



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

ACTIVE CLOUD SOLUTIONS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
ACTIVE CLOUD SOLUTIONS

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

José Augusto Grassi, RA 1012019100258

Felipe Marcondes Paoletti, RA 1012020100606

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	9
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	10
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	12
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	12
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	13
4. CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS	16
ANEXOS	17

1. INTRODUÇÃO

Oportuniza-se neste Projeto Integrado uma discussão sobre Treinamento e Desenvolvimento empresarial, buscando a eficiência nos resultados, nesta época de muitos concorrentes, mudanças e processos de resiliências cada vez mais frequentes.

Cria-se neste documento uma dissertação sobre os conceitos de T&D e Avaliação de Desempenho, suas técnicas e modelos, criando uma percepção da importância destes processos para o planejamento estratégico empresarial.

Utiliza-se a empresa Active Cloud Solutions, uma empresa de consultoria e implementação de ERP (em inglês enterprise resource planning ou em português planejamento de recursos empresariais), sendo pioneria no Brasil a implantar o sistema Oracle NetSuite (ERP), onde realiza todo controle financeiro, tributário, controle de pedido, vendas e estoque.

Como uma empresa de tecnologia, há constantes atualizações e melhorias no sistema implantado, sendo necessário o constante aprimoramento e treinamento de seus colaboradores na empresa.

Fecha-se este documento conceituando Liderança atualmente, seus estilos e a maneira de trabalhar um líder nos dias atuais.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A ACTIVE CLOUD SOLUTIONS é uma empresa que realiza a implantação e manutenção de ERP (planejamento de recursos empresariais) Oracle NetSuite, localizada na Avenida Francisco Matarazzo, 1500 / Edif Los Angeles Conj 191 Sala 01 - SAO PAULO - SP possui o CNPJ 00.641.468/0001-65, com o início de atividade desde 1995. Suas principais atividades de negócios, se consolidam: o suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação e desenvolvimento de programas de computador sob encomenda.

Será abordado o que é e para que serve um ERP para podermos detalhar as atividades realizadas pela empresa, e como é tratado os treinamentos em ocasião. O ERP é uma plataforma de software desenvolvida para interligar diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações do negócio, que passam a ser fornecidas de maneira instantânea e precisa, assegurando as tomadas de decisões. O ERP é a espinha dorsal dos negócios eletrônicos, uma arquitetura de transações que liga todas as funções de uma empresa, por exemplo, de processamento de pedido de vendas, controle e gerenciamento de estoque, planejamento de produção e distribuição e finanças.

A empresa utilizada neste estudo realiza a implementação do ERP denominado Oracle NetSuite, disponível em seu sítio eletrônico: “A Active Cloud Solutions é formada por um time sólido de venda e entrega onde todos os projetos são entregues com responsabilidade e respeitamos o investimento dos nossos clientes. Recebemos por alguns anos consecutivos a maior premiação de vendas da Oracle no mundo e nos orgulhamos por ser o maior implementador de Oracle NetSuite na América do Sul. Hoje nossa diretoria de serviços está dividida em 3 grandes áreas, e são elas:

- Projetos – Responsável pela entrega de projetos de Oracle NetSuite com excelência;
- Suporte e Sustentação – Time dedicado de consultores para sustentar a operação dos nossos clientes;

- Fábrica de Software – Time técnico de desenvolvimento que entrega produtos, desenvolvimentos e integrações com metodologia ágil.

Somos uma equipe apaixonada e obcecada pela satisfação dos nossos clientes. Nossa metodologia de trabalho é colaborativa e fazemos questão que todos se sintam bem. Nós desafiamos nossa equipe a pensar grande e trazer suas ideias para a empresa, independentemente do cargo ou formação. Acreditamos que o ativo mais valioso da empresa são as pessoas, suas experiências e conhecimentos.

Com suas equipes divididas na empresa, é oferecido todo suporte necessário ao cliente desde a implantação do sistema até uma eventual manutenção ou necessidade de desenvolvimento para atender outras empresas.

