

22º PRÊMIO SER HUMANO | ABRH-ES
Modalidade: Excelência Organizacional
Subcategoria: Serviços Compartilhados

**PLATAFORMAS DE APRENDIZAGEM COMO VETORES DE INOVAÇÃO E
ACESSO: TRANSFORMANDO A EDUCAÇÃO NA ERA DA DIGITAL**

VITÓRIA/ES
AGOSTO/2025

SUMÁRIO

SINOPSE.....	2
INTRODUÇÃO	3
DESENVOLVIMENTO	6
Contextualização do Processo de Treinamento	6
Escolha da Solução	7
Implementação e Evolução Contínua da Ferramenta	8
Comunicação Interna e Engajamento	10
Orçamento e Estrutura da Equipe	10
Resultados e Otimização de Custos	11
Evolução Histórica e Indicadores	12
Lições Aprendidas	15
Pontos Fortes.....	15
AVALIAÇÃO	15
APLICABILIDADE	16
SUSTENTABILIDADE	16
CONCLUSÃO.....	17
REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA	19

SINOPSE

Este trabalho apresenta a implantação de um Learning Management System (LMS) corporativo e a criação da área de Educação Corporativa em uma organização logística com mais de 11 mil colaboradores distribuídos pelo Brasil. Motivada pela necessidade de garantir que pessoas em todas as localidades tenham acesso, ao mesmo tempo, a capacitação de qualidade e às mesmas informações que os colaboradores da sede, a iniciativa integrou tecnologia, metodologias de aprendizagem e governança, promovendo treinamento escalável, padronizado e adaptável a diferentes funções e contextos regionais. Desde 2018, mais de 35 mil colaboradores foram capacitados, com equilíbrio crescente entre modalidades presenciais e EAD, consolidando uma cultura de aprendizagem contínua. Resultados incluem otimização da carga horária, redução de custos logísticos, maior rapidez na implementação de processos, melhoria em indicadores de conformidade e engajamento crescente dos colaboradores, fortalecendo o vínculo institucional e o orgulho de pertencer à organização.

INTRODUÇÃO

De acordo com ALBERTIN e BRAUER (2012), as inovações tecnológicas impulsionam o desenvolvimento econômico, transformam a cultura e favorecem a expansão da educação a distância (EAD) como estratégia para capacitar de forma ágil e padronizada grandes públicos. Essa perspectiva torna-se ainda mais relevante em organizações com mais de 11 mil colaboradores, cujas operações são amplamente descentralizadas e com equipes distribuídas por diferentes regiões. Nesse contexto, garantir consistência na aprendizagem é um desafio estratégico, pois modelos tradicionais de treinamento, centralizados e presenciais, tendem a elevar custos logísticos, reduzir a velocidade de disseminação de competências e restringir o acesso, especialmente para colaboradores em localidades remotas e diferentes turnos.

As plataformas de gestão da aprendizagem (LMS) se consolidam como ecossistemas digitais capazes de democratizar o acesso ao conhecimento, criar trilhas personalizadas e oferecer uma experiência de aprendizado integrada, adaptável e escalável. Seu propósito vai além da simples entrega de conteúdo: trata-se de conectar pessoas ao conhecimento certo, no momento certo e no formato adequado, eliminando barreiras físicas, hierárquicas e geográficas.

ALBERTIN e BRAUER (2012) destacam que a resistência às mudanças, incluindo aquelas relacionadas à tecnologia da informação (TI) e à educação a distância (EAD), é um fenômeno recorrente nas organizações. Essa resistência pode ser entendida como qualquer comportamento voltado a manter o status quo diante de pressões para modificá-lo, podendo inclusive prevenir a adoção de inovações que não gerem retorno ou tragam mais desvantagens do que benefícios para empregados e empresas. Embora a aceitação de tecnologias

seja amplamente estudada, os autores apontam que a resistência à tecnologia da informação recebe menor atenção, possuindo causas distintas da simples não adoção.

