



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



# CUSTO DO ALUNO DE SECRETARIADO EXECUTIVO: ANÁLISE DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

Bárbara Katharine Soares dos Santos  
Universidade Federal de Viçosa  
[barbara.santos@ufv.br](mailto:barbara.santos@ufv.br)

Odemir Vieira Baêta  
Universidade Federal de Viçosa  
[odemirbaeta@ufv.br](mailto:odemirbaeta@ufv.br)

Ludiany Barbosa Sena Miranda  
Universidade Federal de Viçosa  
[ludianysena@ufv.br](mailto:ludianysena@ufv.br)

Ludmila Maria Martins de Oliveira  
Universidade Federal de Viçosa  
[ludmila.martins@ufv.br](mailto:ludmila.martins@ufv.br)

## RESUMO

O curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa - UFV tem seu ponto forte no ensino de línguas e no oferecimento de disciplinas em várias áreas, como administração, economia, direito, psicologia, etc., além de trabalhar as habilidades técnicas secretariais. Este estudo objetivou identificar o custo aproximado do aluno do curso de Secretariado da UFV no ano de 2016, bem como o seu perfil. Assim, este trabalho permitiu o levantamento do número de graduandos matriculados na instituição, a relação candidato por vaga, o levantamento socioeconômico dos alunos, e o planejamento e organização do levantamento de dados fornecidos pela instituição, propiciando a duplicação de conhecimento, no que tange o estudo do custo do aluno universitário por meio de análises de artigos já escritos sobre o assunto e análise dos dados obtidos. Foi utilizada a metodologia do aluno equivalente, abordado pelo SESu/MEC e pelo Tribunal de Contas da União para o cálculo do custo. Para se chegar no custo por aluno de Secretariado foi necessário o conhecimento sobre os gastos do Departamento de Letras e toda as despesas correntes da UFV, já que o cálculo final, foi feito através do número de matrículas em disciplinas, uma vez que o aluno utiliza a estrutura universitária a cada disciplina matriculada.

**Palavras-chave:** Custo. Aluno de Graduação. Secretariado.

1.

## INTRODUÇÃO

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) em 2012, o Secretariado Executivo é considerado uma das profissões que mais crescem no mundo (MORAES, 2012). Em partes, por ser um profissional híbrido, com formação heterogênea passando por diversas áreas de conhecimento durante a graduação, como: administração, economia, ciências sociais, relações internacionais, contabilidade, idiomas, além de contato com pesquisa, ensino e extensão.

O primeiro curso superior foi criado em 1969, na Universidade Federal da Bahia. No ano seguinte foi implementado o segundo curso na Universidade Federal de Pernambuco, que só fora reconhecido nacionalmente em 1978, como a primeira graduação em Secretariado Executivo. A importância do profissional de Secretariado Executivo, para a melhor gestão dos meios administrativos empresariais e pessoais, relaciona-se a sua responsabilidade por, procedimentos burocráticos e gerenciais da organização, agregando ao mercado uma visão estratégica do profissional.

O trabalho do secretário sofreu modificações ao longo do tempo. Inicialmente executada pelos escribas na era faraônica, teve o avanço nas guerras mundiais e hoje com a regulamentação da profissão, após a assinatura da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 e posterior alteração pela Lei nº 9.621 de 10 de janeiro de 1996, possui as seguintes atribuições, de acordo com o Art. 4º da referida lei:

Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; Assistência e assessoramento direto a executivos; Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; Interpretação e sintetização de textos e documentos; Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; Registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; Conhecimentos protocolares. Ainda, foram criados sindicatos para representatividade da categoria, além de, garantir os direitos e deveres do profissional (LEI nº 9.621 de 10 de janeiro de 1996).