3. PROJETO INTEGRADO

Neste capítulo referenciamos os conteúdos específicos de Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Liderança, e como são aplicados na Active Cloud Solutions.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Propõe-se neste capítulo conceituar treinamento e desenvolvimento, sua importância, os métodos e processos de diagnóstico para entendimento das necessidades de T&D.

Neste mundo globalizado e de rápidas mudanças e soluções resilientes, bem como a quantidade de concorrência e sua importância global, traz à tona a importância do treinamento e desenvolvimento para uma empresa, pois esta, deve atuar rapidamente com informações e oportunidades vistas e analisadas proporcionando um Planejamento Estratégico criando uma Vantagem Competitiva.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Treinamento e Desenvolvimento são processos gerenciais que as empresas trazem como estratégia operacional a fim de oportunizar um maior desempenho dos resultados e de respostas às mudanças, que são mais rápidas e volumosas.

Não há um treinamento genérico que abrange todas as empresas, há Treinamentos Tradicionais e Treinamentos a Base Tecnológica, que tornam-se apoios para a criação do treinamento para cada empresa.

Os treinamentos tradicionais partem de apresentações, cursos, palestras, formação em grupos que possibilita dentro das competências melhorar o conhecimento e habilidades dos funcionários.

Os treinamentos em base de tecnologia trata-se de apoio tecnológicos para os treinamentos tradicionais, proporcionando maior interatividade e rapidez no aprendizado, além da flexibilidade, que atualmente é necessário para prospectar mais talentos e profissionais. Essas tecnologias são disponibilizadas desde as redes sociais até aprendizados digitais, por meio de softwares e aplicativos.

Entende-se que as empresas devem propor treinamentos e institucionalizá-los, pois a motivação é relacionada diretamente com esses processos, bem como o desempenho da empresa, uma vez institucionalizada, participará da Cultura Empresarial.

Contemporaneamente o treinamento e desenvolvimento faz parte planejamento estratégico, buscando angariar e treinar talentos, potencializar competências e criar resiliências na equipe.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE

TREINAMENTO **E** **DESENVOLVIMENTO**

Em uma entrevista realizada com o time de Recursos Humanos da empresa, foi abordado como a empresa identifica as necessidades de treinamento e desenvolvimento nos níveis da organização, de tarefas e do indivíduo, e como os prioriza para a sua realização.

O processo descrito é realizado para todos os colaboradores admitidos pela empresa, mesmo que possuam atividades específicas, se faz necessário o entendimento do sistema que é comercializado, visto que todos lidam com o ERP de forma direta ou indireta, o que pode ocorrer alteração dependendo da função é a carga horária dedicada para um determinado módulo do sistema.

O processo de treinamento do colaborador se inicia no momento em que é realizado sua contratação, desde o primeiro contato entre a empresa e o colaborador logo no primeiro dia de trabalho, é realizado o treinamento institucional, onde são abordados os temas de regras trabalhistas, missão e visão da empresa, o funcionamento da empresa, o departamento específico do colaborador, e o alinhamento de expectativa entre as partes.

Logo após a finalização do treinamento institucional, o colaborador recebe uma agenda contendo todos os treinamentos que vão ser aplicados durante o seu expediente para, só após toda a carga de treinamento ser concluída, o colaborador poder iniciar suas atividades de trabalho.

A agenda de treinamento é composta por duas semanas de aprendizado e funcionamento do ERP, visto que existem muitas particularidades no sistema, após a realização através de vídeos online, exercícios de fixação em ambiente de laboratório (por ser um ERP que compõe registros financeiros, estoque, pedidos de venda, é disponibilizado ao colaborador um ambiente de teste, onde pode ser executado todas as simulações como se estivesse em um sistema de uma empresa, sem interferir no real resultado).

Ao término das atividades e exercícios, o colaborador é inserido junto a um colega de trabalho que possui experiência no ERP, onde juntos, vão realizando as atividades rotineiras de trabalho para colocar em prática o que foi aprendido no curso e executado no ambiente de teste.