Bernardo, Santos, Medeiros e D'Anjour (2023) destacam que o avanço das tecnologias, impulsionado pela popularização da internet e pela evolução das telecomunicações, potencializou o uso doméstico da internet e estimulou o crescimento das compras online. O advento da pandemia intensificou ainda mais esse comportamento, refletindo-se também nos processos de treinamento, com uma explosão de cursos abertos, *lives* e conteúdos em plataformas como YouTube. Nesse cenário, Langhi, Gonçalves, Giordano e Stettiner (2023) ressaltam que a sociedade globalizada e interconectada promove novas práticas de produção e comercialização, nas quais a educação corporativa se torna um pilar estratégico para garantir competitividade e a perenidade das organizações. A pandemia acelerou a adoção de programas de educação corporativa em formato virtual, permitindo a continuidade das ações de desenvolvimento de pessoas mesmo em contexto de isolamento social. Assim, a disseminação da educação a distância nas organizações não apenas se consolidou como prática necessária, mas também evidenciou o papel estratégico da tecnologia no fortalecimento da aprendizagem corporativa e na capacitação de colaboradores de forma escalável e padronizada.

A adoção de um LMS representa mais que um repositório digital, é um motor de transformação organizacional. Seu impacto se manifesta em três frentes principais:

1. **Descentralização inteligente:** o conhecimento deixa de estar restrito à determinadas áreas ou a eventos presenciais e passa a circular

livremente pela organização, fortalecendo unidades remotas e ampliando a autonomia de líderes locais, sem comprometer a padronização.

2. **Escalabilidade com personalização** – conteúdos podem ser replicados em larga escala e, ao mesmo tempo, adaptados a diferentes contextos regionais e funções, utilizando recursos como trilhas adaptativas e interativas para manter o engajamento e reduzir a evasão.
3. **Integração à cultura digital** – conectado a outros sistemas corporativos, o LMS permite registro automático de treinamentos, geração de indicadores e cruzamento de dados de desempenho, criando uma base robusta para decisões estratégicas e inovação contínua.

O impacto educacional é tangível: alcance ampliado para milhares de colaboradores em qualquer localidade; consistência de mensagens alinhadas à estratégia corporativa; autonomia para que cada pessoa gerencie seu ritmo de aprendizado e revise conteúdos conforme a necessidade; e mensuração precisa por meio de relatórios detalhados que identificam rapidamente lacunas e orientam ações corretivas.

A inovação está em humanizar o acesso ao aprendizado. Isso envolve uma interface intuitiva que reduz barreiras tecnológicas, recursos multimídia que dialogam com diferentes estilos de aprendizagem e inclusão digital para públicos que historicamente tiveram pouco contato com tecnologia, garantindo que todos participem ativamente da jornada.

Entre os principais resultados esperados, projetamos transformações claras e impactantes. Imaginamos um cenário por exemplo em que novos processos e normas sejam implementados com muito mais agilidade. Visualizamos

indicadores de conformidade subindo de forma consistente, refletindo a solidez das práticas adotadas. Prevemos colaboradores engajados de forma genuína, buscando conteúdos não apenas por obrigação, mas pelo interesse em aprender e se desenvolver. E, acima de tudo, vemos nascer e se consolidar uma cultura de aprendizagem descentralizada, viva e conectada ao dia a dia da organização.

Em um mundo cada vez mais ágil e conectado, a capacidade de uma organização se reinventar está diretamente ligada à sua habilidade de aprender rápido, em escala e com propósito. O LMS, nesse cenário, é mais que uma ferramenta, é o fio condutor que integra conhecimento, inovação e proximidade, transformando a descentralização em vantagem competitiva.

DESENVOLVIMENTO

Contextualização do Processo de Treinamento

Antes do projeto de implementação de uma nova ferramenta de gestão de treinamentos, o processo de capacitação na organização apresentava-se moroso e burocrático. As unidades realizavam os treinamentos de acordo com critérios e, posteriormente, enviavam as listas de presença ao Recursos Humano Corporativo, que precisava registrar manualmente as informações no sistema. Além disso, o fluxo incluía o envio físico, via malote, das listas e certificados, o que exigia cumprimento de prazos, registro manual das informações no sistema e gerava custos adicionais com impressões e transporte do malote. Além disso, não havia gestão das necessidades de treinamento, pois combinações de regras como unidade organizacional, centro de custo e cargo representavam um desafio que o sistema da época não conseguia gerenciar, deixando às unidades

a responsabilidade pela execução e o Recursos Humanos Corporativo pelo lançamento do registro da conclusão dos treinamentos.