Com duração média de quatro anos, os bacharelados são oferecidos em diferentes universidades no território brasileiro, como: Universidade Federal do Amapá - UNIFAP; Universidade Federal da Bahia – UFBA; Universidade Federal do Ceará – UFC; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT; Universidade Federal de Viçosa – UFV; Universidade Estadual de Londrina UEL; Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO; Universidade Federal do Paraná – UFPR ; Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Universidade do Estado do Pará – UEPA; Universidade Estadual de Maringá - UEM; Universidade Federal de Pernambuco -UFPE; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI; Universidade Federal de Roraima - UFRR; Universidade Federal de Sergipe - UFS; Universidade Federal da Paraíba - UFPB; Instituto federal de educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins - IFTO; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR; Faculdade de Tecnologia de São Paulo - FATEC-SP e Faculdade de Tecnologia de Carapicuíba - FATEC-CARAPICUÍBA, dentre outros.

Na Universidade Federal de Viçosa, inicialmente como uma habilitação do curso de Letras - Secretariado Executivo Português – Inglês desde 1991, o Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue, foi criado posteriormente em 1998, com a autorização na 333ª reunião do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão - CEPE em 17 de julho do ano de

1998. Seu reconhecimento obtido em 12 de junho de 2003 pela Portaria Ministerial - PM número 1446, o que fez do curso a única graduação pública no Brasil na modalidade, Executivo Trilíngue - Português - Francês - Inglês reconhecida pelo Ministério da Educação - MEC.

O curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Viçosa - UFV tem seu ponto forte no ensino da língua materna e das línguas estrangeiras e no oferecimento de disciplinas em várias áreas, como administração, economia, direito e psicologia, além de disciplinas específicas e técnicas na área do curso, tais como técnicas secretariais, de arquivo e documentação. O curso tem como objetivo proporcionar formação de um profissional de Secretariado Executivo atuante, num ambiente participativo dentro da instituição, que engloba estudantes, professores e funcionários; formar um profissional proativo, embasado na moral e na ética em suas diversas dimensões; desenvolver a formação crítica, criativa e inovadora, bem como a capacidade analítica e empreendedora. Além disso, proporcionar formação humanística ao corpo discente de modo a promover o desenvolvimento de sua capacidade de compreensão da realidade e de sua habilidade para assessorar a tomada de decisões nas empresas; formar profissionais capazes de desempenhar funções de assessoria executiva em organizações públicas ou privadas e instituições de qualquer natureza, podendo, também, atuarem como agente gestor, empreendedor e consultor (MARTINS E BARTALLO, 2010). O curso em Viçosa recebeu nota máxima, conceito cinco, no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE, onde buscam aferir o rendimento dos alunos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências nos anos de 2012 e 2015.

Toda forma de ensino gera um custo, seja organizacional, pessoal ou governamental. Nesse sentido, este trabalho se justifica pela necessidade de um estudo mais aprofundado sobre o custo do aluno de graduação em Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa, bem como o perfil deste alunado. Este artigo permitirá ainda, o levantamento do número de graduandos matriculados na instituição, a relação candidato por vaga, o levantamento socioeconômico dos alunos, o planejamento e organização do levantamento de dados, fornecidos pela instituição, por fim, propiciará o conhecimento, no que tange o estudo do custo do aluno universitário por meio de análise de outras publicações científicas já publicadas sobre o assunto. Desta forma, este trabalho tem como objetivo identificar o custo aproximado do aluno do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa no ano de 2016, bem como o seu perfil.

Dando continuidade, serão tratados os procedimentos metodológicos que, basicamente, se compõem de levantamento de dados quantitativos para mapear os custos, e de abordagem qualitativa a fim de examinar o tratamento aplicado. Em seguida serão apresentados os resultados e discussões da pesquisa e as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com o objetivo de contemplar a atividade fim, de ensino, pesquisa e extensão, as instituições de ensino superior, só tem sentido de existência caso estejam adicionando alguma forma de benefícios à sociedade brasileira, sejam eles de cunho social, educativo tecnológico, econômico ou cultural.