Podendo alguns colaboradores se estenderem até um mês de treinamento antes de realizar qualquer atividade dentro da empresa, o treinamento só é finalizado quando o colaborador consegue executar suas atividades rotineiras sem a necessidade de um colega instruindo, tempo de treinamento total durando em média 45 dias.

Após o início das atividades de trabalho, independente do tempo de contratação que o colaborador possui, mensalmente, existem horas planejadas e dedicadas para estudo do sistema, visto que muitas vezes são lançadas atualizações e correções de eventuais problemas, com isso a empresa realiza o investimento da constante capacitação técnica de todo seu time.

Para a capacitação de desenvolvimento de equipe, também existe um plano para os líderes e colaboradores, onde são apresentados diversos temas apontados pelos próprios colaboradores que possuem um canal direto de comunicação com a equipe de Recursos Humanos, podendo assim, a empresa ser assertiva e trazer “mais perto” seus colaboradores. Um dos temas recentes de desenvolvimento pessoal que foi debatido, foi sobre o livro Comunicação Não-Violenta (livro escrito e desenvolvido por Marshall Bertram Rosenberg, onde são abordados diferentes formas de se comunicar), livro que contribuiu para a forma de comunicação entre os colegas de trabalho e seus líderes, sendo usado de forma que possa haver uma harmonia melhor entre o time através da comunicação.

Uma das tarefas do RH é gerir e garantir que as 20 horas mensais de treinamento dedicada para cada colaborador sejam executadas. Por lidar com um sistema que existem muitas particularidades e atualizações, é imprescindível o constante treinamento e capacitação do time. Como a empresa é formada não apenas por sistema, mas também por pessoas, destas 20 horas de treinamento, são divididas para 5 horas de treinamento de desenvolvimento pessoal e 15 horas de conteúdo técnico, ficando a cargo dos líderes distribuir as horas no mês de forma que não impacte no trabalho do colaborador.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após o treinamento e desenvolvimento realizado, implantado e institucionalizado na empresa, necessita monitorar e colher os resultados, para esta etapa temos um nome, Avaliação de Desempenho.

É de se esperar que o treinamento traga um aumento na efetividade dos resultados e eficácia nas operações trazendo um maior desenvolvimento, a avaliação desempenho trará a eficiência do treinamento e novas estratégias para ele.

O resultado da avaliação, pode propor, assim que positiva, a remuneração estratégica, ou seja, a possibilidade de remunerar os funcionários de outra maneira por meio dos resultados de seus desempenhos.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Por se tratar de uma mensuração de resultados, o desempenho poderá ser avaliado, e dentre as técnicas para avaliação temos a de Avaliação Múltiplas que utiliza o objetivo como foco e a comparação entre pessoas, grupos ou setores, e a outra técnica seria de Avaliação Individual, um pouco mais sensível, com o comportamento em foco, possibilitando entender onde cada funcionários se limita e como poderão tornar-se mais eficientes.

Assim a Técnica de Avaliação Múltipla utiliza-se, os métodos de comparação, comparação em pares, distribuição forçada e gestão por objetivos, proporcionando uma análise mais geral e setorial buscando entender a eficiência do conjunto e conclusão das metas.

A Técnica de Avaliação Individual utiliza-se, os métodos de escalas de pontuação gráficas, escolha forçada, relatório descritivo, incidentes críticos, listas de verificações e escalas de comportamento, proporcionando uma análise pontual e pessoal, buscando entender o comportamento e o desempenho dos funcionários e conclusão das tarefas.