Entre os principais problemas identificados estavam: elevados tempos de processamento e lançamento, ausência de uma gestão estruturada das necessidades de treinamento, alto custo com a contratação de consultores externos e a limitação do formato presencial como única modalidade de capacitação, o que dificultava a escalabilidade e a multiplicação dos conhecimentos corporativos. Adicionalmente, quando os treinamentos eram realizados online ou por conferência, surgiam dificuldades no controle de presença devido à dispersão geográfica dos colaboradores.

Escolha da Solução

Para superar essas limitações, a organização optou pela implementação de um LMS (Learning Management System) em nuvem, modular, com capacidade de integrar objetos educacionais em diversos formatos, como vídeos, podcasts, conteúdos *on-page*, infográficos, *PDFs*, *quizzes*, avaliação de reação, e avaliações pré e pós-treinamento. O sistema permitiu a criação de trilhas adaptativas, bem como trilhas obrigatórias configuradas por região, cargo, centro de custo e unidade organizacional, garantindo a gestão adequada das atribuições de treinamentos, controle de prazos e vencimentos, além de relatórios em tempo real. A solução foi alinhada às práticas de aprendizado adaptativo e uso de objetos educacionais, que comprovadamente promovem melhorias significativas na produtividade e na retenção do conhecimento.

Implementação e Evolução Contínua da Ferramenta

O projeto de implementação do Learning Management System (LMS) teve início em 2018, com o go-live do sistema realizado em novembro de 2019. Durante esse período, foram realizadas todas as parametrizações necessárias para que o sistema atendesse às particularidades operacionais da organização, garantindo a consistência e confiabilidade do processo de registro e acompanhamento dos treinamentos. Em outubro de 2020, foi disponibilizado o primeiro conteúdo de treinamento desenvolvido internamente, voltado para novos colaboradores, na modalidade EAD assíncrona (*é a modalidade em que o aluno acessa e realiza o curso no seu próprio ritmo e horário, sem necessidade de interação em tempo real com o instrutor*). A partir desse marco, diversos outros conteúdos foram criados com o objetivo de promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e consolidar a cultura educacional da organização, expandindo para modalidades além dos habituais e tradicionais.

O contexto da pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, acelerou significativamente a adoção do LMS, consolidando-o como ferramenta central para capacitar os colaboradores e gerar evidências confiáveis sobre a conclusão dos treinamentos, mesmo diante da impossibilidade de treinamentos presenciais. Segundo GONÇALVES e LANGHI (2023), a pandemia acelerou a adoção do ensino remoto, diferenciando-o da educação a distância tradicional e promovendo mudanças nos modelos presenciais. Essa modalidade utiliza dispositivos móveis e objetos de aprendizagem inovadores, como streaming e podcasts, tornando o processo mais dinâmico, flexível e adaptado ao ambiente digital. No contexto organizacional, essas práticas permitiram ampliar o alcance da educação corporativa, garantir a padronização do aprendizado, acelerar a

disseminação de competências e fortalecer a cultura de desenvolvimento contínuo em todas as regiões atendidas pela empresa.

Diante da magnitude da força de trabalho, com mais de 11 mil colaboradores distribuídos geograficamente, a organização implementou um conjunto estruturado de ações de evolução contínua. Entre elas destacam-se: envolvimento ativo das lideranças na comunicação clara sobre os benefícios dos treinamentos; campanhas internas de incentivo; relatórios gerenciais detalhados, permitindo acompanhamento em tempo real; dashboards visíveis para líderes e embaixadores regionais; e comunicação constante sobre os treinamentos por meio de e-mails e selos de reconhecimento pelo cumprimento dos prazos. Essas iniciativas foram fundamentais para engajar os colaboradores, reforçar a importância do aprendizado contínuo e garantir a adesão às novas práticas educacionais.