Segundo Magalhães (2010), a educação é importante e reconhecida pela sociedade e pelos governantes por ser responsável pela transmissão e difusão do conhecimento. Saber especificamente quanto custa o ensino superior no Brasil é uma tarefa com certa complexidade, uma vez que cada instituição tem suas particularidades. Além disso,

Magalhães (2010), diz que, um dos principais indicadores utilizados para cálculo da alocação de recurso pelo MEC, é o aluno equivalente, com foco no número de alunos a fim de estimular a expansão das vagas nas universidades federais brasileiras. Porém, não existe uma metodologia capaz de levantar o custo do ensino, já que as instituições possuem considerável grau de distinção entre si. Desta forma, a metodologia usada foi desenvolvida pelo MEC para suprir a necessidade de apuração do custo de alunos nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES.

Conforme Soares e Cericato (2005) ficam inviáveis identificar uma metodologia correta para apurar o custo do aluno, por existirem várias que podem ser utilizadas. Para fins de comparação de custo do aluno em instituições, eles afirmam que somente é possível no caso em que todos os valores analisados são provenientes de uma mesma metodologia aplicada.

Para Amaral (2005) o custo por alunos nas instituições sofrem influência fundamental política de ingresso de cada país.

Lobo e Filho (2004) afirmam que no Brasil o custo direto do ensino gira, em média, um terço das despesas com Instituições de Ensino Superior (IES), das quais estão pautados gastos com administração, biblioteca, esporte, transporte, manutenção, investimentos, gestão acadêmica, segurança, além de gastos com pesquisa e extensão. Ademais, uma universidade voltada para pesquisa, como é o caso das universidades federais brasileiras, a mesma possui custo mais elevado por aluno do que uma voltada apenas ao ensino.

Na apuração do custo, pressupõe-se a definição de um objeto de custo. O objeto de custo é qualquer coisa para a qual se deseja uma mensuração de custos. Pode ser um produto, uma máquina, um serviço ou um processo (Horngren, Foster e Datar, 2000). Nesse sentido, Hansen e Mowen (2003) definem o objeto de custo como qualquer item — produtos, serviços e departamentos — em que os custos podem ser mensurados e atribuídos. No caso das instituições de ensino superior, o custo do ensino pode ser considerado um tipo de objeto de custo. Na educação superior, segundo Morgan (2004), pode ser observado o custo para o indivíduo, que consiste no sacrifício de recursos que o aluno tem para frequentar a universidade, como a aquisição de livros, materiais de laboratório, fotocópias, taxas e mensalidades, nos casos das universidades particulares. Além do custo para o indivíduo, tem-se o custo da instituição, que representa o sacrifício da sociedade para fornecer a educação superior. Portanto, o sacrifício total para obtenção da educação superior é determinado pela soma do custo para o indivíduo e o da instituição. (MAGALHÃES, 2010, p. 3 e 4)

Ainda, Magalhães (2010) afirma que o Instrumento de gestão capaz de fornecer a administração da IFES e conhecer o custo de cada produto ou serviço gerado é o Sistema de Apuração de Custos (SAC), o qual auxilia no processo de planejamento e avaliação da composição (SESu/MEC, 1994). Para a autora:

A metodologia desenvolvida prevê algumas etapas: classificação dos centros de custos; alocação dos custos diretos em cada centro de custo; rateio dos custos diretos a outros centros; e distribuição dos custos indiretos as unidades acadêmicas, que são responsáveis por ensino, pesquisa, extensão. [...] O Tribunal de Contas da União (TCU), aprovou a Decisão Plenária nº. 408/2002 que determina a inclusão de indicadores de desempenho no relatório de gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (BRASIL, 2002). Dentre os indicadores tem se o Custo Corrente/Aluno que é apurado por divisão do custo corrente (composto pelos custos de ensino, pesquisa e extensão) pelo número de alunos equivalente da graduação e pós-graduação. O TCU não considera que as instituições de ensino apresentam particularidades, dificultando, deste modo, comparações com as demais instituições de ensino superior. (MAGALHÃES, 2010, p. 5)

