# TALENTOS MS: PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS E OPORTUNIDADES, NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO DO GOVERNO DO ESTADO MATO GROSSO DO SUL

***Bruna Sandim Gomes Gonçalves Gavilan***[1]

***Claudia Vera da Silveira***[2]

## RESUMO

O objetivo geral do artigo é desenvolver uma proposta de Banco de Talentos e oportunidades no âmbito do poder executivo do Governo do estado de MS. O estudo foi realizado com servidores vinculados ao poder executivo de Mato Grosso do Sul, lotados em diversos Órgãos, através de uma pesquisa qualitativa aplicado por meio de um formulário eletrônico (*Google Forms*), contendo 12 questões fechadas, que foi aplicado para uma amostra de 46 (quarenta e seis) servidores. Os resultados indicam algumas dificuldades dos servidores e líderes entrevistados, quanto atração de talentos, candidatura de oportunidades, bem como uma falha quanto a comunicação organizacional, no que tange a divulgação de ofertas de oportunidades. Para uma Gestão de Pessoas mais inovadora, deve-se priorizar novas ferramentas de gestão como o Banco de Talento proposto, para fins de decisões ainda mais assertivas e aproveitamento de talentos em locais adequados com cada perfil, assim esta proposta tem o potencial de se tronar um marco de uma nova era de referência no setor público, focada em resultados e realização profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1. Banco de Talento; 2 Gestão de Pessoas;3. Mato Grosso do Sul.

## ABSTRACT

The general objective of the article is to develop a proposal for a Talent Bank and opportunities within the scope of the executive branch of the Government of the state of MS. The study was carried out with employees linked to the executive branch of Mato Grosso do Sul, working in different bodies, through qualitative research applied through an electronic form (Google Forms), containing 12 closed questions, which was applied to a sample of 46 (forty-six) servers. The results indicate some difficulties faced by the employees and leaders interviewed, regarding attracting talent, applying for opportunities, as well as a failure in organizational communication, regarding the dissemination of opportunity offers. For a more innovative People Management, new management tools such as the proposed Talent Bank must be prioritized, for the purposes of even more assertive decisions and the use of talents in suitable locations for each profile, so this proposal has the potential to become a milestone of a new era of reference in the public

1 Graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Campo Grande (FCG) e Bacharela em Administração de Empresas pela Faculdade Mato Grosso do Sul (FACSUL), Especialista em Gestão de Pessoas pela Escola de Governo de Mato Grosso do Sul, Especialista em Inovação e Eficiência na Gestão Estratégica pela Escola de Governo de Mato Grosso do Sul E-mail: brunnasandim@gmail.com:

2 Doutora em Geografia pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD); Mestre em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS); Economista. E-mail: claudia.silveira@uems.br

sector, focused on results and professional fulfillment.

**KEYWORDS:** 1. Talent Ban; 2. People Managenment; 3. Mato Grosso do Sul.

## INTRODUÇÃO

Atualmente verificamos que no cenário do serviço público são realizados concursos, processos seletivos e nomeações de cargos em comissão, para os candidatos exercerem suas funções junto ao do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, porém ao realizar a lotação dos novos servidores e movimentações de pessoal nos setores, conforme a demanda, os profissionais de Gestão de Pessoas precisam realizar a triagem dos perfis, para lotar cada servidor no local mais apropriado de acordo com a sua área de formação, experiências profissionais, habilidades e conhecimentos.

Diante do exposto verificamos que não existe um banco de dados de nível estadual, para o cadastro de currículos dos candidatos e servidores estaduais, para a inclusão dos dados sobre novas capacitações ou emissão de relatórios precisos na área de Gestão de Pessoal, para fins de seleção de talentos e desenvolvimento de pessoas.