Ao longo do período, o LMS foi configurado com módulos obrigatórios e trilhas corporativas, contemplando suporte remoto e tutoria digital para os embaixadores de cada unidade ou região.

Em síntese, a implementação do LMS, a alavancagem impulsionada pela pandemia e as estratégias de evolução contínua implementadas não apenas superaram as limitações do processo anterior, mas consolidaram um modelo de educação corporativa escalável, eficiente e alinhado às demandas contemporâneas, promovendo a aprendizagem contínua e fortalecendo a perenidade organizacional.

Comunicação Interna e Engajamento

O fortalecimento do engajamento dos colaboradores ocorreu por meio de uma estratégia de comunicação multicanal, abrangendo e-mails, vídeos, *webinars* explicativos e a criação de um grupo estratégico de *embaixadores regionais*. Esses embaixadores, colaboradores das diferentes regionais da empresa, atuaram como elo fundamental entre a área de Educação Corporativa e a operação. Sua missão foi ir além do repasse de informações: eles ofereceram suporte técnico, esclarecimento de dúvidas e incentivo direto à participação nos treinamentos.

Sua presença próxima às equipes operacionais permitiu maior capilaridade na comunicação, facilitando o entendimento das iniciativas e garantindo que as mensagens chegassem adaptadas às realidades locais. Além de disseminadores de conhecimento, tornaram-se agentes de motivação e defensores da cultura de aprendizado contínuo, assegurando que cada colaborador se sentisse parte do movimento de transformação e desenvolvimento da empresa.

Orçamento e Estrutura da Equipe

O projeto de implantação do Learning Management System (LMS) foi concebido para entregar eficiência, escalabilidade e retorno sobre investimento, consolidando um impacto estratégico na aprendizagem organizacional.

O orçamento contemplou:

- Licenças do LMS: R\$ 29,56 por usuário/ano, renováveis anualmente;
- Infraestrutura tecnológica: R\$ 40.000,00 para integração com o ERP;

- Implantação da plataforma: R\$ 113.000,00;
- Equipamentos e softwares de autoria e criação: média de R\$ 16.500,00 para produção de conteúdo.

A equipe evoluiu de uma estrutura inicial reduzida, composto por gerente, analista líder, analista plena e designer, e para uma configuração mais robusta para atender a demanda atual: gerente, coordenador, três desenvolvedores/conteudistas, analista de gestão da plataforma e quatro assistentes de suporte às áreas.

Os recursos previstos para produção de objetos educacionais, campanhas de comunicação interna e suporte contínuo a gestores e colaboradores, garantindo que o LMS funcione como uma plataforma de aprendizagem.

Essa evolução evidencia um crescimento estratégico da equipe e a consolidação da plataforma como um motor de inovação, alcance, padronização e mensuração de resultados.

Resultados e Otimização de Custos

A diversificação dos formatos de treinamento, especialmente com a ampliação do EAD e módulos online, reduziu de forma significativa custos com deslocamento e hospedagem. Mais do que economia, o novo modelo ampliou o alcance, permitindo que conteúdos fossem disponibilizados de forma contínua na biblioteca digital em formato self learning.

A gestão pelo LMS possibilitou monitoramento em tempo real da conclusão e prazos de validade de treinamentos, com acompanhamento por gestores, corporativo e embaixadores. A oferta de conteúdos multimodais, aliada a

dashboards e relatórios gerenciais, fortalece a cultura de aprendizagem contínua e a capacitação em escala.

Evolução Histórica e Indicadores

Entre 2018 e agosto de 2025, capacitamos aproximadamente 35 mil colaboradores — considerando embarques e desembarques — com uma média geral de 28 horas de treinamento por pessoa. Entre os colaboradores ativos, foram 11 mil treinados, com média de 42 horas per capita no período. Apenas em 2025, até agosto, já alcançamos a marca de 10 mil treinados, somando 10 horas per capita.

Até 2020, o formato presencial era praticamente o único método de capacitação utilizado na organização. A implementação da plataforma LMS trouxe uma nova possibilidade: a oferta de treinamentos na modalidade EAD.