Levando em consideração os elementos dos custos como: pessoal; geral;

depreciação de bens permanentes; material de consumo; telefone; combustível; serviços em geral; periódicos; locação de veículos e em algumas situações as despesas correntes, Morgan (2004) usou como denominador da metodologia a média de alunos matriculados nos semestres de cada ano, tanto de graduação quanto de pós-graduação, trabalhando apenas com o custo específico de ensino.

Já Camacho (1993) considerou despesas efetivamente realizadas, números de alunos e servidores para demonstrar o custo do aluno na UNICAMP. Chegando a conclusão que é de extrema complexidade o agrupamento dos dados, uma vez que, está relacionado à formação do aluno de graduação, a qual está interligada com a formação adquirida em unidades distintas que prestam serviços.

### 3. METODOLOGIA

Para calcular o custo do aluno do curso de Secretariado da Universidade Federal de Viçosa, o presente trabalho caracterizou-se como descritivo bibliográfico e documental.

Gil (2002) afirma que o objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de determinada população ou fenômeno, no caso, o custo do aluno de Secretariado Executivo para a UFV. Vergara (2005), por sua vez, define a pesquisa bibliográfica como um meio de conhecer a produção científica do passado sobre determinado assunto, permitindo a difusão de conhecimento e propiciando novos estudos na área. Assim, esse método foi utilizado para embasamento da discussão proposta pelo estudo. Ainda, o estudo é considerado documental, uma vez que se utilizaram documentos institucionais da UFV. De acordo com Vergara (2005, p. 48), “a investigação documental é realizada em documentos conservados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza”.

Por fim, esse artigo também se caracteriza com um estudo de caso, por investigar um determinado fenômeno com maior acuidade, tornando-se uma estratégia de pesquisa que permite um planejamento adequado para explorar o objeto de estudo e suas especificidades, como salienta Yin (2011).

Assim, a unidade de análise foi o Departamento de Letras (DLA) da Universidade Federal de Viçosa, que possui como toda a instituição, múltiplos produtos referente ao ensino, pesquisa, extensão.

A UFV possui 2.311 servidores técnico-administrativos, 1328 professores, 68 cursos de graduação, 58 programas de pós-graduação entre *stricto sensu* e *lato sensu*, também distribuídos entre os seus três *campi*. Além de sua estrutura administrativa básica ser formada por: Reitoria, Pró Reitorias, Diretorias de Centros e Departamentos.

Para mensurar o custo do aluno de Secretariado Executivo Trilíngue da UFV, foi necessário o conhecimento das informações supracitadas, já que o aluno utiliza de toda a estrutura da Universidade ao longo da graduação, bem como, acesso a documentos contábeis, relatórios financeiros e de rateio do recurso oriundo do Tesouro Nacional, no ano de 2016. Ademais, foi importante também o levantamento do número de matrículas no DLA, visto que, o departamento citado abriga mais de um curso de graduação, e que o mesmo estudante, utiliza a estrutura por disciplinas matriculadas, ou seja, em média cinco vezes. Assim ao considerar o número de matrículas, será atribuída a relação do número de alunos e a média de disciplinas cursadas. Além disso, foi somada a média de investimento pessoal de cada aluno de Secretariado Executivo, informações estas recolhidas por formulário eletrônico aplicado aos alunos.

Assim como Magalhães (2010), o presente estudo considerou apenas despesas correntes, como: custo dos órgãos administrativos e acadêmicos, material de consumo; diárias — pessoal civil; despesas com locomoção; auxílio transporte e alimentação; pessoal

docente e técnico-administrativo ativo; estagiários; telefone; energia elétrica e outras despesas correntes. Não levando em consideração as despesas vinculadas a capital, e nem aposentadorias, sentenças judiciais e pensões.

