



WAKANA HAMA

**GESTÃO DE *FACILITIES* EM UMA EMPRESA
MULTINACIONAL DO SETOR AERONÁUTICO**

LAVRAS – MG

2021

WAKANA HAMA

**GESTÃO DE *FACILITIES* EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR
AERONÁUTICO**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado
Coorientador

**LAVRAS - MG
2021**

WAKANA HAMA

**GESTÃO DE *FACILITIES* EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR
AERONÁUTICO**

***FACILITIES MANAGEMENT IN A MULTINATIONAL COMPANY IN THE
AERONAUTICAL SECTOR***

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 30 de novembro de 2021.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

LAVRAS - MG

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe, Rosa, pelo apoio incondicional em todas as minhas escolhas.

Aos meus amigos da faculdade, por todo o tempo que compartilhamos juntos, em especial às minhas amigas de república Lorena e Sabrina, que se tornaram irmãs para a vida.

Aos meus professores, por toda a dedicação, paciência, empatia e conhecimentos compartilhados.

Ao meu orientador, Professor Dr. André Luís Ribeiro Lima, por todos os conselhos, apoio e suporte ao longo de toda a graduação.

À UFLA, por proporcionar a oportunidade de vivenciar tantas possibilidades acadêmicas, que foram essenciais para o meu crescimento pessoal e profissional.

À Embraer, pela oportunidade de realizar meu estágio e especialmente à equipe de Facilities por todo apoio e dia a dia compartilhados.

Muito obrigada!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo relatar a experiência do estágio obrigatório realizado na área de *Facilities* da Embraer S.A. A realização do estágio é de suma importância no processo de assimilação dos conceitos teóricos aprendidos na graduação em Administração. Deste modo, serão apresentados neste relatório objetos que contextualizem a experiência da discente em uma multinacional do setor de aviação, sediada em São José dos Campos, sendo expostos também os desafios da Embraer durante o período de pandemia e ruptura com a Boeing. Ademais, serão demonstrados os impactos dessas adversidades na área de *Facilities*, que atua no gerenciamento de contratos de fornecedores de serviços da empresa. Além disso, serão detalhadas as atividades realizadas pela estagiária, como gestão de contratos, *follow up* e pagamentos de fornecedores, gestão de correspondências, controle de acesso, organização de demandas de *coffee break*, treinamentos, *webinars* e reuniões. Para os problemas observados no período de estágio, serão indicadas propostas de melhoria, como a elaboração de um manual das principais atividades realizadas, boas práticas para as reuniões, implementação de *benchmarking* entre unidades e outras organizações, além de *feedbacks* e avaliações mais assertivas. Para finalizar, será comentado sobre a importância de uma base sólida, sendo esta proporcionada pela UFLA no curso de Administração; e também o crescimento pessoal e profissional da discente por realizar o estágio em uma multinacional, tendo uma contribuição imprescindível para a conclusão da graduação.

Palavras-chave: Estágio. *Facilities*. Embraer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Eldorado <i>Business Tower</i>	11
Figura 2 – Sede da Embraer em São José dos Campos	14
Figura 3 – Principais concorrentes da Embraer.....	15
Figura 4 – Organograma da área de <i>Facilities</i>	22
Figura 5 – <i>Layout</i> da Unidade Embraer - Eugênio de Melo.....	23
Figura 6 – Planilha de controle de contratos de fornecedores.....	27
Figura 7 – Fluxograma do processo de pagamento.....	29
Figura 8 – Fluxo de solicitação de <i>coffee break</i> no ECO.....	34
Figura 9 – Exemplo de <i>kits</i> de <i>coffee break</i> para eventos internos.....	35
Figura 10 – Fluxo de solicitação de <i>coffee break</i> em VCP.....	35
Figura 11 – Modelo de montagem do <i>coffee break</i> durante o período de pandemia.....	36
Quadro 1 – Atividades mais comumente terceirizadas nas empresas brasileiras em 1993.....	20
Quadro 2 – Principais atividades realizadas.....	26

LISTA DE SIGLAS

AFM – *Association of Facility Management*
ASO – Atestado de Saúde Ocupacional
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
COCTA – Comissão de Organização do Centro Técnico de Aeronáutica
CTA – Centro Técnico Aeronáutico
COMAC – *Commercial Aircraft Corporation of China*
EBT – *Eldorado Business Tower*
ECO – *Embraer Corporate Office*
EHS – *Environment, Healthy and Safety* (Meio Ambiente, Saúde e Segurança)
EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica
ERJ – *Embraer Regional Jets*
FAB – Força Aérea Brasileira
FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FM – *Facilities Management*
GPX – *Embraer Gavião Peixoto*
IAM/FMG – *Institute of Administrative Management/Facility Management Group*
IFMA - *International Facility Management Association*
ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica
LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados
NF – Nota Fiscal
NFMA – *National Facility Management Association*
OMS – Organização Mundial de Saúde
PDV – Programa de Demissão Voluntária
PO – Número do Pedido
RA – Relatório de Atividade
RH – Recursos Humanos
SLA - *Service Level Agreement*
TI – Tecnologia de Informação
UAC – *United Aircraft Corporation*
UFLA – Universidade Federal de Lavras
USP – Universidade de São Paulo
VCP – *Embraer Campinas*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	10
2.1. Descrição Física	10
2.2. Histórico Embraer S.A.	11
2.3. Caracterização da Empresa	14
2.4. Planejamento Estratégico	16
2.5. Missão	16
2.6. Visão	17
2.7. Valores	17
2.8. Introdução à Facilities Management	17
2.8.1. Terceirização de Serviços e <i>Facilities Management</i>	19
2.8.2. <i>Facilities Management</i> : Classificação e Abrangência	20
2.8.3. A Área de <i>Facilities</i> na Embraer – São Paulo (ECO)	20
2.8.4. Missão, Visão e Valores da Área de <i>Facilities</i>	21
2.8.4.1. Missão	21
2.8.4.2. Visão	21
2.8.4.3. Valores	21
2.8.5. Organograma	22
2.8.6. <i>Joint venture</i> : Breve exposição sobre o impacto deste cenário na Embraer e atuação da Área de <i>Facilities</i>	22
2.8.7. COVID-19: Breve exposição sobre o impacto deste cenário na Embraer e atuação da Área de <i>Facilities</i>	23
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	26
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	27
4.1. Gestão de Contratos de Fornecedores	27
4.2. <i>Follow up</i> de Fornecedores	28
4.3. Gestão de Pagamentos de Fornecedores	28
4.4. Gestão de Correspondências	29
4.5. Controle de Acesso	30
4.5.1. Controle de Acesso ao Condomínio	31
4.5.2. Controle de Acesso ao Condomínio EBT por funcionários Embraer – Período de Pandemia	31
4.5.3. Controle de Acesso de Terceiros	31
4.5.4. Atualização do ASO de Terceiros	32

4.5.5. Autorização de Acesso de Terceiro ao Condomínio Eldorado – Cobertura de Férias e Atestado Médico.....	32
4.6. Organização das Demandas de <i>Coffee Break</i>	33
4.6.1. Unidade São Paulo – ECO	33
4.6.2. Unidade Campinas - VCP	34
4.6.3. Alterações realizadas na montagem do <i>Coffee Break</i> para atendimento das medidas de prevenção ao COVID-19.....	36
4.7. Treinamentos e <i>Webinars</i>	36
4.8. Reuniões.....	38
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	40
6 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado pela Terceira Revolução Industrial, que acarretou no surgimento exponencial de novos produtos, tecnologias, ferramentas, equipamentos e invenções. Propiciada pela globalização, elementos essenciais para a sociedade - como saúde, segurança, educação, transporte, alimentação e vestuário, são advindas de Organizações (CHIAVENATO, 2007). Neste âmbito, em 1969, nasceu no Brasil a Embraer, uma empresa promissora do setor aeronáutico.

Neste contexto, a terceirização tornou-se uma tendência mundial a partir de 1970, ao mesmo tempo em que despontava nos Estados Unidos as primeiras discussões sobre *Facilities Management*. Segundo a IFMA – *Internacional Facility Management Association*, *Facilities Management* (FM) pode ser definido como “a profissão que engloba múltiplas disciplinas para garantir a funcionalidade às áreas construídas, integrando pessoas, lugares, processos e tecnologia” (ABRANTES, 2017, p. 22). No decorrer deste relatório, foram inseridos tópicos de modo a relacionar a terceirização com a área de *Facilities*, sendo FM responsável pelo gerenciamento dos contratos de serviços terceirizados, necessários para a manutenção das instalações da empresa.

O presente trabalho tem como objetivo relatar as principais atividades exercidas na Embraer SA. para cumprimento do estágio obrigatório, no período de setembro de 2019 a agosto de 2021, obedecendo a carga horária prevista no projeto pedagógico do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras – UFLA (UFLA, 2018). Conforme a lei de estágio nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008).

Para ilustrar este cenário, será dado enfoque ao tema “*Facilities Management*”, como forma de explorar este assunto que foi área de atuação da discente e que, no entanto, não foi especificamente abordado na graduação. Também, será salientado neste relatório sobre o impacto da pandemia durante o período de estágio obrigatório e as medidas tomadas pela empresa para se adaptar a este contexto.

Em um primeiro momento, serão apresentadas informações da empresa, dando um panorama da Embraer desde a sua fundação até os dias atuais, com o apoio de tópicos como descrição física, histórico, caracterização, planejamento estratégico, missão, visão e valores. Além disso, será dada ênfase em *Facilities Management*, sendo este pormenorizado em sub tópicos. Em seguida, serão detalhadas as principais atividades realizadas e, por fim, serão expostas as considerações finais, sugestões de melhoria e referências.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na Embraer S.A. – Empresa Brasileira de Aeronáutica, empresa multinacional de destaque no cenário mundial em produção de aviões. A seguir, serão apresentados assuntos pertinentes para a contextualização e entendimento do objeto deste tópico, dos quais serão divididos nos sub tópicos descritos abaixo:

- Descrição Física;
- Histórico Embraer S.A.;
- Caracterização da Empresa;
- Planejamento Estratégico;
- Missão, Visão e Valores;
- Introdução à *Facilities Management*;
- Terceirização de Serviços e *Facilities Management*;
- *Facilities Management*: Classificação e Abrangência;
- A Área de *Facilities* na Embraer – Unidade São Paulo (ECO);
- *Joint venture*: Breve exposição sobre o impacto deste cenário na Embraer e atuação da Área de *Facilities*
- COVID-19: Breve exposição sobre o impacto deste cenário na Embraer e atuação da Área de *Facilities*
- Missão, Visão e Valores da Área de *Facilities*;
- Organograma.

