na avaliação do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes da Educação Superior (ENADE).

No que tange a faixa salarial dos entrevistados (Gráfico 9), observa-se que este quesito está em consonância com a atuação profissional dos mesmos, conforme demonstrado anteriormente no Gráfico 8.

De maneira geral, pode-se inferir que o cenário é favorável, considerando a média salarial da categoria para regiões não metropolitanas (MILLENNIUM RH, 2010).

Gráfico 9 – Faixa Salarial



Fonte: as autoras (2010)

Em relação às atividades mais desempenhadas pelos profissionais, constatou-se que as funções técnicas se sobressaem às de caráter gerencial, conforme visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Atividades mais desempenhadas pelos secretários

<b>Tipo de Atividade</b>	<b>Percentual de respondentes</b>
Atendimento ao público	15
Trabalho em equipe	15
Arquivos	15
Documentos	15
Atendimento telefônico	14
Eventos	13
Agenda/Reuniões	13

Fonte: as autoras (2010)

Muito embora o curso apresente três Eixos Temáticos (Gestão, Secretarial e Comunicação) as atividades rotineiras dos respondentes que atuam como secretários executivos se referem em sua grande maioria ao eixo da Área Secretarial. Uma das justificativas possíveis é que o perfil multifuncional do profissional ainda é pouco conhecido no meio empresarial, o que faz com que lhe sejam atribuídas atividades meramente técnicas em detrimento as de caráter gerencial.

Por fim, os entrevistados foram questionados quanto a possíveis alterações ocorridas em sua vida profissional após a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Conforme o Quadro 2, verifica-se que entre as alternativas sugeridas na pesquisa, houve destaque para três: aumento de responsabilidade no trabalho, melhor remuneração e aumento de prestígio profissional, respectivamente.

Quadro 2 – Alterações na vida profissional após conclusão do curso

<b>Tipo de alteração profissional</b>	<b>Percentual de respondentes</b>
Responsabilidade	26
Remuneração	21
Prestígio	18
Condições de trabalho	14
Autonomia	14
Jornada de trabalho	4
Não houve	3

Fonte: as autoras (2010)

Esse resultado apresenta coerência, uma vez que para obter ganhos como aumento salarial e reconhecimento no trabalho, os profissionais necessitam apresentar como contrapartida às organizações em que atuam, maior responsabilidade e comprometimento no desempenho das atividades a eles conferidas.

Por tudo isso, pode-se inferir que o curso de secretariado em estudo possui influência positiva sobre a empregabilidade de seus egressos, fator que pode justificar o alto índice de satisfação dos entrevistados (34%

afirmaram estar totalmente satisfeitos e 55% parcialmente satisfeitos) em relação a esse curso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Ao considerar que a avaliação dos egressos e a averiguação das características dos mesmos têm sido ferramentas muito indicadas para avaliações de programas educacionais, uma vez que estes indivíduos conseguem estabelecer ligações entre a graduação e a prática profissional vivenciada nas organizações, acredita-se que essa pesquisa trouxe contribuições teórico-empíricas relevantes para a área de secretariado executivo.

Essas contribuições ocorrem, principalmente, em função da necessidade de estudos científicos na área secretarial, e especificamente, da inexistência de pesquisas empíricas que abordem a realidade do profissional formado no Curso de Secretariado da Unioeste. Acredita-se que os resultados encontrados possam contribuir para o processo de ajuste do currículo de formação do curso às demandas do profissional e do mercado de trabalho.

Os principais resultados permitem concluir que a formação adquirida na graduação influencia positivamente sobre a empregabilidade dos profissionais da área, tornando-os aptos para ingressar e construir uma carreira de sucesso no mercado de trabalho, uma vez que as insuficiências apontadas foram em número inferior aos pontos positivos assinalados pelos entrevistados.

Cabe destacar que a educação continuada deve ser preocupação constante por parte das instituições de ensino superior e dos próprios profissionais, de maneira que o próximo passo a ser percorrido pelo curso em questão é a busca de uma pós-graduação *stricto sensu* voltada para as áreas de atuação do profissional de secretariado executivo.

## REFERÊNCIAS

---

BRASIL, Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985; Lei nº 9261, de 10 de janeiro de 1996. **Lei de Regulamentação da Profissão de Secretariado**. Disponível em: <<http://www.fenassec.com.br>>. Acesso em 10 set. 2010.

CAOVILLA, Fábio; LEITZKE, Lionel; MENEZES, Honório; MARTINEZ, Paula Flores. **Perfil do médico egresso do Curso de Medicina da Universidade**

**Luterana do Brasil (Ulbra).** Revista da AMRIGS, v. 52, n. 2, p.103-109, 2008.

CIDRAL, Alexandre; KEMCZINSKI, Avaniilde; ABREU, Aline França de. **Abordagem por competências na definição do perfil do egresso de cursos de graduação.** In: XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 2001, Anais... Porto Alegre, 2001.

EVERS, Frederic; RUSH, James; BERDROW, Iris. **The bases of competence: skills for lifelong learning and employability.** CA: Joseey-Bass, 1998.

MARTIN, Regina Veiga. **O mercado de trabalho: um enfoque sobre o curso de Ciências Sociais Econômicas da Unioeste – Campus de Toledo.** Diálogo Econômico, n.4, p.14-17, 2005.

MEC. **Resolução CNE/CES 3/2005.** Diário Oficial da União, Brasília, 27 de junho de 2005. Disponível em: <<http://www.ufv.br/seg/diretrizes/sec.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2010.

MILLENNIUM RH. **Tabela de Cargos e salários.** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/tabeladesalarios.htm>>. Acesso em: 25 set. 2010.

PPP. **Projeto pedagógico do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe.** Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste: Campus Universitário de Toledo, 2001.

SEB. Secretariado **Executivo Bilíngüe chega aos 20 anos em Toledo.** Revista Cristo Rei, ano X, n.118, p.49, jul. 2007.

SPENCER, Lyle; SPENCER, Signe. **Competence at work: models for superior performance.** New York: John Wiley & Sons, 1993.