O impacto da pandemia foi imediato e expressivo. Em 2019, registramos 123.425 horas de treinamento, mas em 2020 esse número despencou para 46.612 horas, reflexo direto da dependência do presencial — mesmo já iniciando a inclusão do EAD. A partir de 2021, começamos a ver um equilíbrio entre as modalidades, o que abriu caminho para a retomada acelerada do presencial em 2022 e 2023, mantendo o EAD como suporte estratégico. Em 2024, as horas de treinamento presencial e EAD se igualaram novamente, mas com crescimento exponencial do total de horas. Em 2025, até agosto, o EAD já superou ligeiramente o presencial, sinalizando sua consolidação como tendência para o futuro (Figura 1).

Total de Horas Treinadas / Ano

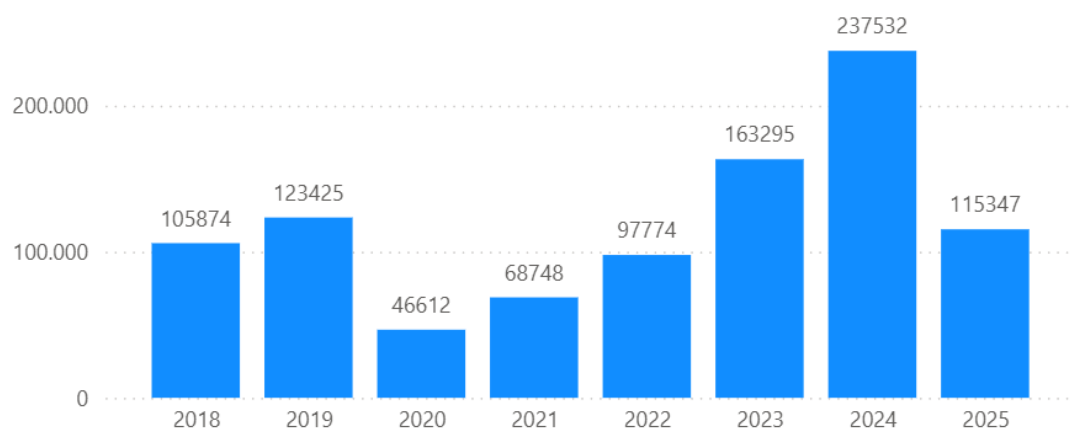


Figura 1

Total de Horas Treinadas / Ano

Tipo de Item ● EAD ● EXTERNO ● MULTI ● PRES ● SEMI

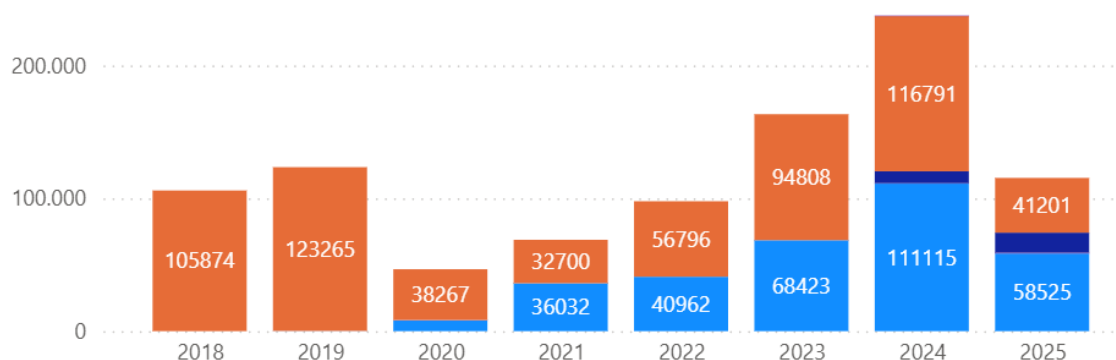


Figura 2

Um exemplo recente evidencia esse potencial: em maio de 2025, lançamos uma nova política interna para todos os colaboradores da organização. Em pouco tempo, alcançamos 62,20% (figura 3) de conclusão, sendo 96% dos treinamentos realizados no EAD e apenas 4% no presencial. Isso demonstra a capacidade da modalidade digital de levar conhecimento com rapidez e alcance, inclusive em regiões mais remotas.