A falta de um banco de talentos serviço público estadual pode resultar em vários problemas. Um banco de talentos, refere-se a um sistema organizado para identificar, desenvolver e gerenciar o talento interno e externo do Estado. Aqui estão alguns problemas comuns que podem surgir quando uma organização não tem um banco de talentos:

1. Dificuldade em Identificar Talentos Internos: Sem um banco de talentos, a empresa pode ter dificuldade em identificar e reconhecer habilidades e potenciais de seus próprios funcionários. Isso pode levar a subutilização do talento existente na organização.

2. Processos de Recrutamento Ineficientes: A ausência de um banco de talentos pode resultar em processos de recrutamento mais demorados e ineficientes. A empresa pode precisar começar do zero sempre que houver uma vaga, em vez de ter um pool preexistente de candidatos qualificados.

3. Alta Dependência de Recrutamento Externo/ concursos: Sem um banco de talentos, a empresa pode depender excessivamente de recrutamento externo. Isso pode aumentar os custos de contratação e resultar na contratação de candidatos que podem não se alinhar totalmente à cultura organizacional.

4. Falta de Planejamento Sucessório: O banco de talentos é crucial para o planejamento sucessório, ou seja, identificar e desenvolver líderes futuros dentro da organização. A ausência desse planejamento pode levar a lacunas de liderança quando os líderes atuais saem da empresa.

5. Baixa Retenção de Talentos: A falta de desenvolvimento e reconhecimento de talentos internos pode levar à baixa retenção de funcionários. Os colaboradores podem se sentir desvalorizados e buscar oportunidades em outras organizações que valorizem e desenvolvam seu potencial.

6. Desalinhamento com Objetivos Estratégicos: Sem um banco de talentos, a empresa pode ter dificuldade em alinhar suas estratégias de negócios com as habilidades e competências disponíveis. Isso pode resultar em lacunas de habilidades que impedem o alcance dos objetivos organizacionais.

7. Impacto na Inovação e Adaptação: A falta de um banco de talentos pode prejudicar a capacidade da empresa de inovar e se adaptar às mudanças no ambiente de negócios. A inovação muitas vezes depende da identificação e promoção de talentos criativos e visionários.

Estabelecer e manter um banco de talentos eficaz é fundamental para o sucesso a longo prazo de uma organização, pois ajuda a garantir que a empresa tenha as pessoas certas, nos lugares certos, no momento certo.

## 1 OBJETIVOS

O Projeto tem como objetivo promover uma gestão mais eficiente e humanizada, oferecendo um portal dedicado ao cadastro de vagas e currículos para servidores e gestores. Dessa forma, busca-se reter talentos e alocar o capital humano nos setores mais adequados, de acordo com suas competências e conhecimentos, garantindo um melhor aproveitamento dos recursos e um ambiente de trabalho mais alinhado às necessidades organizacionais.

De acordo com Fonseca, 2015, a retenção de talentos está associada ao desenvolvimento de carreira, através das alterações de funções e novos desafios, os colaboradores poderão trazer maior valor à organização, quando os talentos são lotados de acordo com seu perfil e com uma equipe que tenha objetivos semelhantes, há mais produção e eficiência.

Dutra (2014) argumenta que a gestão eficaz de pessoas envolve a alocação otimizada de recursos humanos, o que pode ser facilitado por um banco de talentos, permitindo a melhor correspondência entre as habilidades dos servidores e as necessidades do serviço público.

Nesse sentido, o objetivo geral do artigo é desenvolver uma proposta de Banco de Talentos e oportunidades no âmbito do poder executivo do Governo do estado de MS. E como objetivo específico ficou definido utilizar a ferramenta como estratégia gerencial para melhorar as rotinas da Gestão de Pessoal, como por exemplo: Identificar as competências existentes no órgão; Escolha da unidade de exercício dos novos servidores; Movimentações internas, remanejamentos ou cedências entre Órgãos do Estado; Promoção de servidores para cargos de chefia ou funções de confiança e membros de comissões; Oportunidade para captar talentos para funções específicas, de acordo com a área de formação; Substituições de servidores em virtude de afastamentos, impedimentos e desligamentos.