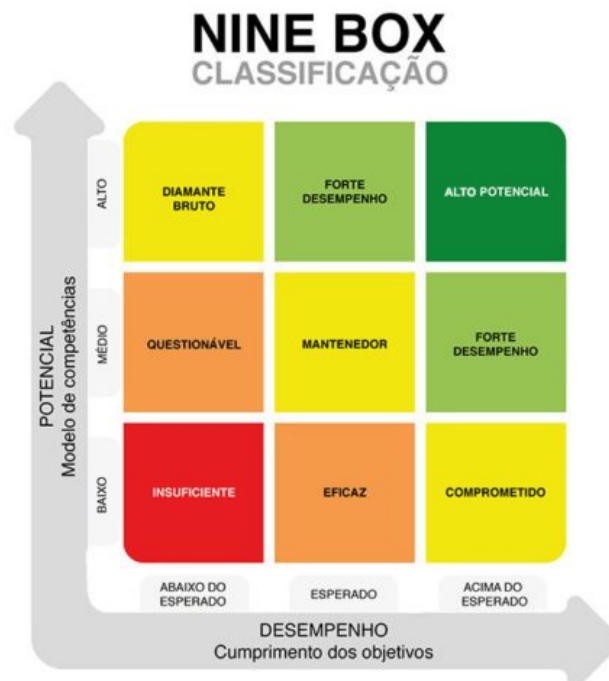
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Os modelos de avaliação utilizados na empresa, são divididos em três etapas, uma etapa é utilizada para os treinamentos de desenvolvimento pessoal, outra para os treinamentos de conteúdos técnicos e por fim é utilizado através da metodologia NineBox para a avaliação final do colaborador e do líder.

A primeira etapa para os treinamentos de desenvolvimento pessoal, é realizado trimestralmente, rodadas de feedback 360° intermediada pela equipe de recursos humanos. O feedback 360° é uma forma de avaliar quantitativa e qualitativa as competências-chave (habilidades, comportamentos e atitudes) exigidas para uma determinada posição, que no caso é avaliado o comportamento e atitude dos líderes e seus colaboradores. Essa avaliação é realizada com a participação de todos da equipe de trabalho, de forma em que são respondidas anonimamente um questionário para cada colaborador, podendo assim ser identificado possíveis gaps de comportamento e também ser possível preparar futuros líderes dentro da empresa, visto que as perguntas são direcionadas para melhorias como por exemplo: “A pessoa avaliada, age com profissionalismo?” “Tem uma comunicação que sua explicação soe de forma clara e assertiva?”, através destas simples perguntas é possível identificar se existe algum treinamento a ser direcionado.

A segunda etapa de treinamento, onde são avaliados os conteúdos técnicos do sistema, são disponibilizados para os colaboradores avaliações técnicas referente ao sistema, visto que é um conteúdo específico do ramo de trabalho da empresa. As avaliações são corrigidas pelos líderes e é realizado uma devolutiva um a um entre líder e colaborador, para assim ser apontado necessidade de uma reciclagem de conteúdo caso seja necessário.

Após o cumprimento das etapas anteriores, a cada trimestre é realizado também a avaliação NineBox pela empresa. A avaliação é realizada através de uma ferramenta simples e eficaz, utilizada para avaliar o talento nas organizações. Sua função é analisar os colaboradores em duas dimensões, seu desempenho no passado e seu potencial futuro.



De acordo com McKinsey, "[...] a matriz Nine Box —também conhecida como a matriz de desempenho e potencial — surgiu no início dos anos 70. Naquela época, buscava-se o desenvolvimento de uma estrutura que pudesse lidar com as inovações trazidas pelas empresas que surgiam naquele momento. A princípio, era uma maneira de revelar a corporação onde era melhor investir o seu dinheiro. Organizações que operavam no esquema matriz filial deixavam de confiar nas projeções de cada unidade, para dar espaço à força que o setor poderia ter no futuro. Hoje, a matriz Nine Box nada mais é que uma das ferramentas de avaliação de desempenho mais importantes para as empresas que se dedicam a uma atuação estratégica no que diz respeito à gestão de pessoas do negócio.[...]"