2.1. Descrição Física

O estágio foi realizado na área de *Facilities* da Embraer SA., no escritório de São Paulo – SP. Até dezembro de 2019, a Embraer - SP situava-se no bairro Vila Nova Conceição e, em janeiro de 2020, mudou-se para o escritório atual, conforme imagem apresentada na Figura 1, localizado no 30º andar do Edifício Eldorado *Business Tower*, no bairro Pinheiros.

A unidade Embraer – SP conta com aproximadamente 150 funcionários, entre próprios e terceiros. O escritório é *open office*, no qual o espaço é aberto e as posições de trabalho são flexíveis, de modo a oferecer uma maior integração entre os colaboradores das diversas áreas. Desde março de 2020, devido à pandemia, o escritório encontra-se fechado e todos os funcionários estão em *home office*.

Figura 1 – Eldorado *Business Tower*



Fonte: SP Corporate (2021).

2.2. Histórico Embraer S.A.

A Embraer enfrentou diversas etapas para ser criada. A seguir, será descrito um breve histórico da empresa, em que serão pontuados os principais acontecimentos, desde a base de sua idealização até o presente momento.

Para compreender a criação da Embraer S.A., precisamos contextualizar o cenário até a sua fundação, realizada oficialmente no ano de 1969. Tendo início em 1941 no Governo de Getúlio Vargas, pelo Decreto de Lei nº 2961, foi criado o Ministério da Aeronáutica com a finalidade de promover o crescimento e estruturar programas técnicos e econômicos da aviação nacional, em vista de prover progresso e segurança para o Brasil (EMBRAER, 2020).

Em 1946, chefiado pelo Brigadeiro Casimiro Montenegro Filho, viu-se a necessidade de desenvolver a indústria aeronáutica brasileira. Assim, foi criada a Comissão de Organização do Centro Técnico de Aeronáutica (COCTA), com o objetivo de construir o Centro Técnico de Aeronáutica (CTA), tendo sede na cidade de São José dos Campos – SP. Assim, em 1950, foi fundado o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), com o objetivo de formar Engenheiros Aeronáuticos (EMBRAER, 2020).

Principal personagem na história da Embraer, Ozires Silva ingressou no ITA em 1959 e formou-se como Engenheiro Aeronáutico em 1962. Em 1965, liderou uma equipe com 300 pessoas, que tinham o propósito de desenvolver uma aeronave que retomasse a aviação regional no Brasil (MELLO, 2021).

Em 1968, o Bandeirante, aeronave de pequeno porte, alçou o seu primeiro voo bem-sucedido. Com isso, buscou-se viabilizar a produção em série deste avião. Para isso, em 1969 foi fundada a Embraer, empresa estatal de capital misto que teve como primeiro presidente o próprio Ozires Silva, que esteve à frente da companhia até 1986 (EMBRAER, 2020).

Abalada pela crise de hiperinflação que acometia o Brasil desde meados de 1980, a Embraer quase foi à falência no início da década de 90, época em que o governo Collor assumiu a presidência e iniciou o processo de privatização de estatais. Em 1991, Ozires voltou ao comando da empresa para dirigir sua privatização, leiloada pelo valor de R\$ 154,1 milhões (em valores da época) em 1994 no final do governo Itamar Franco, sucessor de Collor na presidência, já que este sofreu um *impeachment* em 1992 (BBC, 2018).

Apesar da privatização, o acordo realizado deliberou uma ação especial denominada “*Golden share*”, que dá ao governo o poder de veto em decisões estratégicas da Embraer. Conforme citado na revista eletrônica Aero Magazine (2021), “O controle (da Embraer) foi assumido pelo Banco Bozano, como sócios minoritários os fundos de pensão Previ (do Banco do Brasil) e Sistel (da Telebrás), além do grupo norte-americano Wasserstein e Perella”. Em 1996, o grupo norte-americano vendeu sua parte societária para o grupo Bozano.

Em agosto de 1995, a Embraer apresentava oficialmente o EMB-145, jato de alto desempenho e com baixo custo operacional que comportava até 50 passageiros, sendo este um grande marco mundial da aviação regional e principal responsável pelo impulsionamento da empresa ao mercado (EMBRAER, 2020).

A partir desse lançamento, a Embraer criou a família ERJ (Embraer *Regional Jets*) e, em meados de 2000, anunciou o programa *E-Jets*: aviões comerciais com capacidade de 70 a 130 passageiros. Com isso, entre os anos de 2000 e 2010, a Embraer tornou-se líder global no setor de jatos comerciais regionais. Também, a empresa se fortaleceu no segmento de aviões executivos com as famílias *Legacy* e *Phenom*. Nos anos 2010, juntamente com a Força Aérea Brasileira (FAB), a Embraer desenvolveu o KC-390, avião cargueiro militar multimissão. Além disso, em 2015 foi apresentado o novo Ipanema 203, avião agrícola produzido desde 1970 pela empresa. (EMBRAER, 2020).

De 2019 a 2021, a Embraer passou por grandes desafios. Em 2019, foi anunciada a *joint venture* denominada Boeing Brasil-Commercial, que previa a venda de 80% da Aviação Comercial para a Boeing e permanência de 20% para a Embraer. Ademais, foi criada outra *joint venture*, a Boeing Embraer- Defense, sendo o capital dividido em 51% Embraer e 49% Boeing, e sua base seria nos Estados Unidos para fomentar a comercialização do C-390 *Millenium*, aeronave cargueira de multimissão. A parceria teve o aval do então presidente da república pois,

conforme dito anteriormente, o governo brasileiro possui a *Golden share*, ação preferencial que prevê poder de veto em decisões estratégicas da Embraer (G1, 2019).

Em meio a essa transação, surgiu no final de fevereiro de 2020 o primeiro caso de COVID-19 no Brasil, uma doença viral altamente contagiosa que teve origem na cidade de Wuhan – China em dezembro de 2019. Em fevereiro de 2020, países como Itália, Irã e Coreia do Sul passavam por um surto descontrolado da doença, colapsando o sistema de saúde e causando medo no mundo todo. Devido à gravidade da situação, a Organização Mundial de Saúde (OMS) definiu o surto como pandemia (MIRANDA DE SÁ, 2020).

Somado a este cenário, para surpresa de todos, no dia 25 de abril de 2020 a Boeing anunciou a rescisão do acordo de US\$ 4,2 bilhões com a Embraer, alegando que a Embraer não havia atendido às condições necessárias para a união e que o contrato poderia, por direito, ser cancelado até a data limite de 24 de abril de 2020 (R7, 2020).

É válido ressaltar que, para efetuar a transferência para a Boeing, a Embraer S.A. precisou realizar internamente todo o processo de segregação do setor de Aviação Comercial. Além disso, por exigência da Boeing, a Embraer abriu uma empresa subsidiária denominada Yaborã Indústria Aeronáutica S.A, conforme ilustrado abaixo em nota divulgada pela Companhia no dia 1º de janeiro de 2020. Para realizar todo o trâmite, a Embraer desembolsou o valor de R\$ 485 milhões (EMBRAER, 2020; EXAME, 2020).

[...] A Companhia informa a seus acionistas e ao mercado que, na presente data, foi implementada a segregação interna do negócio de aviação comercial da Companhia, por meio da contribuição, pela Embraer, ao capital social da Yaborã Indústria Aeronáutica S.A., do acervo líquido composto por ativos, passivos, bens, direitos e obrigações referentes à unidade de negócio de aviação comercial da Embraer [...]. (EMBRAER, 2020, p1).

Em contestação à Boeing, a Embraer afirmou que houve quebra de contrato, já que a Boeing estava passando por sua maior crise: a aeronave 737 MAX, produzida pela Companhia, estava proibida de voar, pois 2 aviões caíram em um intervalo de 5 meses devido a problemas técnicos. Somado a isso, a pandemia causou forte retração no mercado de aviação, afetando grande parte da indústria aeronáutica (UOL, 2020).

Para contornar a situação, em 15 de junho de 2020, a Embraer informou ao mercado sobre a obtenção de um empréstimo total de US\$ 600 milhões, sendo US\$ 300 milhões junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e US\$ 300 milhões financiados por um consórcio de bancos públicos e privados, a serem quitados em um prazo de até quatro anos (EMBRAER, 2020).

Além do financiamento realizado, a Embraer precisou reduzir o quadro de funcionários:

foram demitidos cerca de 2500 colaboradores ao longo do ano de 2020, sendo 1600 pelo Programa de Demissão Voluntária (PDV) e um corte de mais 4,5% (cerca de 900 empregados) do quadro efetivo total (SEU DINHEIRO, 2020).

Embora tenha passado por grandes percalços em 2020, a Embraer segue de forma otimista em 2021: pela primeira vez desde o início de 2018, a empresa registrou um resultado trimestral (de abril a junho/2021) positivo, com lucro líquido ajustado de R\$ 212,8 milhões. Com o avanço da vacinação contra a COVID-19 e retomada do mercado, a Embraer pretende dobrar seu faturamento até 2025 (ESTADÃO, 2021).

2.3. Caracterização da Empresa

A Embraer é um multinacional com sede em São José dos Campos - São Paulo (conforme ilustrado na Figura 2) e possui unidades em várias cidades brasileiras, como São Paulo, Belo Horizonte, Florianópolis, Rio de Janeiro, Gavião Peixoto, Taubaté, Campinas, Sorocaba, Botucatu e Brasília. Além disso, possui escritórios em outros países como Estados Unidos, China, França, Portugal, Singapura, Irlanda, Reino Unido, Holanda e Emirados Árabes Unidos (EMBRAER, 2018).

Figura 2 - Sede da Embraer em São José dos Campos.