A relevância da identificação e desenvolvimento das competências dos colaboradores é um elemento crucial para o sucesso organizacional. Ao estender esse conceito para o setor público, a importância de um banco de talentos torna-se evidente, visando a importância do planejamento de sucessão nas organizações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A proposta de criação do Talentos MS tem como objetivo promover a conexão entre os servidores atuais e novos, facilitando as lotações e movimentações internas conforme as necessidades de cada

órgão. A iniciativa visa otimizar o preenchimento de cargos e funções disponíveis, garantindo que as alocações sejam feitas de maneira eficiente e alinhada às demandas organizacionais.

Verificou-se que o Governo Federal já utiliza o método de Banco de Talentos, desde dezembro de 2021 e que atualmente conta com três ferramentas que são:

> a) Currículo e Oportunidades: é a funcionalidade do SOUGOV.BR onde é realizado o cadastro do currículo e sua atualização pelo servidor, empregado público ou usuário externo que possua as credenciais utilizadas na conta Gov.br e acesse o SOUGOV.BR (BRASIL. 2024, p. 1).
>
> b) Sigepe Oportunidades: funcionalidade lançada em 15 de dezembro de 2021 para divulgação de oportunidades, gestão de processos seletivos e pesquisa de currículos, fazendo a ligação entre as oportunidades cadastradas pelos gestores e os servidores interessados (BRASIL. 2024, p. 1).
>
> c) Painel Banco de Talentos: painel interativo que consolida e organiza os dados dos currículos cadastrados no Currículo e Oportunidades, facilitando a análise dos dados de perfil profissional dos servidores e apoiando a tomada de decisão baseada em dados. Ferramenta exclusiva para usuários das unidades de gestão de pessoas do Poder Executivo Federal, cujo acesso será concedido, apenas, aos servidores lotados nas áreas de Gestão de Pessoas (BRASIL. 2024, p. 1).

Diante da existência do Banco de Talentos do Governo Federal, vislumbramos a possibilidade de utilizá-lo como modelo de inspiração para a implementação de uma ferramenta semelhante no Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

Conforme Colares (2005), a tecnologia tem a função de apoiar os grupos de conhecimento dentro da organização. Contudo, a eficiência de um Banco de Talentos depende diretamente da disposição das pessoas em compartilhar suas informações. A ferramenta se configura como um recurso estratégico que oferece suporte à gestão, preparando os colaboradores para desempenharem suas funções com qualidade e eficácia.

De acordo com Chiavenato (2007), os talentos nas organizações são aqueles que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem, conduzindo a organização no contexto atual, onde o conhecimento é o recurso mais valioso: uma riqueza intangível, invisível, porém essencial para o sucesso.

Com a criação de um Banco de Talentos no Estado de Mato Grosso do Sul, será possível filtrar dados com base em perfis específicos, áreas de formação, especializações, cursos extracurriculares e experiências internas ou externas, facilitando a seleção de candidatos, entrevistas e testes para o preenchimento das vagas. O objetivo é garantir uma gestão mais participativa e oferecer oportunidades para o crescimento e valorização profissional do capital humano.

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer organização, e o Banco de Talentos aproxima a administração de seus colaboradores, proporcionando uma forma eficaz de identificar os profissionais mais adequados para as vagas internas e analisar os perfis mais alinhados com as necessidades de cada área, com base nos dados cadastrados para seleção.

É importante destacar que a retenção de talentos tem um impacto significativo na cultura organizacional. Por meio dessa ferramenta, será possível divulgar as vagas oferecidas por cada unidade setorial, bem como realizar o cadastro de servidores e candidatos de maneira ágil, de acordo com o interesse de cada um.

Gramígna (2002) aponta diversos benefícios do Banco de Talentos, como: apoio em re-

manejamentos, promoções e realocações de pessoal, análise das necessidades de treinamento e desenvolvimento, identificação de talentos em potencial, apoio no recrutamento interno e facilitação de rodízios profissionais.