A construção da avaliação é realizada através da equipe de Recursos Humanos e o líder imediato de cada área da empresa, sendo construída uma avaliação para cada colaborador. Cada caixa deve contemplar as características identificadas nos colaboradores, relacionadas ao seu desempenho e seu potencial. Ou seja, o foco está na performance e no comportamento do trabalhador. Essa estrutura é composta por linhas e colunas, que representam o potencial, no eixo vertical e o desempenho, no eixo horizontal. A partir daí, o cruzamento de linhas e colunas revelam quais as reais

competências de cada colaborador. E como o próprio nome sugere, são nove possíveis configurações para se enquadrar.

A partir desta construção entre desenvolvimento pessoal e conhecimento técnico em sua área de trabalho, várias são as possíveis decisões, desde um direcionamento aos colaboradores, já que os seus resultados podem ser utilizados como um feedback para garantir melhorias, como também a identificação de um colaborador que possua características necessárias para um líder ou então uma promoção em seu trabalho.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

O grande desafio na atualidade é propor o engajamento da equipe por um objetivo comum, criando resiliência às mudanças do dia a dia, das responsabilidades e dos objetivos empresariais.

Entende-se que líder não é uma função, é uma personalidade que pode ser assumida por qualquer funcionário, mas para que haja eficiência a liderança deve ser assumida por coordenadores, gerentes, diretores e presidente, ou seja, nos níveis tático e estratégico das empresas.

Observa-se que nem sempre um gerente é um grande líder mas um líder sempre deve ser um grande gerente, proporcionando transparência, confiança, responsabilidade e respeito, dando exemplo e cobrando seu próprio exemplo.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

Para liderar além de um perfil que traz confiança e transparência para os liderados, o líder deve propor valiosos valores, portanto é necessário ser um grande gestor de pessoas, ter autoconhecimento e capacidade inter e intrapessoal.

Deve-se entender que o líder deve ter **A arte de influenciar pessoas**, possuir um grande poder de persuasão, e isso só é criado pelo líder se ele for transparente e respeitoso, pois os liderados só vão ser influenciados se o influenciador for confiável. A

influência possibilita o alcance de um objetivo único, propondo soluções estratégicas entendíveis e de fácil desenvolvimento.

Entende-se que o Líder deve ser **Líder dele mesmo**, ou seja, saber suas atitudes e valores, e ser moldável, assim ele poderá delegar as funções compatíveis aos seus valores e competências, proporcionando ao liderado a possibilidade de feedback 360.

Com desenvoltura, transparência e confiança, o Líder possibilita ser **Líder de outras pessoas**, pois consegue com que as tarefas delegadas sejam entendíveis e que os liderados muitas vezes façam elas não por eles mesmo, mas pelo líder.

E por fim, o Líder deve **Conhecer o seu estilo**, entender seus limites, seus valores bons, suas atitudes ruins que devem ser modificadas, e aquilo que ele deve e não deve cobrar dos liderados, a fim de ser um espelho para eles.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Texto do Podcast:

"A liderança não é algo que se nasce e que se impõe, e sim é o que constrói. Nenhum líder é líder sem liderados, o que torna uma pessoa líder são seus liderados e não ao contrário. Por isso o líder não é um função ou um cargo, o líder é um comportamento e um perfil que deve ser respeitado e confirmado, os cargos que mais se enquadram como líderes são de supervisores, coordenadores, gerentes, diretores ou presidentes, mas também pode ser o colega ao lado, na mesma função que a sua, pois nele você sentiu respeito, confiança, transparência e responsabilidade, por isso que nem sempre o seu superior é um líder, pois na maioria das vezes ele não tem esses valores. Vimos a liderança em várias pessoas, dentre as primeiras podemos mencionar, os Pais, os líderes religiosos e personalidades que você admira. Com o passar dos anos alguns deles não serão vistos mais como líderes pois o seu objetivo muda, e então também muda aquele quem o lidera, pois a relação objetivo e líder é extremamente relativa. Ao chegar na empresa você busca acolhimento e treinamento, e aquele que te acolhe com respeito, te treina com transparência e confiança tornará seu líder, e não necessariamente é o seu superior, interessante e ideal, seria o seu superior ser este líder. Entendemos que nem todo gerente é líder, mas todo líder deve ser um bom gerente,