Sendo assim o custo por aluno de graduação em Secretariado Executivo Trilíngue da UFV foi obtido de forma aproximada por meio da fórmula 1:

$$C_{SEC} = (CG / N_T) + (C_{DLA} / N_{DLA})$$

Onde:

$C_{SEC}$  = Custo de graduação por aluno do curso de Secretariado Executivo Trilíngue;

CG = Custo relativo a despesas gerais da instituição de ensino;

$C_{DLA}$  = Custo relativo a despesas do Departamento de Letras;

$N_T$  = Número total de matrículas da Instituição;

$N_{DLA}$  = Número total de matrículas pertencentes ao DLA.

Existem metodologias que adotam o conceito de alunos equivalentes, na apuração do custo por aluno, como no trabalho de Amaral (2005) e as metodologias utilizadas pelo SESu/MEC (1994) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU). O presente estudo utilizou esse denominador, pois o levantamento do custo departamental envolveu todas as modalidades de ensino, uma vez que o departamento não oferece apenas disciplinas de graduação. Portanto, empregou-se como denominador a soma do número de alunos de graduação e pós-graduação, referente ao ano de 2016.

#### 4. RESULTADOS

No curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa, no ano de 2017, encontram-se matriculados 124 alunos. De modo, que contabilizamos 74 formulários respondidos, observou-se que o interesse pela escolha do curso distribuiu-se da seguinte forma: 37,8% optaram pelo curso devido à modalidade trilíngue; 33,8% optou por outro motivo (não informado); 14,9% tinha como primeira opção cursar Relações Internacionais, no entanto escolheu o curso de Secretariado Executivo por considerar ter proximidade com primeiro; 13,5% sempre teve o Secretariado Executivo como primeira opção de curso.

De acordo com o mesmo formulário, em relação ao perfil do aluno de Secretariado Executivo, nota-se que mais da metade, 75,7%, dos pais não possui ensino superior. Ademais a renda bruta familiar está distribuída em: 2,7% de R\$ 0,00 a R\$ 880,00; 14,9% de R\$ 880,00 a R\$ 1500,00; 24,3% de R\$ 1500,00 a R\$ 2500,00; 31,1% de R\$2500,00 a R\$3500,00; 27% mais de R\$3500,00. Verificou-se ainda que, 48,6% dos alunos moram em república estudantil em Viçosa, e apenas 10,8% vive em situação de vulnerabilidade socioeconômica residindo em alojamentos universitários localizados no campus da universidade. Já o gasto médio com a alimentação dos estudantes é de R\$ 214,68, (tendo nossa amostra uma variação de 50 a 500 reais). Identificou-se que, 59,5% dos alunos são provenientes de escola pública; 25,7% de escola privada; 14,9% como bolsista em escolas particulares. Outro dado relevante é que 63,5% dos alunos fazem estágio ou trabalham durante a graduação. Também se observou que a média aritmética dos gastos dos alunos para se manterem em Viçosa gira em torno de R\$ 643,78, variando de R\$ 100,00 a R\$

3000,00.

Dessa forma, foi também considerado a relação candidato por vaga dos anos de 2013 a 2016, como mostra o quadro abaixo, tendo a média de 18,01. Vale ressaltar que apesar do número candidato/vaga em 2016 ter sido menor, foi devido ao aumento do número de vagas oferecidas.

**Quadro 1. Relação candidato Vaga**

ANO	VAGAS	CANDIDATOS	CAND./VAGA
2013	20	367	18,4
2014	20	371	18,6
2015	20	448	22,4
2016	25	317	12,67

Fonte: Diretoria de Registro Escolar da UFV.

A UFV possui 20.113 alunos, porém o número de matrículas da instituição é 15.416, dessa forma, no DLA temos 461 alunos e 4.784 matrículas.