A proposta é a disponibilização de um painel junto ao site do Portal do servidor: www.portaldoservidor.ms.gov.br, dividido em dois menus, sendo o primeiro para o cadastro de currículos dos interessados e o segundo para o cadastro de oportunidades e candidaturas rápida para as vagas ofertadas por Órgão, para os profissionais de Gestão de Pessoas realizarem filtros para as seleções de pessoal.

Para indicar a percepção quanto a aplicação e sucesso do projeto proposto, será realizada uma pesquisa de satisfação com os servidores cadastrados no banco de dados e a verificação de um índice estatístico das seleções e desenvolvimentos realizados, através dos dados obtidos pelo referido Banco de dados, quanto as vagas preenchidas e total de candidaturas.

De acordo Oliveira (2020) a ausência de uma ferramenta de Gestão de talentos, no caso apresentado referente ao estudo no município de Cascavel, refletiu em experiências negativas na máquina pública que muitas vezes não conhece a força de trabalho do quadro de pessoal e do outro lado, os servidores que muitas vezes estão lotados em áreas diferentes do seu interesse profissional. Assim uma ferramenta de gestão como o proposto neste trabalho tem potencial para contribuir de maneira positivo com o desenvolvimento do capital humano do setor público do estado de Mato Grosso do Sul.

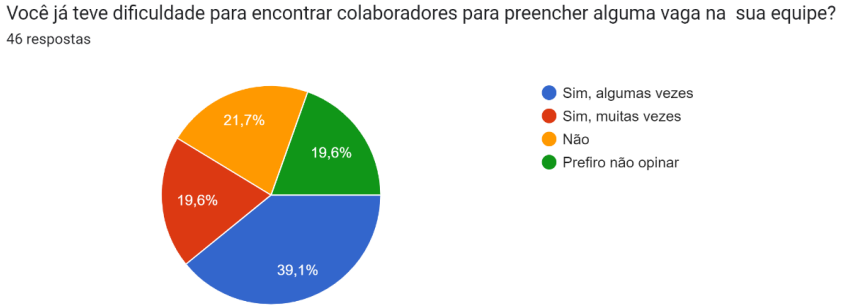
## 3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado com servidores vinculados ao poder executivo de Mato Grosso do Sul, lotados em diversos Órgãos, através de uma pesquisa qualitativa aplicado por meio de um formulário eletrônico (*Google Forms*), contendo 12 questões fechadas, que foi aplicado para uma amostra de 46 (quarenta e seis) servidores de diferentes Órgãos do Governo do Estado, entre eles a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural, Departamento Estadual de Mato Grosso do Sul, Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul, Corpo de Bombeiros, Procuradoria-Geral do Estado, Polícia Militar, Secretaria de Estado de Administração, Secretaria de Governo, Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica Secretaria de Estado de Turismo, Esporte e Cultura. Os resultados foram apresentados na forma de gráficos e tabelas, além de uma análise de conteúdo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa. Verificou-se que 32% dos entrevistados estão exercendo funções ou cargos de liderança, 19% já exerceram anteriormente tal atribuição, 8% exerceu a função como substituto e 39% nunca exerceram tal função. Também foi questionado sobre a dificuldade de encontrar profissionais para o desempenho de algumas atribuições, para o preenchimento de alguma vaga da equipe coordenada. Na Figura 1 é possível verificar que 39,1% dos entrevistados já tiveram dificuldades na hora de encontrar colaboradores em algumas ocasiões e outros 19,6% já tiveram dificuldades várias vezes.