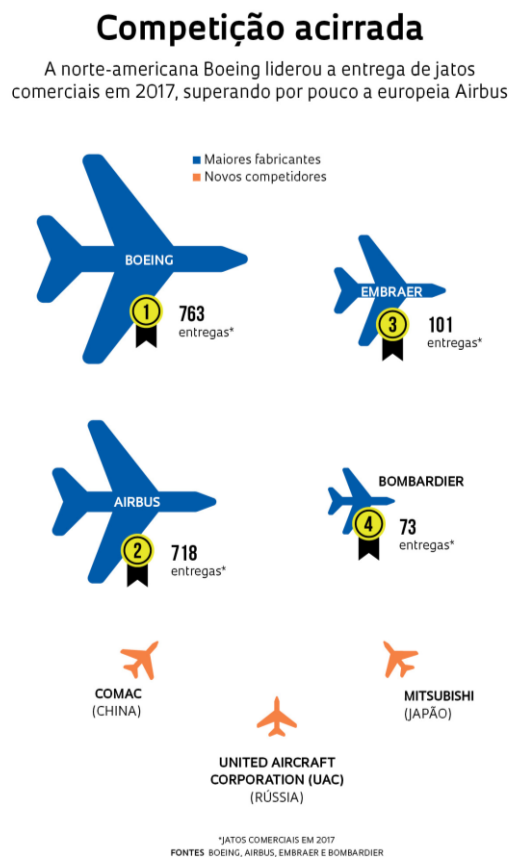


Fonte: Época Negócios (2017).

A Organização emprega cerca de 18.000 funcionários e atua nos segmentos de mercado de Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa e Segurança, Aviação Agrícola e oferece Serviços e Suporte aos seus clientes no pós-venda. Além disso, a Embraer é líder mundial na fabricação de jatos comerciais de até 150 assentos, sendo detentora de 60% do mercado segundo dados da revista Forbes (2019), e é a maior exportadora de bens de alto valor do país: já produziu e entregou mais de 8.000 aeronaves (EMBRAER, 2018).

Dentre os seus principais concorrentes, ilustrado na Figura 3, podemos citar a *Boeing* (Estados Unidos) e a *Airbus* (União Europeia), que disputam o mercado de jatos de médio e grande porte, e a *Bombardier* (Canadá), que compete com a Embraer no segmento regional, designado por aviões menores projetados para voos mais curtos. Outros concorrentes diretos neste setor são a *Commercial Aircraft of China - Comac* (China), *United Aircraft Corporation - UAC* (Rússia) e a *Mitsubishi* (Japão) (VASCONCELOS, 2018).

Figura 3 – Principais concorrentes da Embraer



Fonte: Vasconcelos (2018).

2.4. Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é o processo de formulação dos objetivos de médio e longo prazo e é imprescindível para uma Organização ser competitiva no mercado. Uma estratégia adequada pode garantir que os recursos sejam bem alocados e destacar a empresa frente à concorrência (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

O Plano Estratégico da Embraer define macro estratégias e macroprojetos para os próximos 15 anos, sendo revisado a cada ano e foca em cinco principais direcionamentos:

Aviação Comercial: solidificar a posição de liderança no seu segmento de atuação, expandindo a base de clientes, trabalhando no aperfeiçoamento dos *E-Jets* e buscando a excelência no modelo de suporte ao cliente.

Aviação Executiva: consolidar-se como um dos principais fabricantes de jatos executivos no mundo, conquistando *market share*, investindo no desenvolvimento de novos produtos e mantendo os elevados níveis de satisfação dos clientes no que se refere aos serviços de atendimento e suporte.

Defesa & Segurança: ser protagonista da cadeia de defesa e segurança do Brasil, diversificando o portfólio de produtos e serviços e expandindo a atuação internacional, além de buscar a excelência no suporte ao cliente.

Diversificação: direcionar esforços para a diversificação dos negócios da Embraer, guardando sinergia com as competências centrais da Companhia.

Pessoas, sustentabilidade, organização e processos: prosseguir como uma organização global e comprometida com a satisfação de seus clientes e a valorização de suas pessoas, que cresce de forma sustentável e é referência em inovação e excelência empresarial (EMBRAER, 2018).

2.5. Missão

Fornecer bens e serviços de elevado padrão tecnológico e qualitativo aos segmentos dos mercados aeroespacial e de defesa em que a Embraer atua, com preços competitivos, de forma a assegurar a satisfação dos clientes quanto à qualidade, prazos de entrega, flexibilidade e velocidade de resposta a solicitações dos clientes, atuando como uma força de trabalho criativa, competente, motivada e integrada, assegurando a seus acionistas o resultado esperado.

2.6. Visão

A Embraer continuará a se consolidar como uma das principais forças globais dos mercados aeronáutico e de defesa e segurança, sendo líder nos seus segmentos de atuação e reconhecida pelos níveis de excelência em sua ação empresarial.

2.7. Valores

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), valores organizacionais são o conjunto de princípios que fornecem a base para a tomada das decisões que envolvem a empresa. Os valores que norteiam a Embraer são:

- Nossa gente é o que nos faz voar;
- Existimos para servir nossos clientes;
- Buscamos excelência empresarial;
- Ousadia e inovação são nossa marca;
- Atuação global é nossa fronteira;
- Construimos um futuro sustentável.

2.8. Introdução à Facilities Management

O termo *Facilities Management* foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos em 1968, para caracterizar a terceirização dos serviços bancários referentes ao processamento de crédito e outras transações. No entanto, a abordagem de FM como otimização do processo de coordenação do espaço físico surgiu no final da década de 70, quando uma crise econômica mundial – a Crise do Petróleo, provocou nas empresas a ação de monitoramento de custos, principalmente relacionados à energia. Com isso, verificou-se que os maiores custos eram com mão de obra, seguido de custos expressivos com instalações prediais, demonstrando para as grandes corporações o impacto financeiro e dimensão desses espaços (INFRA FM, 2018).

Como resultado, Margulis e Vrancken (1986) mencionam que na década de 70 foram realizados vários estudos sobre o impacto do ambiente de trabalho dos escritórios na produtividade. Diante disso, no ano de 1978, a expressão *Facilities Management* consolidou-se quando a fabricante de mobiliários Herman Miller organizou em Ann Arbor (Estados Unidos) a conferência “*Facilities Impact on Productivity*” - Impacto das Instalações na

Produtividade, em tradução livre. A partir desse evento, em 1979, foi criado o grupo *Facilities Management Institute* (FMI), uma ramificação da empresa Herman Miller liderada por David Armstrong, que emergiu com o objetivo de entender os principais fundamentos de FM e desenvolvê-lo como ciência gerencial e exercício profissional (INFRA FM, 2018).

Em 1980, foi fundada a *National Facility Management Association* (NFMA), com o objetivo de promover a expansão do FM. Com a ascensão do NFMA, em 1982 a associação passou a ser chamada de *International Facility Management Association* – IFMA. Neste cenário, fomentou-se a profissionalização de FM e em 1983 foi implantado o primeiro programa de bacharelado e Mestrado em *Facilities Management* na Universidade de Cornell, Ithaca – NY, pelo professor Franklin Becker (INFRA FM, 2018).

No final da década de 80 e início de 90, o FM se fortaleceu na Europa com o surgimento na Inglaterra de empresas especializadas em serviços de *Facilities*, ao mesmo tempo que a terceirização apontava cada vez mais como estratégia de competitividade pelas grandes companhias (INFRA FM). Assim, nasceu em 1985, a primeira associação de FM na Europa: *Association of Facility Management* (AFM) e o *Institute of Administrative Management/Facility Management Group* (IAM/FMG) e, cinco anos depois, foi criado o *European Network*, fundado pelo arquiteto Francis Duffy, profissional referência no estudo de *layout* de escritórios corporativos (WEISE *et al.*, 2012).

No Brasil, a adoção de novas práticas administrativas como a terceirização veio um pouco tardia, devido ao isolamento ocasionado pelo regime militar instaurado no país na década de 60 e que perdurou até o ano de 1985 (ABRANTES, 2017). Amato Neto *et al.* (2014) comenta que as empresas se abriram para a reestruturação na década de 90, denominado *downsizing*, ocasionado pela abertura do mercado brasileiro pelo governo Collor e pela nova Constituição de 1988. Nesse período, também chegavam ao Brasil multinacionais especializadas em FM.

Ainda na década de 90, o termo *Facilities Management* era pouco conhecido no Brasil e comumente associado a Serviços Gerais e Manutenção. Além disso, não haviam profissionais especializados na área, sendo os funcionários de diversos departamentos dentro da empresa os responsáveis pela contratação de serviços gerais, como limpeza, por exemplo. A falta de centralização e gestão de contratos acarretava na contratação do mesmo serviço de forma individualizada por diferentes departamentos.

Para suprir a falta de profissionalização de FM no Brasil, em 2002 a USP - Universidade de São Paulo, abriu o MBA em Gerenciamento de Facilidades (POLI INTEGRA USP, 2021). No entanto, não há no Brasil um curso superior específico de *Facilities Management*, sendo os

profissionais que atuam em FM de diversas áreas, como Arquitetura, Engenharia, Administração, dentre outros.

No Brasil, o conceito de FM ganhou forças após a criação da ABRAFAC – Associação Brasileira de *Facility Management, Property e Workplace*, em julho de 2004, com sede na cidade de São Paulo e constituído a princípio por 78 profissionais da área. A Associação define FM como: “atividade profissional que abrange várias disciplinas para garantir eficazmente a funcionalidade de ambientes construídos através da integração de pessoas, lugares, processos e tecnologia”. A ABRAFAC tem a finalidade de reunir os *Stakeholders* de FM do Brasil, a fim de promover interações e compartilhar conhecimentos entre a comunidade de *Facilities Management* (ABRAFAC, 2021).

2.8.1. Terceirização de Serviços e *Facilities Management*

A área de *Facilities* é responsável pelo gerenciamento dos serviços prestados nas instalações da empresa. Segundo Amato Neto *et al.* (2014), a terceirização é o processo de transferência para empresas prestadoras de serviços de atividades acessórias da empresa-mãe, possibilitando o direcionamento do foco à sua atividade principal, também chamado de *core business*.

Em um estudo realizado por Ferruzzi *et al.* (2011) com empresas de médio e grande porte situadas na região de Campinas-SP, verificou-se que os fatores cruciais para a terceirização de serviços são as reduções de custos, especialização dos prestadores dos serviços contratados, maior controle de custos operacionais e aumento da competitividade.