A seguir, de posse dos dados contábeis coletados na Instituição e fazendo-se uso da fórmula 1, temos o seguinte resultado:

$$C_{SEC} = (556.996.023,41 / 15.416) + (35.858,36 / 4.784) = 3.583,90 + 7,50 = R\$ 3.591,40$$

Obteve-se o valor aproximado de R\$ 3.591,40 por matrícula no DLA, essa afirmativa irá sofrer alteração de acordo com o número de disciplinas que esse aluno cursa no Departamento. Dessa forma, o custo do aluno de Secretariado Executivo da UFV é a relação entre o custo da matrícula do DLA por número de disciplinas que um aluno está matriculado mais o investimento pessoal que cada aluno dispõe, expedido pela fórmula 2:

$$C_{asec} = C_{dla}(N_{disc}) + Gp$$

Sendo:

$C_{asec}$  = Custo aluno de secretariado

$C_{dla}$  = custo matrícula DLA

$N_{disc}$  = número de disciplina matriculada

$Gp$  = gasto pessoal de cada aluno

Assim, um aluno que está matriculado em uma média de cinco disciplinas no DLA por semestre e possui um gasto mensal em torno de R\$ 200,00 para sua manutenção em Viçosa, possuirá um custo de aproximadamente R\$ 19.157,00 por semestre.

Salienta-se que, apesar da instituição oferecer aos alunos o curso e a tramitação por diferentes disciplinas em diferentes departamentos, o valor atribuído às disciplinas oferecidas por outros departamentos não foram consideradas neste estudo.

## 5. CONCLUSÃO

Com a análise do presente estudo, foi averiguado que, o aluno gera um custo, seja pessoal, financeiro, intelectual ou orçamentário. A graduação em Secretariado Executivo garante ao profissional a inclusão no que tange a formalização assegurada pela lei de regulamentação nº 7.377/85. A importância de se estimar o custo do aluno de graduação da

Universidade Federal de Viçosa se deu pela capacidade de entendimento, de como e quanto, esse custo é imprescindível na colocação do profissional no mercado de trabalho. Porém, sua estimativa é peculiaridade de cada aluno, uma vez que, o número de disciplinas cursadas no departamento está diretamente ligado ao custo final deste. Ademais, é relevante conhecer o perfil dos alunos imersos no Departamento de Letras, bem como a utilização do espaço acadêmico pelos mesmos, e das atividades de ensino, pesquisa e extensão que praticam para sua adequada formação acadêmica e melhor gerenciamento do custo necessário a essa formação. A pesquisa como fator chave de conhecimento, caracteriza-se pela exploração dos dados relacionados à questão de interesse. Desta forma a contribuição do estudo na área de secretariado executivo tende a ser crescente.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, N. C. O custo do aluno: uma metodologia para as IFES. **Doxa**: revista semestral do unileste MG, Coronel Fabriciano, MG : v. 4, n. 8, p. 49-64, jul/dez. 2002.

\_\_\_\_\_. Evolução do custo do aluno das IFES: eficiência? **Amped**. 2005.

BARROS, C.M.P.; IZEQUIEL, D. S. A.; SILVA, J.S. Os Desafios Enfrentados pelo Profissional de Secretariado Executivo do Gênero Masculino nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 158-176, jan./jun. 2011.

BÍSCOLI, F. V. Em Busca do Espaço do Profissional Secretário Executivo: um Ensaio Descritivo do Contexto das Universidades. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 4, p. 65-80, 2005.

CAMACHO, Nelson Antonio P. **O Custo do Aluno Universitário: subsídios para uma sistemática de avaliação na UNICAMP**. Campinas, SP. Editora UNICAMP, 1993.