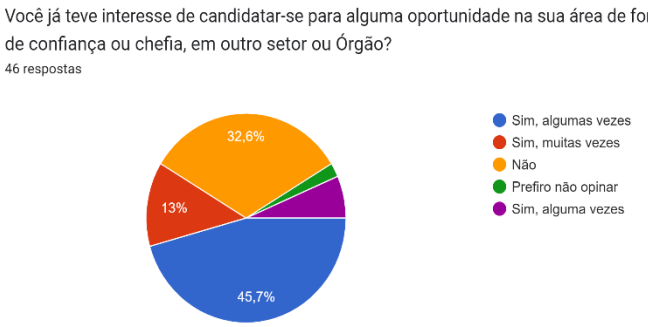
Figura 1 - Percepção quanto a dificuldade de encontrar colaboradores




Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Foi questionado ainda sobre o interesse dos servidores em candidaturas para alguma oportunidade na sua área de formação, função de confiança ou chefia, em outro setor ou Órgão. Constatou-se que 45,7% dos servidores afirmaram que algumas vezes e 13 % que muitas vezes, diante disso podemos verificar que mais da metade dos servidores já manifestaram interesse em mudanças profissionais. Na Figura 2 é possível visualizar essas informações.

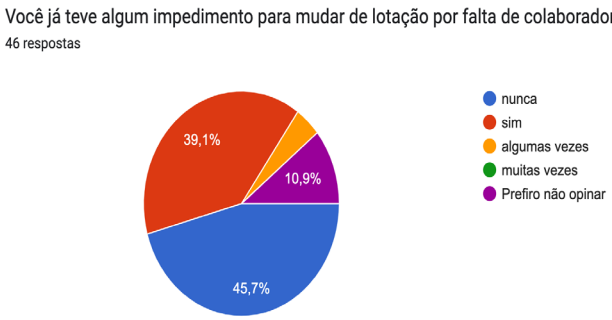
Figura 2 - Interesse na mudança de lotação ou candidaturas a funções.




Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Com o objetivo de analisar os impedimentos relacionados às candidaturas de interesse, em função das dificuldades na substituição de colaboradores, foi questionado sobre a existência de obstáculos para mudança de lotação devido à falta de substitutos. Os resultados indicaram que 39,1% dos respondentes enfrentaram dificuldades nesse aspecto, 4,3% em algumas ocasiões e 10,9% optaram por não opinar. A partir dessa análise, é possível observar que a dificuldade em encontrar pessoal para executar determinadas atividades pode dificultar as oportunidades de ascensão profissional e até gerar um sentimento de estagnação no setor público, devido à barreira de não ter um substituto disponível ou até mesmo de não poder se candidatar a uma nova vaga. Essas informações estão representadas na Figura 3.

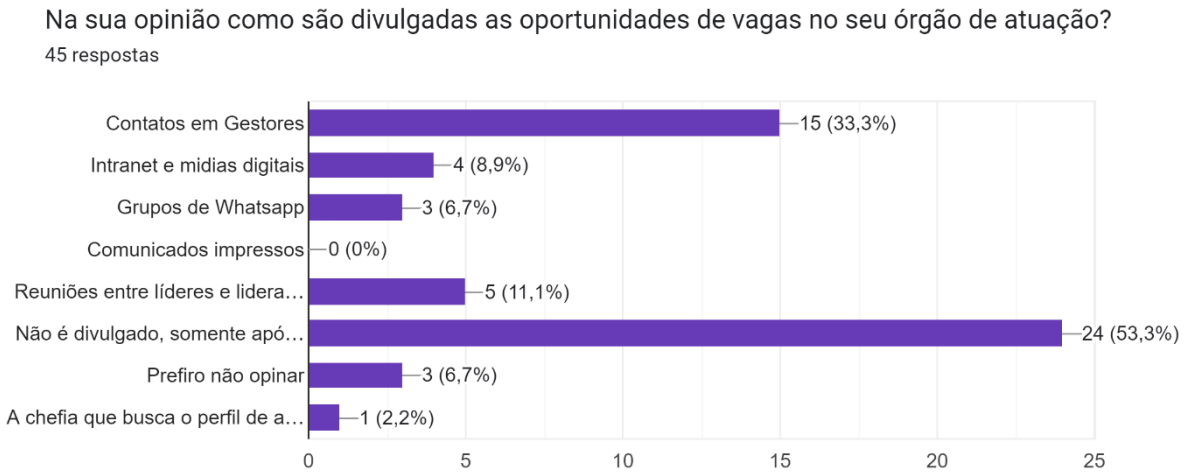
Figura 3 - Impedimento para mudanças de lotação.




Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Os servidores apontam sobre a divulgação das oportunidades de vagas no órgão de atuação, 53,3 % informaram que não é divulgado um recrutamento e sim somente após o preenchimento da vaga, 33,3% relatam que ocorre através de contato entre Gestores e 11,1% através das reuniões entre líderes, diante das afirmativas, verificamos que na maioria dos casos não é divulgado de forma direta as oportunidades para os servidores. Na Figura 4 é possível visualizar essas porcentagens.

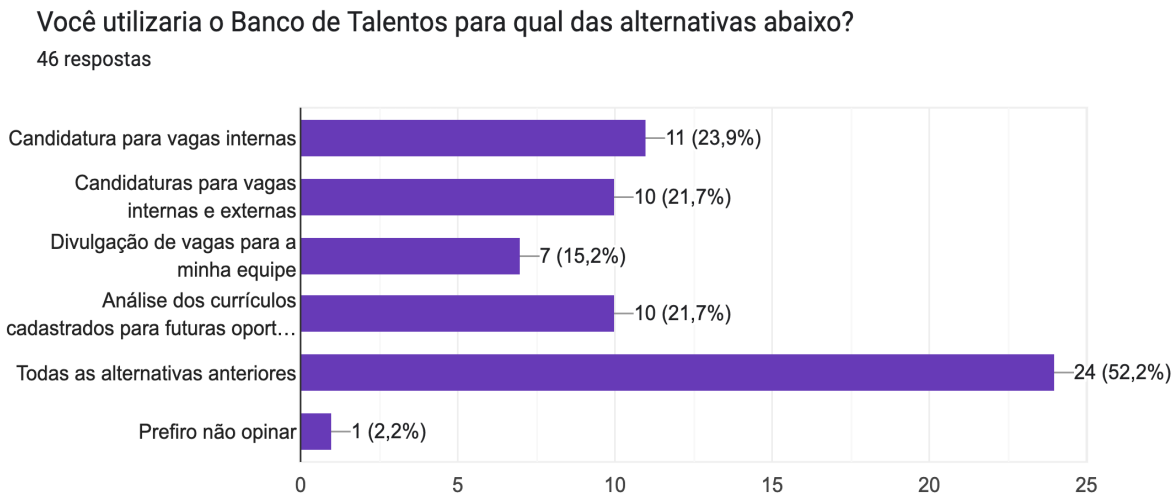
Figura 4 - Divulgação de oportunidades.




Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Quanto à utilização do Banco de Talentos e Oportunidades, 52,2% dos servidores afirmaram que utilizariam a plataforma para candidatar-se a vagas internas e externas, oferecer vagas dentro de suas equipes, analisar currículos para futuras oportunidades, entre outras funcionalidades listadas no quadro abaixo. Com isso, é possível perceber que o desenvolvimento dessa ferramenta em nível estadual pode beneficiar um grande número de servidores, oferecendo novas possibilidades de mobilidade e crescimento profissional.