Ainda, segundo Ferruzzi *et al.* (2011), outros fatores citados pelas empresas para que se tenha sucesso na terceirização de serviços foram “confiança no prestador de serviços” e “elaboração de bons contratos”. Quando se estabelece um relacionamento de parceria entre empresas como contratante e contratada, é indicado a elaboração de um contrato detalhado, com governança bilateral (AMATO NETO *et al.*, 2014). No Quadro 1, é possível observar os principais serviços terceirizados no Brasil.

O relacionamento próspero entre empresas está ligado diretamente ao cumprimento das responsabilidades acordadas em contrato. Para isso, são utilizadas algumas ferramentas de administração de contratos, que devem conter informações como número de contrato, descrição detalhada do escopo fornecido, prazo de pagamento, tempo de realização da atividade, SLA (*Service Level Agreement*), denominado como o Acordo de Nível de Serviço, ou seja, detalhamento dos critérios de aceitação na execução do serviço prestado (AMATO NETO *et*

al., 2014).

Quadro 1 – Atividades mais comumente terceirizadas nas empresas brasileiras em 1993

Atividades terceirizadas	No setor metal-mecânico (em %)	Nas 500 maiores empresas do país (em %)
Restaurante	40,0	70,0
Transporte	40,0	58,3
Segurança e portaria	47,5	45,9
Construção e montagem	Sem dados	41,7
Limpeza e faxina	62,5	Sem dados

Fonte: Gestão estratégica de fornecedores e contratos (AMATO NETO *et al.*, 2014, p. 46).

Fazendo uma análise comparativa, podemos observar que as principais atividades terceirizadas pelas empresas, citadas no Quadro 1, são também os serviços gerenciados pela área de *Facilities* nas Organizações, conforme pode ser verificado nos próximos sub tópicos 2.8.2. e 2.8.3.

2.8.2. *Facilities Management*: Classificação e Abrangência

De acordo com Abrantes (2017) e segundo informações complementares obtidas no site da revista *Infra FM* (2019), a área de *Facilities Management* pode ser classificada em *Soft Services* e *Hard Services*:

Soft Services: São os serviços considerados mais leves, realizados para a conservação do ambiente de trabalho e seu gerenciamento é mais flexível, conforme demanda da empresa. Abrangência de *Soft Services*: Jardinagem, Transporte, Restaurante, Recepção, Limpeza, dentre outros.

Hard Services: São os serviços considerados mais pesados, relacionados à infraestrutura predial e necessitam de manutenções periódicas conforme legislação, para garantir segurança e bem-estar aos usuários da estrutura do edifício. Abrangência de *Hard Services*: Manutenções preventivas e corretivas, reformas e mudanças, dentre outros.

2.8.3. A Área de *Facilities* na Embraer – São Paulo (ECO)

A área de FM integra pessoas e processos com o objetivo de manter a funcionalidade do

ambiente de trabalho. Assim, a ela é responsável por gerenciar os serviços prestados no escritório de São Paulo. Na Embraer, a atuação da estagiária foi voltada para Soft Services sendo corresponsável pelos escopos de Alimentação, Limpeza, Segurança, Recepção, Transporte, Jardinagem, Mensageria e também de assuntos referentes a estacionamento, bicicletário, condomínio, cartório e compra de insumos para o escritório.

2.8.4. Missão, Visão e Valores da Área de *Facilities*

A área de *Facilities* não atua diretamente na execução dos produtos finais da Embraer, que são aviões e outros equipamentos como radares; sua atuação é voltada para a manutenção do ambiente laboral em prol do bem-estar dos funcionários. Sendo assim, foram criados missão, visão e valores próprios da área.

2.8.4.1. Missão

Suportar as operações da empresa através do gerenciamento dos processos de *Facilities*, proporcionando soluções eficientes garantindo a segurança, gerando valor e sustentabilidade ao negócio.

2.8.4.2. Visão

Garantir a qualidade dos Serviços de *Facilities* em toda empresa, sendo protagonista em nossos processos com robustez e ótimo custo.

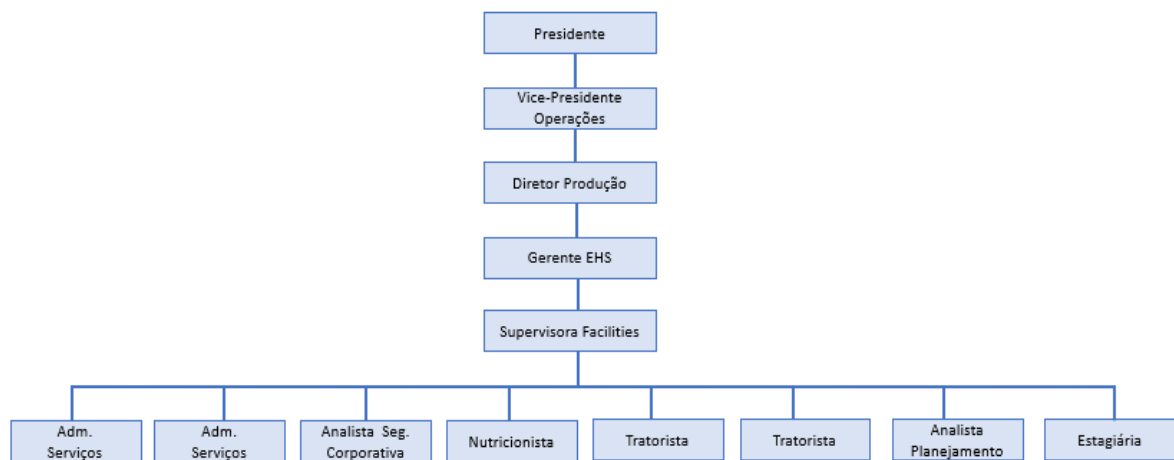
2.8.4.3 Valores

- Segurança;
- Integridade;
- Transparência;
- Inovação;
- Simplicidade;
- Visão Global e Ação Local.

2.8.5. Organograma

Na Embraer, a área de *Facilities* está sob a Vice-Presidência de Operações e há somente um Diretor de Produção e Gerente de EHS. A partir de Supervisão, ocorre descentralização da liderança por unidades. Deste modo, os *sites* ECO, VCP e GPX estão sob a mesma supervisão e as demais unidades são geridas por outros supervisores. Na Figura 4, apresentamos o organograma.

Figura 4 – Organograma da área de *Facilities*



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

2.8.6. *Joint venture*: Breve exposição sobre o impacto deste cenário na Embraer e atuação da Área de *Facilities*

Conforme dito anteriormente, a atuação de FM tem como objetivo otimizar a utilização dos espaços compartilhados, ou seja, tudo o que é relativo a instalações prediais é de responsabilidade dessa área. Sendo assim, para executar as mudanças necessárias e transferir 80% do setor de Aviação Comercial para a Boeing, houve na Embraer uma intensa movimentação estrutural gerenciada pela área de FM.

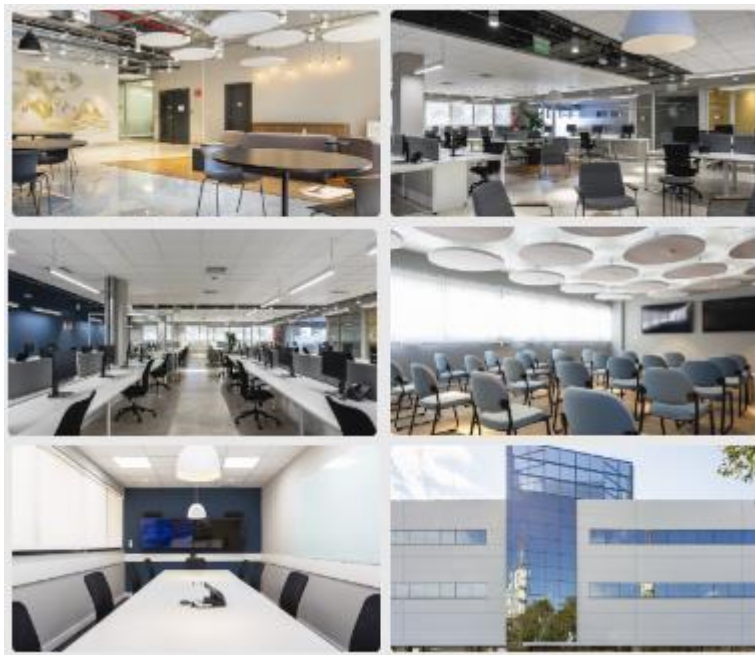
Um dos principais investimentos realizados pela Companhia foi a construção de novas instalações na Unidade Eugênio de Melo, em que foram investidos cerca de US\$ 30 milhões (O VALE, 2020). Ainda, o acordo previa a transferência para a Boeing de toda a planta sede de São José dos Campos e, conforme nota emitida pela Embraer (2020), o acordo contemplava grande parte de ativos (como cadeiras e mesas de escritório), passivos (estoque de materiais),

bens (maquinários), direitos e obrigações.

A área de FM, portanto, ficou responsável pelo mapeamento e execução das atividades de operação relativa a serviços, como transporte dos itens a serem transferidos da planta de São José dos Campos para Eugênio de Melo, acompanhamento das obras dos novos prédios e organização do *Coffee Break* para o evento de inauguração da nova sede da Embraer. Além disso, a Companhia também reestruturou a Unidade São Paulo, em que deixou de ocupar dois andares no Edifício São Paulo *Corporate Towers* e mudou-se para um escritório menor situado no *Eldorado Business Tower*, e toda a gestão operacional foi coordenada pela área de *Facilities*.

Dentro deste contexto, é importante destacar que a Embraer modernizou o seu ambiente laboral e trouxe para a empresa um *layout open office*, para os novos escritórios, sendo esta uma característica alinhada com o objetivo de FM de otimização dos espaços construídos. Na Figura 5, pode-se observar o *layout* das novas instalações em Eugênio de Melo, com ambientes mais despojados e abertos.

Figura 5 – *Layout* da Unidade Embraer - Eugênio de Melo



Fonte: Maia Arquitetura (2021).

2.8.7. COVID-19: Breve exposição sobre o impacto deste cenário na Embraer e atuação da Área de *Facilities*

O COVID-19 surgiu na China teve seu primeiro caso confirmado em dezembro de 2019

e se alastrou rapidamente por todo o mundo, sendo comparado principalmente com a gripe espanhola, doença viral que vitimou entre 50 e 100 milhões de pessoas nos anos de 1918 e 1919. Devido ao elevado contágio pelo vírus em diversos países, a OMS caracterizou o coronavírus como pandemia (VEJA, 2018).