CZAJKOWSKI, A.; ADAMOWICZ, J. M.; SANTOS, K. C. (2010). **A Visão dos Acadêmicos do Curso de Secretariado Executivo sobre a Qualidade no Desempenho das Tarefas de Rotina do Secretário Executivo: um Estudo de Caso na Instituição de Ensino ALFA**. ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO, 1, 2010, Toledo. Anais... Toledo: UNIOESTE, 2010, p. 1-17. Disponível em: Acesso em: 30 nov. 2016.

DURANTE, D. G.; SANTOS, M. E.M. (2010). **Profissão Secretarial: Enfoque na Atuação Estratégica**. Toledo: ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO, 1, 2010, Toledo. Anais... Toledo: UNIOESTE, 2010, p. 1-17. Disponível em: <<http://www.secretariadounioeste.com/downloads/artigos/>> Acesso em: 08 Nov. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, M.C.F.; SANTANA, M.; SANTOS, T. R. Retenção de Talentos na Profissão de Secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 101-130, jan./jun. 2011.

LAKATOS, E.V.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1992.



LOBO, R. L.; FILHO, S. Números que confundem. **Revista Carta Capital**. 28 de abr. de 2004.

MAGALHAES, E. A. et al. Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, jun. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000300005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300005&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 05 jul. 2016.

MARTINS, E. G.; BARTALLO, L. A Função de Secretário Executivo em uma Instituição de Ensino Superior: a Competência Informacional nos Aspectos Gerais da Profissão. **ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**, 1, 2010, Toledo. Anais... Toledo: UNIOESTE, 2010, p. 1-16. Disponível em: <<http://www.secretariadounioeste.com/downloads/artigos/>> Acesso em: 30 nov. 2016.

MEDEIROS, J.; HERNANDES, S. **Manual da Secretária**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MORAES, H. **Secretariado Executivo é a Terceira Profissão que Mais Cresce no Mundo**. O Fluminense, Brasil, 2012.  
Disponível em: <<http://www.ofluminense.com.br/editorias/empregos-e-negocios/secretariado-executivoem-desenvolvimento>>. Acesso em: 17 Abr. 2013.

MOURA, M. A. Trabalho e Competências em Transformação: o Papel da Profissional de Secretariado. **Expectativa**, Toledo, v. 2, n. 7, p. 27-49, 2008.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa-Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, p. 1-5, 1996.

PETER, Maria da Glória Arrais et al. Proposta de um Sistema de Custos para as Universidades Federais Brasileiras fundamentado no Activity Based Costing. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2003, Atibaia/SP: ENANPAD, 2003, CD-ROM.

REINERT, José Nilson; REINERT, Clio. Método ABCd - Universidade para apuração de custos de ensino em Instituições Federais de Ensino Superior. In: **IX Congresso Internacional de Custos**. 2005, Florianópolis/SC. 2005, CD-ROM.

ROSA, Paulo Moreira da. **Proposta de Modelo de Gestão por Atividades para Universidades Públicas Brasileiras**. 2004. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>. Acesso em: 21 jun. 2016.

RÚDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SALDANHA, L. C. D. **O Mercado de Trabalho e a Formação do VITALIS**. 2008.

GEOTZKE, L. D.; ANDRIOLO; L. J. Da Simples Arquivística à Modernidade Digital. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 56-76, jan./jun. 2011.

SCHWARTZMAN, Simon. **O Ensino Superior no Brasil - 1998**. Agosto de 1999. Disponível em: Acesso em: 24 out. 2016. SESu/MEC. Sistema de Apuração de Custos das Instituições Federais de Ensino Superior. Brasília: Secretaria de Educação Superior, 1994.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; MORGAN, Beatriz Fátima; COSTA, Patrícia de Souza. Apuração do Custo de Ensino por Aluno: aplicação a uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2004, Curitiba/PR: ENANPAD, 2004, CD-ROM.

SOARES, Thiago Coelho; CERICATO, Domingo. Custo por aluno: algo de fácil comparação?. V **Colóquio Internacional de gestão universitária**, Mar Del Plata, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.