Figura 5 - Utilização da plataforma Banco de Talentos

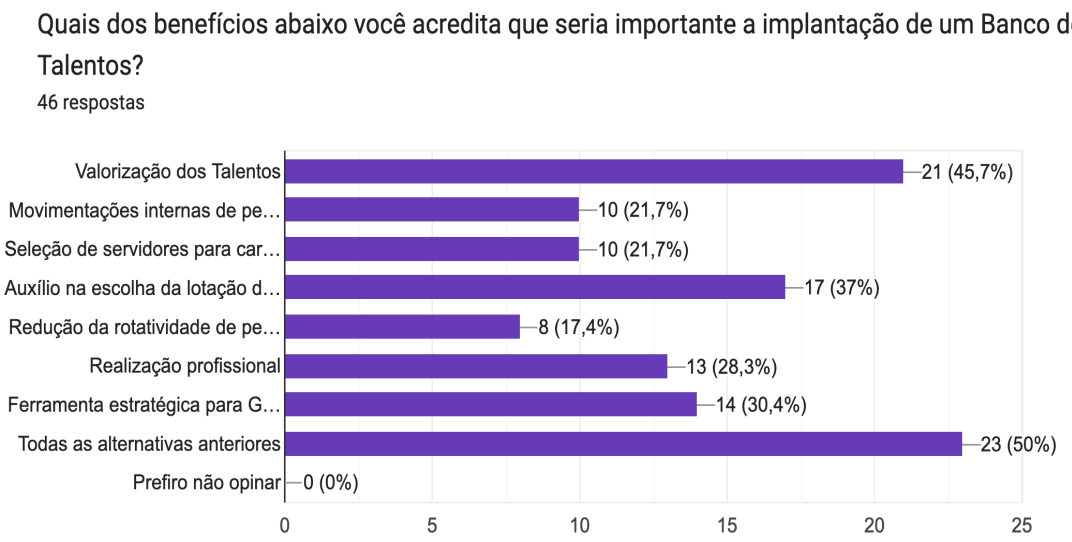



Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Através da pesquisa, foi possível identificar as principais dificuldades dos Gestores Públicos e dos servidores em relação a identificação de oportunidades e retenção de talentos, no âmbito do Governo do Estado, visando analisar principais informações que poderão ser coletadas para o cadastro de currículos e divulgação das vagas, outrossim, verificamos que 45,7 dos servidores apontam a valorização de talentos,

como o principal benefício da ideia e 37% afirmam que a ferramenta poderá auxiliar na escolha da lotação dos servidores, com base nas competências e interesses, conforme podemos visualizar na Figura 6.

Figura 6 - Benefícios do Banco de talentos.




Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Partindo do pressuposto da valorização do Talentos e de que o capital humano é o bens mais precioso de uma organização, apresentamos a nossa proposta intitulada de Proposta de remodelagem no Portal do Servidor de Mato Grosso do Sul, com a inclusão de um menu para o cadastro de currículos e divulgação das oportunidades para os servidores do executivo do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, através do menu do Banco de Talentos, visando  valorizar os servidores e manter um clima organizacional harmonioso e trabalhar a sucessão, desenvolvimento e oportunidades. Nas Figuras 7 e 8 é possível observar o modelo do menu de oportunidades.

Figura 7 - Modelo do menu do banco de talentos e oportunidades (cadastro de currículos)

Figura 8 - Modelo do menu do Banco de Talentos e oportunidades (filtro de vagas)

Fonte: modelo elaborado pela autora, 2024.

O menu sugerido demostrado na figura 7, podemos verificar os dados que poderão ser cadastrados no currículo, formação acadêmica, áreas de interesses, disponibilidade para viagens, disponibilidade de horário, categoria da CNH se houver, certificados e informações adicionais.

No modelo sugerido na figura 8, consta os dados que poderão ser preenchidos para o filtro da busca de vagas, de acordo com o órgão de interesse e área de atuação, bem como o campo para confirmação do cadastro ou atualização do currículo.

Através do filtro sugerido será possível que os servidores estaduais tenham conhecimento das vagas ofertadas pelo Governo do Estado, bem como realizar as candidaturas, permitindo que os Gestores emitam relatórios e realizem buscas através dos dados cadastrados, resultando em seleções mais assertivas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, verificamos algumas dificuldades dos servidores e líderes entrevistados, quanto atração de talentos, candidatura de oportunidades, bem como uma falha quanto a comunicação organizacional, no que tange a divulgação de ofertas de oportunidades.