No dia 24 de março de 2020, devido à gravidade da situação, foi decretado quarentena pelo atual governador João Dória em todo o estado de São Paulo. A quarentena previa o fechamento de todo o comércio, sendo permitido o funcionamento apenas de serviços essenciais (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Devido ao cenário pandêmico, a Embraer tomou algumas medidas e, em 26 de março de 2020, tendo como porta-voz o Vice-Presidente Financeiro Antonio Carlos Garcia, expôs por meio de nota:

[...] Até o momento, a Embraer não sofreu amplos atrasos em sua cadeia de suprimentos, operações de fabricação, ou impactos relevantes na demanda por seus produtos. No entanto, em razão da incerteza relacionada à propagação do vírus, estamos suspendendo as projeções apresentadas, em 12 de novembro de 2019, em relação aos resultados esperados para 2020 [...].

Nas unidades da Companhia no Brasil, algumas atividades essenciais continuam operando normalmente, alguns empregados trabalham em *home office* e aqueles empregados que não podem desempenhar suas atividades remotamente foram colocados em afastamento temporário remunerado até o dia 31 de março de 2020. A Companhia avalia a adoção de medidas correlatas a estas em suas unidades no exterior. Tais medidas visam preservar a saúde e o bem-estar dos empregados da Embraer.

Caso as medidas adotadas no mundo na tentativa de desacelerar a propagação do vírus perdurarem, a economia global será impactada negativamente, o que poderá ter um efeito adverso na Embraer. Os governos já impuseram medidas severas, como quarentenas, restrições a viagens e voos, redução no deslocamento entre países, sendo que todas essas medidas poderão resultar em algumas interrupções na oferta e demanda dos negócios da Companhia [...] (EMBRAER, 2020, p.2).

No decorrer de 2020, a Embraer também precisou tomar medidas para preservar seu fluxo de caixa, das quais são mencionadas no Relatório Anual de 2020: “redução da jornada de trabalho e cortes salariais, prorrogação de prazos de pagamento de fornecedores, prorrogação de prazos de pagamento de impostos, negociação de novas linhas de crédito bancário e ajustes na cadeia produtiva”.

Diante dessa situação, toda a equipe de *Facilities* foi mobilizada com o objetivo de promover as medidas de contenção do coronavírus e atender os setores que não foram liberados das operações presenciais. Como principais ações realizadas, destacam-se:

- Disponibilização de álcool 70% em todas as unidades;

- Disponibilização de máscaras para todos os funcionários com obrigatoriedade de uso;
- Reorganização dos transportes coletivos, com ocupação máximo de 50%;
- Aumento da frequência de limpeza dos espaços comuns;
- Colagem de adesivos informativos em locais estratégicos da empresa;
- Empréstimo de cadeiras de escritório aos funcionários em *home office*.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na Embraer - SP teve início em 10 de setembro de 2019 e foi finalizado em 15 de agosto de 2021, com carga horária de 40 horas semanais. Em novembro de 2019, houve uma mudança de liderança da área de *Facilities* no ECO e, com isso, foram agregadas as atividades da unidade Embraer – Campinas ao escopo da estagiária. No Quadro 2, serão listadas as principais atividades realizadas ao longo desse período e a respectiva carga horária dedicada.

Quadro 2 – Principais atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Gestão de contratos de fornecedores	A gestão de contratos é realizada mensalmente. Devem-se manter atualizados os dados dos fornecedores.	300
<i>Follow up</i> de fornecedores	Contato frequente com os fornecedores para garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos.	300
Gestão de pagamentos de fornecedores	Os pagamentos aos fornecedores são realizados mensalmente. O processo inicia com o <i>input</i> do RA no sistema e termina com a escrituração da NF emitida pelo fornecedor.	300
Gestão de correspondências	As correspondências são tratadas duas vezes por semana em dias programados.	50
Controle de acesso	Realização do controle de acesso de funcionários ao escritório de São Paulo.	50
Organização de demandas de <i>coffee break</i>	Recebimento das demandas de <i>coffee break</i> por <i>e-mail</i> , de modo a garantir a entrega com qualidade para o cliente interno.	50
Treinamentos e <i>webinars</i>	Durante o estágio foram realizados treinamentos e <i>webinars</i> obrigatórios e facultativos.	50
Reuniões	Realização de reuniões diárias, semanais, quinzenais e/ou mensais com pares, líderes, fornecedores e clientes.	300
TOTAL DE HORAS		1400

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

No tópico a seguir, será feito do detalhamento das atividades citadas no Quadro 2.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Neste tópico, serão detalhados os processos técnicos administrativos realizados no período de estágio e serão apresentados autores e conceitos teóricos com o objetivo de sobrepor teoria e prática. Ademais, no tópico 5 serão abordados os principais problemas identificados e propostas de melhoria.

4.1. Gestão de Contratos de Fornecedores

Gestão de contratos de fornecedores é o processo técnico que visa o monitoramento dos prestadores de serviços. Para realizar uma gestão eficiente de contratos, é importante utilizar ferramentas adequadas que incluam a descrição do escopo, SLA, preço contratual, mapeamento dos possíveis riscos ambientais, econômicos e sociais, dentre outros pontos que cabe ao gestor de contratos fazer a análise (AMATO NETO *et al.*, 2014).

São Paulo e Campinas possuem mais de 30 contratos vigentes com pagamentos recorrentes. Sendo assim, é imprescindível ter o controle dos lançamentos dos RA's (Relatório de Atividade) de cada um dos fornecedores. Fazemos isso por meio de uma planilha denominada “Planilha de Controle de Contratos 2021”, conforme imagem da Figura 6.

Figura 6 – Planilha de controle de contratos de fornecedores

CONTROLE DO STATUS DAS NOTAS FISCAIS						
QTDE	Nº CONTRATO	FORNECEDOR	PERÍODO DE PAGTO	RA	JUNHO	NF NA PASTA
1			DENTRO DO MÊS	5		OK
2			DENTRO DO MÊS	5		OK
3			DENTRO DO MÊS	5		OK
4			MÊS VENCIDO	5		OK
5			MÊS VENCIDO	10		OK
6			DENTRO DO MÊS	10		OK
7			MÊS VENCIDO	10		OK
8			MÊS VENCIDO	10		OK
9			MÊS VENCIDO	10		OK
10			MÊS VENCIDO	10		OK
11			DENTRO DO MÊS	10		OK
12			DENTRO DO MÊS	10		OK
13			MÊS VENCIDO	10		OK
14			DENTRO DO MÊS	10		OK
15			MÊS VENCIDO	10		OK

Fonte: Arquivo da empresa (2021)

Na Figura 6, constam as principais informações de controle dos lançamentos mensais dos contratos vigentes, como número de contrato, nome do fornecedor, prazo de *input* do RA no sistema e número de PO. Devido ao código de conduta da empresa, os dados de contratos e fornecedores foram ocultados.

4.2. *Follow up* de Fornecedores

Sousa e Gomes (2018) descrevem *follow up* como uma atividade de acompanhamento de fornecedores, com o objetivo de assegurar a qualidade e entrega dentro do prazo de produtos ou serviços contratados, além de antecipar possíveis problemas e tomar as medidas necessárias em tempo hábil.

A estagiária realiza o *follow up* junto aos prestadores de serviço e faz o acompanhamento do envio de relatórios mensais e notas fiscais pelos fornecedores, faz solicitações de visitas programadas para abastecimento de insumos, acompanha a integração de terceiros, dentre outras atividades.

4.3. Gestão de Pagamentos de Fornecedores

Amato Neto *et al.* (2014) enfatiza que o cumprimento do pagamento de fornecedores na data prevista em contrato é essencial para manter uma relação de confiança de médio e longo prazo entre a empresa cliente e empresa parceira. Para isso, a Embraer possui uma ferramenta de gestão utilizada internamente para o controle do processo de pagamentos de fornecedores, integrando a área técnica de *Facilities* e a área de Contas a Pagar, dando uma visão geral de todo o processo de pagamento, desde o *input* do RA no sistema até a escrituração da nota fiscal.

Deste modo, a gestão de pagamentos é realizada por meio de um *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*), que integra informações e permite a rastreabilidade de todo o processo, facilitando o fluxo de trabalho e permitindo melhor comunicação entre as áreas envolvidas nesta atividade (OLIVEIRA, 2007).

O controle do processo de pagamento é uma das principais atividades realizadas pela área técnica de *Facilities*.

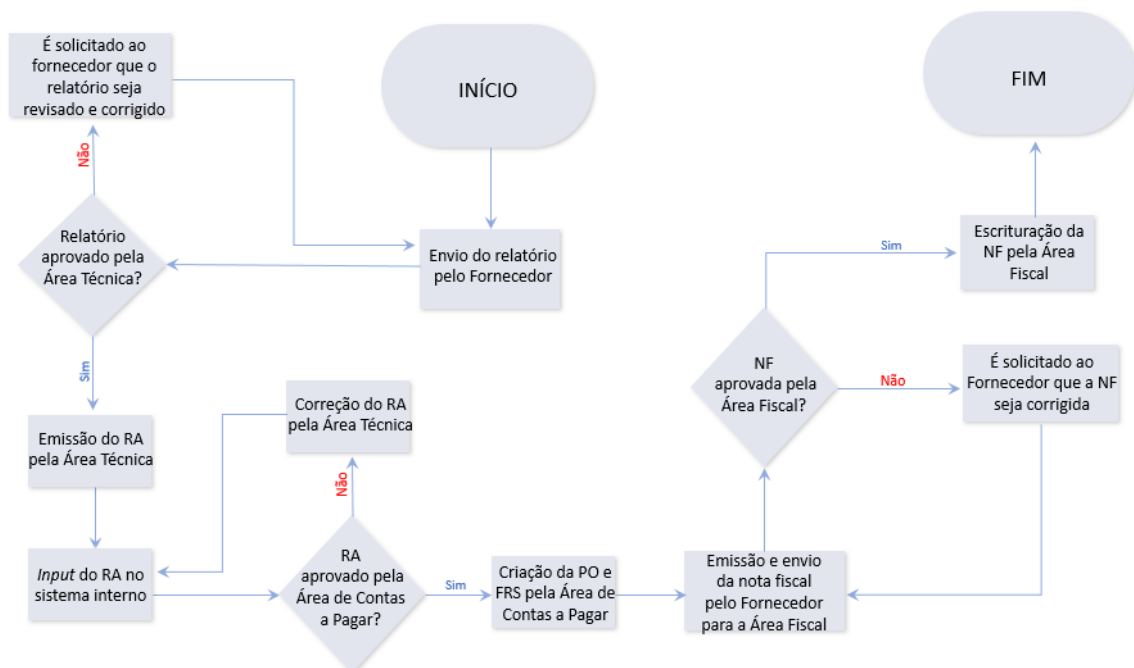
As etapas do processo de pagamento são:

1. Envio do relatório pelo fornecedor;
2. Emissão do RA pela área técnica;
3. *Input* do RA no sistema interno;

4. Criação da PO pela área de Contas a Pagar;
5. Emissão e envio da NF pelo fornecedor para a área fiscal;
6. Escrituração da NF pela área fiscal.