principalmente na gestão de pessoas. Há vários estilos de liderança mas nenhuma por si só é verdadeira, sempre um líder utilizar vários estilos, dependendo do seu objetivo e/ou ambiente de estratégia. Assim temos a autocrática, aquela que desenvolve todas as tomadas de decisões sozinho e sua delegação é imposta, esperando resultados rapidamente, normalmente utilizado em ambientes conturbados ou de resolução de problemas urgentes. Temos a democrática, onde o líder possibilita o líder consultar os liderados e propor soluções e execuções em conjunto, oportunizado todos fazerem parte do planejamento, utilizado para planejamento de médio e longo prazo. E por fim temos a liberal, onde o líder confia plenamente na sua equipe, dando-lhe a liberdade de planejar e executar, sendo que a tomada de decisão seja dada por ele, utilizado de maneira rotineiramente nas tarefas diárias. O perfil dos líderes é ligado diretamente ao seu perfil pessoal, por isso o autoconhecimento é importantíssimo, porém o estilo de liderança não necessariamente será único, sempre todos os líderes passarão pelos 3 principais ditos anteriormente, dependendo do cenário e problemas a serem resolvidos. Assim concluímos que os líderes são pessoas comuns de ótima índole, transparentes, responsáveis e confiantes, que proporcionam o engajamento de equipe em busca de um objetivo comum e principal."

Acesso ao podcast através do QR Code:



Link para acesso através do YouTube: <https://youtu.be/duVeM7rVuRg>

4. CONCLUSÃO

Como identificado neste projeto integrado, o treinamento e desenvolvimento das equipes, proporcionam uma maior capacitação dos colaboradores, contribuindo para que o corpo de profissionais se torne mais habilitado a realizar os procedimentos gerais do trabalho, aumentando a probabilidade de acerto e minimizando erros e retrabalho.

Além trazer muitos benefícios para a empresa, os profissionais podem crescer continuamente na carreira, contribuindo com o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, sendo possível identificar grandes talentos e utilizar da melhor forma possível dentro da empresa, seja em cargos de liderança ou cargos de estratégia para empresa.

Existem muitas formas de realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores, ficando a critério da empresa decidir qual a melhor forma que se encaixa em seu ramo de atuação.

Investir em treinamento e desenvolvimento é imprescindível caso a empresa queira ter uma cultura que faça os colaboradores permanecerem na empresa, que exerçam suas atividades com maestria e possam ter um desenvolvimento e crescimento pessoal. Este é um trabalho que deve ser feito de forma que enraíze na empresa, não sendo apenas uma atividade momentânea, mas, algo que exista uma rotina e planejamento para a execução, pois, somente desta forma será possível analisar o retorno do investimento feito, garantir uma cultura saudável e também a excelência da operação.

REFERÊNCIAS

ACTIVE CLOUD SOLUTIONS. Disponível em:
 <<https://activecs.com.br/sobre-a-active/>> Acesso em 1 de novembro de 2022;

ACTIVE CLOUD SOLUTIONS. Disponível em :
 <<https://app.talentbrand.com.br/c/active-cloud-solutions>> Acesso em 1 de novembro de 2022;

ORACLE NETSUITE. Disponível em:
 <<https://academy.oracle.com/pt-br/solutions-cloud-netsuite.html>> Acesso em 12 de novembro de 2022;

Feedback 360°. Disponível em:
 <<https://www.qualtrics.com/pt-br/gestao-de-experiencia/360-feedback-survey-questions>> Acesso em 19 de novembro de 2022;

Imagem NINEBOX. Disponível em: <<https://impulse.net.br/nine-box-matriz/>>
 Acesso em 20 de novembro de 2022;

Matrix Ninebox. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/matriz-nine-box>>
 Acesso em 21 de novembro de 2022;

McKinsey nine-box matrix. Disponível em:
 <<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/en-during-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>> Acesso em 22 de novembro de 2022;

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.