PERCENTUAL (%) DE CONCLUSÃO DA POLÍTICA INTERNA



Figura 3

Os conteúdos oferecidos vão desde treinamentos técnicos operacionais até programas comportamentais, desenvolvidos com consultores externos e adaptados pelo time interno para refletir a realidade e a cultura da organização (figura 4, 5).



FIGURA 4

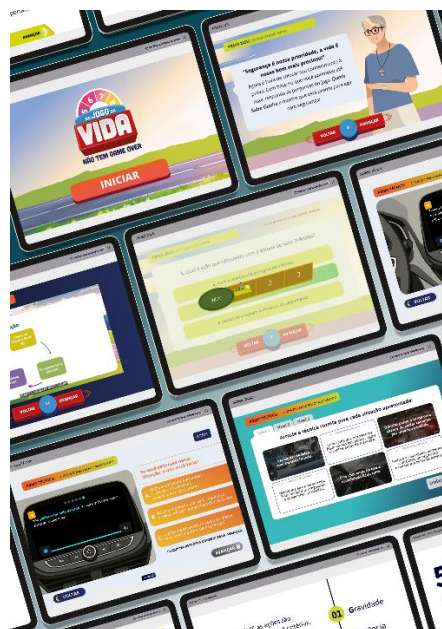


FIGURA 5

Lições Aprendidas

- Personalização: dispor de profissional dedicado à construção de conteúdo EAD aumentou o engajamento e a efetividade, com ajustes que elevaram as taxas de conclusão.
- Infraestrutura tecnológica: a adoção de uma plataforma inédita para a empresa exigiu mais tempo de validação e testes antes do go-live, reforçando a importância de prazos realistas na implantação.

Pontos Fortes

- Gestão estruturada e confiável de dados;
- Aumento expressivo nas horas de treinamento realizadas;
- Consolidação da cultura de aprendizado, fortalecida por práticas digitais e escaláveis.

AVALIAÇÃO

A validação dos resultados e das conclusões do projeto foi realizada por meio de uma metodologia estruturada de monitoramento e análise de dados, utilizando os recursos de dashboards e relatórios gerenciais da plataforma LMS. A ferramenta permitiu acompanhar, em tempo real, a conclusão de treinamentos, a adesão às trilhas, os prazos de validade e a frequência de acesso por modalidade (EAD ou presencial).

Os dashboards forneceram indicadores confiáveis sobre número de colaboradores treinados, horas de capacitação realizadas e taxas de conclusão por unidade, região e cargo, permitindo análises detalhadas do desempenho

individual e coletivo. Além disso, a plataforma possibilitou cruzamento de informações com dados corporativos, garantindo alinhamento estratégico e consistência na mensuração dos impactos.

Essa abordagem quantitativa foi complementada por métricas qualitativas, como pesquisas de satisfação e feedbacks de embaixadores regionais, permitindo avaliar percepção, engajamento e efetividade dos conteúdos. A combinação de dados objetivos e percepções dos colaboradores assegurou a veracidade e robustez dos resultados apresentados, demonstrando que a implantação do LMS gerou transformações mensuráveis na aprendizagem corporativa, na conformidade organizacional e no engajamento de colaboradores em todas as regiões da empresa.

APLICABILIDADE

O modelo é altamente replicável para empresas de diferentes setores. A combinação LMS em nuvem + treinamento interativos + gestão da mudança estruturada garante escalabilidade, flexibilidade e aplicabilidade ampla.

Além disso, todos os treinamentos contam com métricas objetivas de avaliação de conhecimento, sendo considerada como aprovação a nota mínima de 70%. O percentual de conclusão também é acompanhado em todas as modalidades, permitindo medir a efetividade das ações educacionais.