Em caso de incoerências, é necessário a correção do problema para que o processo siga seu fluxo. Caso não haja faturamento mensal do fornecedor, é necessário fazer o *input* do *e-mail* enviado pelo fornecedor que evidencie o fato. Na Figura 7, temos o fluxograma deste processo.

Figura 7 – Fluxograma do processo de pagamento.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.4. Gestão de Correspondências

Para adequar a entrega de correspondências no período de pandemia, foi necessário elaborar uma nova maneira para executar essa atividade, visto que o escritório se encontra fechado. Assim, foi realizado o mapeamento de processo, que é definido por Slack *et al.* (2020) como a identificação, descrição e sequenciamento das atividades que compõem o processo.

Deste modo, para elaborar o mapeamento desta atividade foram consideradas algumas variáveis críticas, como diminuição da carga horário de trabalho do prestador de serviço e a urgência da correspondência recebida, sendo priorizado a entrega das cartas direcionadas à Alta Liderança da empresa.

Para facilitar o controle, foi criada uma planilha para que sejam inseridas as informações de todas as correspondências do escritório de São Paulo. O preenchimento dessa planilha é de responsabilidade do prestador, que ao final do expediente a envia para a estagiária.

Portanto, o fluxo do serviço de mensageria ficou definido da seguinte forma:

1. As correspondências do ECO são separadas pelo prestador de serviço de mensageria duas vezes por semana, em dias programados;
2. O prestador envia imagens da correspondência via *whatsapp* para a estagiária;
3. A estagiária identifica o destinatário e o aciona para comunica-lo sobre a correspondência. O contato é feito via *e-mail* ou *Microsoft Teams*. Quando o contato é por realizado por *e-mail*, utilizamos um texto base e só alteramos os dados da correspondência. No caso do contato via *teams*, não utilizamos texto base, pois a estagiária troca mensagens em tempo real com o funcionário e já faz o alinhamento da tratativa da correspondência;
4. Independente da forma de contato, a foto é enviada com a respectiva descrição do documento, o que facilita a identificação pelo destinatário sobre a importância e urgência da correspondência recebida;
5. Por fim, é solicitado o “de acordo” do responsável, caso o mesmo solicite que o documento seja escaneado e enviado via *e-mail*;
6. Caso o funcionário precise do documento físico, todo o trâmite com a solicitação de transporte programado é de responsabilidade do solicitante. Neste caso, o prestador é avisado e tem a responsabilidade de deixar a correspondência devidamente identificada na recepção para que seja retirada;
7. Envio da planilha de controle de correspondências para a estagiária.

4.5. Controle de Acesso

Fraporti e Santos (2018) comenta sobre a importância do gerenciamento de riscos dentro das empresas, sendo uma atividade que necessita de acompanhamento e deve ser estruturada adequando-se à realidade da Organização. A autora define o gerenciamento de riscos como “o processo de identificar, avaliar, administrar e controlar possíveis eventos ou situações [...]”, sendo um processo que envolve “planejamento, organização, direção e controle de todos os recursos, sejam humanos ou materiais, com o propósito de tornar mínimos e eliminar as incertezas que cercam o ambiente organizacional” (FRAPORTI; SANTOS, 2018, p. 17).

A Embraer, portanto, busca manter seu patrimônio físico e intelectual em segurança, e

por isso possui uma política bastante rígida de permissão para o acesso aos seus escritórios e fábricas, devido à complexidade do seu produto final. A seguir, serão descritos os procedimentos de controle de acesso de funcionários próprios e terceiros da unidade de São Paulo.

4.5.1. Controle de Acesso ao Condomínio

O controle de acesso ao condomínio é feito por meio de uma planilha que mensalmente é atualizada com os dados dos funcionários desligados, que são informações compartilhadas pelo RH com a Administradora de *Facilities* do ECO.

Para realizar o bloqueio de acesso do funcionário desligado, é necessário preencher uma planilha e enviá-la para o *e-mail* do Condomínio Eldorado.

Para os funcionários admitidos, é necessário realizar a liberação de acesso. Para isso, é necessário solicitar ao segurança do ECO que informe o número de um novo crachá, em seguida inserimos os dados na planilha e enviamos para o e-mail de cadastro do condomínio.

4.5.2. Controle de Acesso ao Condomínio EBT por funcionários Embraer – Período de Pandemia

Para acessar o escritório de São Paulo, os solicitantes devem enviar um *e-mail* para a área de Segurança Corporativa e para a gestora de *Facilities* justificando a necessidade. Em caso de manutenção dos equipamentos de informática, como notebooks e computadores, a solicitação é enviada pela área de TI que fará o atendimento técnico, informando o nome do funcionário, técnico responsável pela demanda, data e horário do atendimento.

Uma vez aprovada a solicitação, o funcionário é informado via e-mail que deve seguir todos os protocolos de saúde e segurança como uso de máscara, distanciamento social, higienização das mãos, dentre outros e que deve permanecer apenas o tempo suficiente para resolver as suas demandas.

4.5.3. Controle de Acesso de Terceiros

A Embraer recentemente alterou o sistema de controle de acesso de terceiros para se adequar à legislação brasileira – Lei Geral de Proteção de Dados, conhecida como LGPD.

O novo sistema tem como objetivo minimizar a manipulação das informações pessoais

de terceiros no processo por empregados Embraer, através da implementação de um formulário de *Self-Registration* integrado ao Sistema de Controle de Acesso de Terceiros (CTE), permitindo que o terceiro envie diretamente os dados pessoais para as áreas da Embraer que possuem a responsabilidade de avaliar estas informações.

A estagiária insere os dados como nome completo, empresa e *e-mail* do terceiro que deseja acessar as instalações da Embraer e faz o acompanhamento das etapas até a sua integração ser efetuada com sucesso. Caso o fornecedor tenha qualquer dificuldade no processo, é oferecido o suporte necessário para que o processo seja realizado.

4.5.4. Atualização do ASO de Terceiros

Caso o funcionário terceiro que fica alocado na unidade esteja com o ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) vencido, o seu acesso é bloqueado automaticamente, sendo de responsabilidade da empresa parceira de fazer a regularização do exame médico do funcionário. Feito isso, o documento é enviado para a gestora e estagiária de *Facilities*, que faz a abertura do chamado para a regularização e atualização do ASO do terceiro no sistema Embraer.

4.5.5. Autorização de Acesso de Terceiro ao Condomínio Eldorado – Cobertura de Férias e Atestado Médico

Com a pandemia, alguns escopos da Embraer ficaram mais enxutos. Deste modo, quando um terceiro alocado na unidade sai de férias, é necessário integrar e permitir o acesso temporário a outro funcionário da empresa que presta serviços à Embraer. Para integrá-lo no sistema Embraer, é utilizado o sistema CTE para controle de acesso de terceiros, conforme descrito anteriormente.

Isso se dá em duas partes:

1. O terceiro precisa ser integrado no sistema interno da Embraer;
2. É preciso solicitar ao Condomínio a autorização de acesso deste funcionário.

Para solicitar a liberação do funcionário no Condomínio, é necessário preencher um formulário denominado “Solicitação de autorização de entrada – EBT” com os dados do funcionário e enviar para o *e-mail* do condomínio, com uma antecedência mínima de 24h.

4.6. Organização das Demandas de *Coffee Break*

Na Embraer, as demandas de *coffee break* são organizadas e entregues de diferentes formas nos escritórios de Campinas e São Paulo, apesar de serem gerenciadas pela mesma área técnica. Adiante, serão explicadas as particularidades de cada unidade. Um ponto importante a ser destacado é que não houve mais demanda de *coffee* para a unidade de São Paulo desde meados de março de 2020, pois o escritório encontra-se fechado devido à pandemia.

Para contemplar esta atividade, cabe o conceito teórico de “sincronização enxuta”, descrita por Slack *et al.* (2013, p. 376):

Sincronização significa que o fluxo de produtos e serviços sempre entrega exatamente o que os clientes querem (qualidade perfeita), nas quantidades exatas (nem mais, nem menos), exatamente quando necessário (nem antes, nem depois) e exatamente onde necessário (no local certo). Sincronização enxuta é fazer tudo isso no menor custo possível. O resultado são itens fluindo rápida e suavemente pelos processos, operações e redes de suprimentos.

As solicitações de *coffee* são feitas por *e-mail* e devem conter as seguintes informações:

- Quantidade de pessoas;
- Data, horário e local;
- Duração da reunião;
- Sala reservada para montagem do *coffee break*;
- Centro de custo.

4.6.1. Unidade São Paulo – ECO

De setembro de 2019 a março de 2020, a estagiária recebia as demandas de *coffee* via *e-mail* das áreas solicitantes. As principais demandas recebidas eram da Presidência, que faziam com frequência reuniões de Conselho, e Recursos Humanos, que realizavam as integrações de novos funcionários.