Podemos ainda analisar, com base na percepção dos diversos benefícios proporcionados pelo desenvolvimento da plataforma, que ela poderá gerar um impacto positivo na valorização dos talentos no Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. Essa iniciativa visa promover uma gestão mais humanizada e estratégica nas rotinas de pessoal, além de representar grandes avanços para a atual Gestão Estadual. A pla-

taforma facilitará a aproximação dos servidores, permitindo que manifestem seus interesses e identifiquem oportunidades, as quais poderão ser centralizadas por meio de um menu interativo de ofertas de vagas e cadastro de currículos/candidaturas, integrado ao Portal do Servidor.

Concluímos que, para uma Gestão de Pessoas mais inovadora, é fundamental priorizar a adoção de novas ferramentas de gestão e análise de dados, além de incentivar sua utilização estratégica. Isso permitirá a tomada de decisões mais assertivas e o aproveitamento eficaz dos talentos em posições adequadas aos seus perfis, criando uma via de mão dupla que beneficia tanto os colaboradores quanto a organização. Esse processo representa o início de uma nova era no setor público, marcada por resultados concretos e pela valorização da realização profissional, estabelecendo novos padrões de excelência e eficiência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Economia. **Banco de Talentos**. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/catalogodesolucoes/sigepe-banco-de-talentos. Acesso em: 02 jun. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COLARES, T. L. de V. **Banco de Talentos como estratégia gerencial**. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf. Acesso em: 01 mar. 2024

DE OLIVEIRA, C. D. S. L. **Banco de Talentos na Gestão Pública**: Uma proposta para a prefeitura Municipal de Cascavel/PR. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/20989/pdf. Acesso em 02 ago 2023.

DUTRA, J. S.. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas . São Paulo: Atlas. 2016. Disponível em: https://repositorio.usp.br/item/002749794. Acesso em: 02 dez. 2023.

FONSECA, M. T. **Retenção de Talentos no Setor Público**. Disponível em: https://www.webartigos.com/artigos/retencao-de-talentos-no-servico-publico/130740. Acesso em: 10 dez 2024.

GOMES, G. **Banco de Talentos**. O que é, para que serve, e como construir um. Disponível em: https://www.agendor.com.br/blog/banco-de-talentos/. Acesso em: 08 set. 2023.

GRAMÍGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

MANDÚ, M. J. da S.; DE MORAES, I. C.; BATISTA, A.S.; ALBUQUERQUE, J. de L. NETO, J. da S. C.. **Banco de Talentos no Serviço Público Federal.** Disponível em: https://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2352. Acesso em: 24 fev. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Portal do Servidor**. Disponível em: http://www.portaldoservidor.ms.gov.br/Entrar/Login. Acesso em: 02 ago. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **Gestão de segurança integrada** (GSI). Disponível em: https://www.gsi.ms.gov.br/ Acesso em: 01 ago. 2023.

MEDEIROS, M. da P. M.;. OLIVEIRA, J. A.. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: https://canalcederj.cecierj.edu.br/012016/f792fdd8e6c70efd629ee7c656024803.pdf. Acesso em: 05 abr 2024.

PIAI, B. **Os benefícios por trás da criação de um banco de talentos**. Disponível em: https://rhpravoce.com.br/redacao/os-beneficios-por-tras-da-criacao-de-um-banco-de-talentos/. Acesso em: 04 ago 2023.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. **Banco de talentos ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações**. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5164179. Acesso em: 01 maio. 2024.

SILVEIRA, R.; DA SILVA, M. M.; SILVEIRA, R.R. **A importância de um Banco de Talentos: Uma estratégia Gerencial como apoio a Gestão do conhecimento na IES**. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96968/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DE%20UM%20BANCO%20DE%20TALENTOS%20UMA%20ESTRAT%C3%89GIA%20GERENCI.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 02 ago 2023.