SUSTENTABILIDADE

Para manter a relevância e a qualidade no longo prazo, foram definidas diretrizes de continuidade:

- Plano de atualização constante de conteúdos e da plataforma.
- Capacitação recorrente para embaixadores regionais.
- Coleta contínua de feedback qualitativo e quantitativo via pesquisas de satisfação após treinamento.
- Adoção de metodologias inovadoras para construção de novos conteúdos.
- Inclusão de novas temáticas com base nos desafios estratégicos e na contribuição das áreas especialistas.

Essas práticas asseguram que o projeto mantenha alto engajamento e relevância estratégica.

Conforme apontam Albertin e Albertin (2008), a tecnologia da informação é um elemento central no ambiente corporativo contemporâneo, amplamente utilizada em níveis estratégicos e operacionais pelas organizações brasileiras. Embora ofereça oportunidades significativas para empresas capazes de explorar seus benefícios, também impõe desafios relacionados à governança e à administração. Compreender dimensões como uso, benefícios, contribuição para o desempenho, desafios de governança e direcionadores estratégicos é essencial para garantir coerência e tratar adequadamente cada aspecto.

CONCLUSÃO

A implantação do LMS corporativo transcendeu o papel de projeto tecnológico, consolidando-se como um vetor estratégico de transformação organizacional. Além de modernizar processos e ampliar a eficiência na gestão do aprendizado,

a iniciativa fortaleceu uma cultura digital, descentralizada e orientada a resultados.

Os números refletem esse impacto: mais de 35 mil colaboradores treinados desde 2018, equilíbrio crescente entre modalidades presenciais e EAD, retomada acelerada no pós-pandemia e, em 2025, adesão digital já superior à presencial. A redução de custos logísticos, a otimização da carga horária, a aceleração na implementação de novos processos e a melhora nos indicadores de conformidade reforçam o valor estratégico da iniciativa.

Ao integrar tecnologia, metodologias de aprendizagem e alinhamento com as prioridades do negócio, o projeto viabilizou capacitação em larga escala, garantindo consistência na entrega e fortalecendo a competitividade da organização. O impacto extrapola o ambiente corporativo: os ganhos em conhecimento e desenvolvimento refletem-se no orgulho dos colaboradores, que compartilham essas experiências com suas famílias e comunidades, ampliando alcance e relevância da transformação.

Essa conexão reforça o vínculo institucional, amplia o sentido de pertencimento e consolida a reputação da organização como promotora de desenvolvimento humano e inovação. Em suma, a tecnologia atuou como alavanca, mas a transformação foi essencialmente cultural e estratégica, com efeitos sustentáveis e mensuráveis.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1367 a 1389, 2012. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7147>. Acesso em: 17 jun. 2025.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 275 a 302, 2008. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6633>. Acesso em: 13 ago. 2025.

BERNARDO, L. B. D.; DOS SANTOS, Ívina I. C.; MEDEIROS, B. C.; D'ANJOUR, M. F. FATORES QUE INFLUENCIAM A INTENÇÃO DE COMPRAS EM APLICATIVOS MÓVEIS: UM ESTUDO SOBRE O EFEITO DA PANDEMIA DA COVID-19. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 3, n. 10, p. 17080–17102, 2023. DOI: 10.56083/RCV3N10-027. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/1849>. Acesso em: 13 ago. 2025.

LANGHI, Celi; GONÇALVES, Teresa Cristina Bignardi; GIORDANO, Carlos Vital; STETTINER, Caio Flavio. Educação corporativa virtual: análise de tendências pós-pandemia. *Revista FATEC Sebrae em Debate: gestão, tecnologias e negócios*, Vitória, v. 10, n. 19, 2023. Disponível em: <https://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/254>. Acesso em: 13 ago. 2025.

GONÇALVES, Teresa Cristina Bignardi; LANGHI, Celi. **Tendências recentes na educação corporativa a distância: um estudo bibliométrico de 2019 a 2023**. In: **SIMPÓSIO DOS PROGRAMAS DE MESTRADO PROFISSIONAL**, 18., 2023, São Paulo. *Educação, inovação e sustentabilidade na pesquisa aplicada*. São Paulo: Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa, 2023. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/1265/4b66e9e0fc4ccb4ed1c92762e58940ac.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2025.