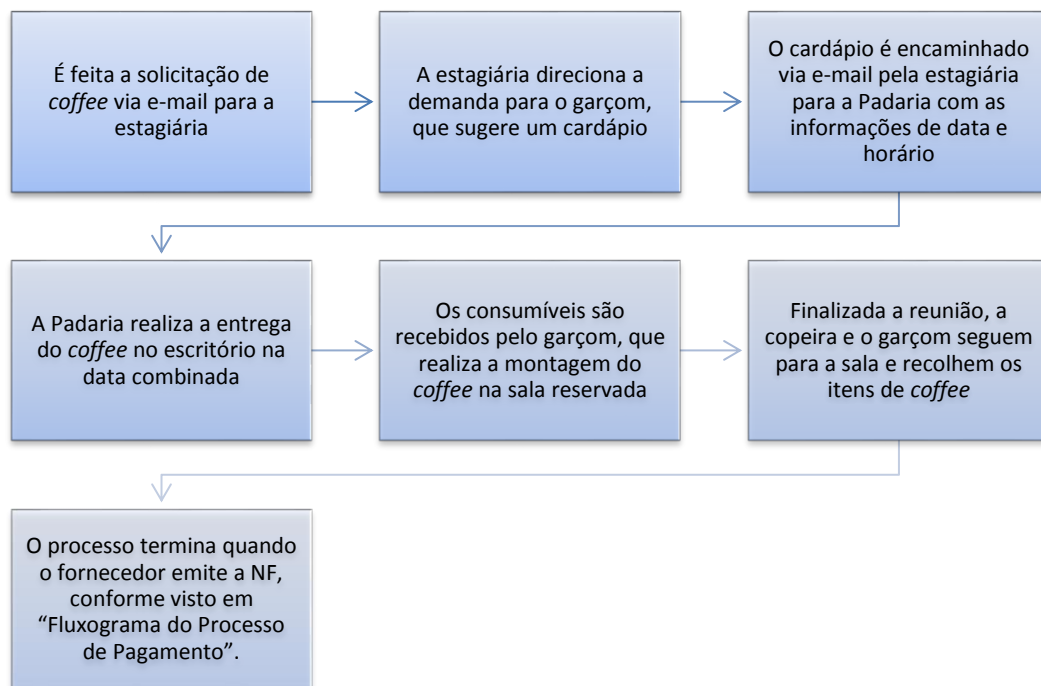
A Unidade de São Paulo possui serviço de copa. Portanto, o café servido nas reuniões era feito na copa da empresa pelo garçom ou pela copeira, e os utensílios utilizados como copo, xícara, pires, colher, açúcar, adoçante, mexedores e guardanapos eram disponibilizados para utilização nos eventos.

Ao receber a demanda, a estagiária a direcionava para o garçom, que sugeria um cardápio de acordo com as opções disponibilizadas em contrato pela Padaria parceira. Em seguida, o cardápio sugerido e as informações base eram enviados pela estagiária para a Padaria,

que informava sobre a disponibilidade dos consumíveis solicitados.

Feito isso, o *coffee* era entregue pela Padaria no horário e data estabelecidos e a montagem era realizada pelo garçom na sala reservada. Após a finalização da reunião, a copeira e o garçom eram responsáveis por fazer asseio da sala e recolher a louça utilizada para serem guardadas adequadamente. É ilustrado pela Figura 8 o fluxo deste processo.

Figura 8 – Fluxo de solicitação de *coffee break* no ECO.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.6.2. Unidade Campinas - VCP

Em Campinas, não há um parceiro que execute este tipo de serviço dentro da unidade, como ocorre em São Paulo. Sendo assim, houve a necessidade de buscar um fornecedor local que fizesse o atendimento conforme demanda para a Embraer. Para isso, é feito um processo denominado BID – palavra que vem do inglês “*biding process*”, que traduzido significa processo de licitação (ABRAFAC, 2019).

Assim, a área de *Facilities* define os atributos e especificações técnicas e a área de Suprimentos é responsável por identificar e selecionar os fornecedores aptos e interessados em fechar parceria com a Companhia, sendo avaliados importantes atributos como preço, flexibilidade do fornecedor, confiabilidade do serviço e qualidade do produto (KOTLER, 2000). Após finalização do BID, o contrato foi fechado com um fornecedor local, em julho de

2021.

Na unidade de VCP, as principais demandas de *coffee* são da área da Defesa e Segurança. A solicitação de *coffee* é direcionada via *e-mail* para a gestora de *Facilities*, que envia ao solicitante um *folder* com opções de *coffee break* já definidos, como pode ser observado no exemplo da Figura 9.

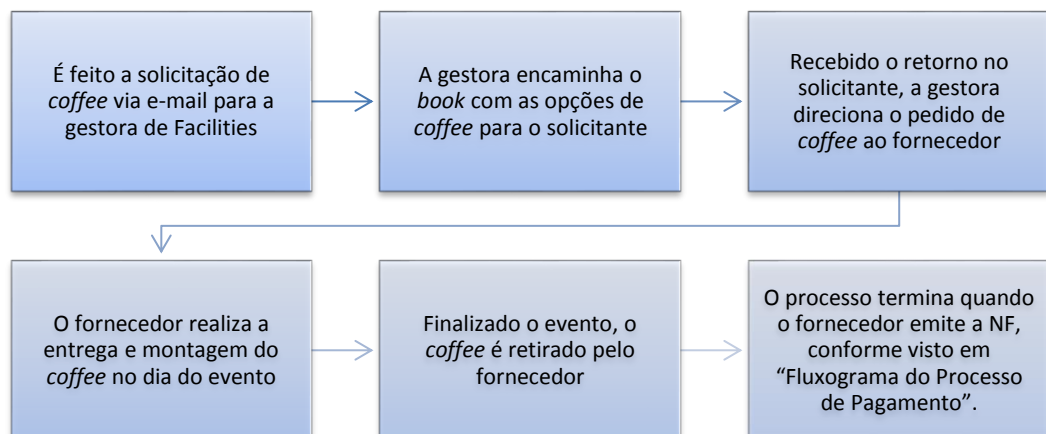
Figura 9 - Exemplo de *kits* de *coffee break* para eventos internos.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O solicitante escolhe uma das opções, e esta é encaminhada pela gestora de *Facilities* para o fornecedor. É válido ressaltar que os valores de cada opção de *coffee break* são contemplados no contrato firmado entre as empresas. No dia do evento, o fornecedor faz a entrega e montagem do *coffee* e ao final faz a desmontagem.

Figura 10 - Fluxo de solicitação de *coffee break* em VCP.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.6.3. Alterações realizadas na montagem do *Coffee Break* para atendimento das medidas de prevenção ao COVID-19

Para atender as medidas de prevenção ao coronavírus, os *coffees* foram adaptados para serem fornecidos individualmente. Antes, os consumíveis eram devidamente dispostos sobre a mesa e os participantes do evento se serviam à vontade. Atualmente, são disponibilizados *kits* individuais, as bebidas quentes são fornecidas em garrafas térmicas, os sucos são postos em jarras e os copos e mexedores utilizados são descartáveis, como pode ser observado na Figura 11.

Figura 11 – Modelo de montagem do *coffee break* durante o período de pandemia



Fonte: Arquivo da empresa (2021)

4.7. Treinamentos e *Webinars*

A Embraer possui uma rigorosa política interna que deve ser cumprida por todos os funcionários da empresa. Por isso, durante a integração dos estagiários realizada no primeiro dia, são ministradas diversas palestras para introduzir o novo colaborador à cultura da Organização. Em seguida, os estagiários devem acessar a plataforma de cursos da empresa e realizar, em um prazo de 30 dias, os treinamentos obrigatórios, que são compostos de conteúdo expositivo do tema proposto e uma avaliação final, devendo-se atingir uma nota mínima para ser aprovado. O treinamento tem como objetivo preparar o funcionário no desempenho do seu cargo dentro da empresa e transmitir informações, conceitos, conhecimentos, habilidades e

atitudes (CHIAVENATO, 2015).

Para exemplificar, podemos citar os treinamentos introdutórios:

- Código de ética e conduta;
- Segurança da informação;
- Saúde e segurança no trabalho;
- *Compliance* e governança corporativa;
- Prevenção a fraudes e lavagem de dinheiro.

Além disso, foram realizados outros treinamentos em que um colaborador da Embraer se disponibilizava em ministrar o conteúdo por ter mais experiência no assunto. Geralmente, estes treinamentos eram feitos pela aplicação prática no dia-a-dia na área em que a estagiária foi designada. Um ponto importante a ser resgatado é o fato de a área de *Facilities* estar sob a Diretoria de Produção.

Com isso, muitos conceitos que geralmente são voltados para a área produtiva ou “chão de fábrica”, como é comumente denominado, foi adaptado para o escritório. Portanto, a estagiária participou de treinamentos como 5S, *Kaizen*, SQDC (*Safety, Quality, Delivery, Cost* – Segurança, Qualidade, Entrega e Custo, em tradução livre), que são conceitos abordados dentro do modelo japonês de Controle de Qualidade Total.

Posteriormente, durante o período de pandemia e com uma parcela considerável dos funcionários em *home office*, a Embraer iniciou uma nova cultura de transmissão de *webinars* – videoconferência com propósito educacional e que permite a interação dos telespectadores através do *chat*. Os *webinars* são divulgados por *e-mail* e transmitidos pelo *Microsoft Teams*, sendo o acesso facultativo ao colaborador. Em geral, tem-se um convidado que apresenta sobre um determinado conteúdo e os assuntos abordados são variados: importância da atividade física e alimentação; novo normal; saúde mental; psicologia positiva; dentre outros temas.

Também, foram transmitidos *webinars* com o objetivo de capacitar os funcionários com relação à utilização de ferramentas disponibilizadas pela Embraer, como o próprio *Microsoft Teams* e suas diversas funcionalidades. Ainda, a alta liderança realizava via *webinars* a divulgação de informações importantes, como a ruptura da *joint venture* com a Boeing, exposição de resultados trimestrais, novas parcerias estratégicas, dentre outros.

Os treinamentos foram muito importantes e cumpriram efetivamente com o seu propósito: foram imprescindíveis para a assimilação da cultura da empresa, sendo bem claros quanto à importância e discernimento ao compartilhar informações internas, frisando sobre a ética e conduta que cada funcionário deve ter. Ainda, o conteúdo relativo à qualidade total, mais voltados para a área de produção, foram adaptadas para os escritórios, contribuindo

positivamente na organização e visualização das melhorias efetuadas no dia a dia pela área de *Facilities*.

4.8. Reuniões

Segundo Chiavenato (2021), as reuniões são ferramentas de comunicação imprescindíveis no contexto organizacional, permitindo a discussão de ideias, resolução de problemas e tomada de decisões. Durante o período de estágio, foram realizadas várias reuniões tendo como principal objetivo o alinhamento de informações com os diversos *Stakeholders*. A seguir, serão descritas as reuniões realizadas com maior frequência:

Semanal com a supervisão: A supervisora realiza o *follow up* das atividades em andamento, direciona novas demandas e comenta sobre informações pertinentes à Embraer. A equipe levanta problemas, sendo realizado networking entre os próprios colaboradores. Além disso, há questões que demandam desdobramento hierárquico, sendo estas direcionadas para a supervisora.

Follow up de fornecedores: As reuniões de *follow up* realizadas com os fornecedores podem ser semanais, quinzenais e/ou mensais, dependendo da criticidade do serviço prestado.

Follow up de Suprimentos: a área de *Facilities* é cliente da área de Suprimentos na empresa. Enquanto *Facilities* é responsável pela gestão da operação de serviços, Suprimentos faz a negociação e contrato com os fornecedores. Assim, quando há gargalo em assuntos referentes aos contratos com os fornecedores e que interfiram na operação do dia-a-dia da empresa gerida por *Facilities*, é necessário acionar a área de Suprimentos a fazer o acompanhamento da resolução de problemas encontrados.

SQDC: São realizadas reuniões diárias de 15 minutos, com o apoio do SQDC (Segurança, Qualidade, Entrega e Custo), que é utilizado como ferramenta de gestão a vista, em que as informações relevantes são deixadas à vista dos funcionários, geralmente em um quadro físico ou *online*. Na área de *Facilities*, o SQDC é utilizado para acompanhar a oscilação do orçamento previsto para os escopos de alimentação e transporte em GPX, verificar os problemas identificados nas unidades ECO, VCP e GPX e fazer o acompanhamento da execução das ações propostas para resolução dos problemas destacados.

Avaliação de Desempenho e Feedback: Uma vez por ano, a Embraer realiza com todos os funcionários a Avaliação de Desempenho. O *feedback* do resultado obtido na avaliação é feito pela supervisora em uma reunião individual com cada um de sua equipe, com duração de 1h, aproximadamente.

Benchmarking: Foram promovidos projetos internos dentro da área de *Facilities*, em que se buscou a realização de *benchmarkings* com empresas que possuem perfis similares à Embraer, com o objetivo de analisar e comparar as medidas tomadas neste período de pandemia e adaptá-las à realidade da organização e também avaliar as possíveis ações para o período de retorno presencial dos funcionários aos escritórios.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Durante o período de estágio, as atividades realizadas pela estagiária foram impactadas pelas decisões da Embraer. Para contextualizar, o início do programa de estágio foi em 10 de setembro de 2019, ano em que a empresa fechou o acordo de venda de 80% da aviação comercial para a Boeing. Neste período, a Embraer já estava com o projeto de redução de custos em andamento, sendo responsabilidade da gestora de *Facilities* a coordenação da entrega dos escritórios comerciais locados no Edifício SP *Corporate Towers*.

Um ponto importante a ser destacado é o fato de ter somente duas pessoas de *Facilities* no escritório de São Paulo, sendo uma gestora sênior e uma estagiária. Com isso, um problema sentido pela estagiária neste momento de introdução foi a falta de uma apresentação da área, com um treinamento adequado sobre as atividades e elaboração de um plano de estágio. Para mitigar esta questão, a estagiária elaborou um manual das principais atividades realizadas, contendo informações como apresentação do conceito de FM, organograma da área e mapeamento dos processos, sendo este um passo-a-passo ilustrado com fluxogramas, imagens printadas dos sistemas internos utilizados e indicação do *link* dos *sites* e caminhos de acesso das pastas de rede.

Ainda, em meados de novembro a então gestora de *Facilities* anunciou sua saída, sendo substituída pela gestora de *Facilities* da unidade de Campinas, o que acarretou na absorção de novas funções pela estagiária e também em uma mudança da hierarquia: antes, o vínculo hierárquico era com a unidade de São José dos Campos, sendo alterado para a unidade de Gavião Peixoto. Dois aspectos foram observados nessa transição: maior integração com a supervisão e com todos os pares e mais tempo despendido em reuniões.

As reuniões são importantes e tem a proposta de facilitar a comunicação. No entanto, excesso de reuniões é um problema recorrente, sendo despendido muito tempo, além de não ser incomum de acontecerem sessões seguidas e sem intervalos. Por vezes, as atividades cotidianas se acumulavam e a estagiária ficava sobrecarregada com as demandas pendentes e/ou urgentes. Como sugestão, poderiam ser adotadas boas práticas para as reuniões, como intervalos de pelo menos 10 minutos entre uma reunião e outra, definição prévia da pauta de discussão, cumprimento do horário agendado para a conferência, tanto em questão de pontualidade de início, quanto de término; por fim, registrar e documentar as ações definidas, determinar os respectivos responsáveis e definir prazo de entrega para a execução das atividades necessárias. Além disso, para amenizar o acúmulo de tarefas, poderia ser implementado um dia por semana livre de reuniões, possibilitando ao colaborador o foco nos processos e projetos.

A troca da liderança de *Facilities* propiciou maior integração e *networking* entre os colaboradores de diferentes unidades (ECO, VCP e GPX) sob a mesma gestão, ponto que ainda é falho quando se trata das demais unidades gerenciadas por outros supervisores da área de *Facilities*. A falta de comunicação e de troca de informações e ideias entre os administradores de serviços acarretava em desalinhamento sobre a prestação de serviços nos *sites*, que poderiam ser entregues de formas diferentes pelo mesmo fornecedor, por exemplo, com maior ou menor qualidade e prazos mais curtos ou longos, dentre outros. Para solucionar esta lacuna, deve-se implementar uma cultura de *benchmarking*, tanto internamente, quanto externamente com outras empresas; e padronizar, documentar e apresentar as otimizações aplicadas e replicáveis nas demais unidades.

Uma condição importante a ser ressaltada foi a realização de 75% do estágio em regime de *home office* devido à pandemia. Por esse motivo, houve um aumento considerável de reuniões e também do uso do *whatsapp* pessoal como ferramenta de trabalho. Embora o *home office* pareça ter muitos benefícios, como não precisar utilizar e despender tempo no transporte público, a sensação de sobrecarga foi muito maior do que no período de estágio realizado presencialmente. Muitas vezes, a estagiária era acionada pelos fornecedores, pares, clientes internos e gestores fora do horário de trabalho. Para minimizar esse problema, a estagiária dava tratativa apenas nos assuntos realmente urgentes e os demais eram tratados no próximo dia de trabalho.

Por fim, foram poucos os *feedbacks* dados à estagiária, sendo estes geralmente realizados devido às avaliações de desempenho anuais. Acredito que esta pode ser uma ferramenta melhor explorada e que pode contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional não só da estagiária, mas de todos os funcionários. Para isso, uma sugestão é fazer *feedbacks* mais frequentes, sendo feito pelo menos a cada dois meses. Além disso, poderia ser implementado uma cultura de mentoria dentro da própria área, para que os *feedbacks* sejam mais fidedignos, com um olhar mais crítico de quem acompanha de perto o estagiário, possibilitando um retorno mais assertivo sobre o trabalho desempenhado.

6 CONCLUSÃO

O estágio realizado na Embraer S.A. proporcionou uma rica vivência no ambiente corporativo, possibilitando à discente a aplicação dos conceitos teóricos aprendidos no período de graduação, além de oportunizar o aprendizado em uma área que não foi especificamente abordada no curso de Administração da UFLA. O fato de não ter conhecimento prévio sobre a área de *Facilities* não foi impeditivo para a execução das atividades do estágio, sendo os processos técnicos assimilados com tempo e prática contínua.

Além disso, a estagiária vivenciou os desafios da Embraer, como a segregação do setor de aviação comercial, criação da subsidiária Yaborã, quebra de contrato e dissolução da parceria com a Boeing, posicionamentos e tomadas de decisões para mitigar os efeitos da crise sanitária mundial causada pelo COVID-19, empréstimo feito junto ao BNDES e ataque cibernético à rede da empresa. Todas essas adversidades impactaram nas atividades realizadas no estágio e a discente teve a oportunidade de ver como funcionam os “bastidores” de uma grande Organização.

Ainda, algumas questões foram notáveis, como o sistema engessado e burocrático dentro da Organização, a centralização de decisões na liderança e a necessidade da aprovação de vários níveis hierárquicos para questões que, quando analisados criticamente, poderiam ser enxugados e simplificados. Apesar das empresas tradicionais estarem sujeitas à inércia e a uma cultura mais rígida, as crises sofridas podem ser o estopim para promoverem mudanças e melhorias, como é o caso da Embraer, que tem se mantido firme no mercado.

Outro ponto observado, o fato de trabalhar remotamente neste período não foi impeditivo para a assimilação da cultura da empresa, atuação com outras áreas e unidades e integração da estagiária ao time. Ademais, não houve nenhum encontro presencial com grande parte dos pares, fornecedores e clientes internos, não sendo está uma questão limitante para a entrega com qualidade das demandas solicitadas, apesar de certas atividades serem mais fáceis quando são gerenciadas presencialmente, como organização de *coffe break*, por exemplo.

Também, estagiária teve a oportunidade de atuar e administrar os escopos com propriedade, tendo autoridade sobre os seus processos e autonomia para criar procedimentos de controle para as atividades designadas. No entanto, com a sobrecarga de trabalho, houveram poucos momentos de estudos de novas ferramentas que pudessem contribuir para a inovação dentro dos processos realizados na área de *Facilities*.

Por meio dessa experiência, considerando todo o processo desde a busca por estágio, até a finalização do presente relatório, foi notável a importância de se ter uma base sólida ao longo

da graduação. Além do conteúdo teórico estudado em sala de aula, as atividades extracurriculares oferecidas pela UFLA, como empresas juniores, projetos de extensão, projetos de iniciação científica, dentre outros, foram essenciais e enriquecedores para a formação da discente.

Por fim, a realização do estágio em uma multinacional de destaque como a Embraer e a atuação em uma área ainda pouco conhecida, além da vivência de tantos desafios, foram de suma importância e proporcionaram imenso crescimento, amadurecimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

- ABRAFAC. **BID, RFI, RFQ, RFP. Afinal, o que significa essa sopa de letrinhas?** Blog Abrafac. 2019. Disponível em: < <https://www.abrafac.org.br/blog/bid-rfi-rfq-rfp-afinal-o-que-significa-essa-sopa-de-letrinhas/> >. Acesso em: 04 de novembro de 2021.
- ABRAFAC. **Sobre a ABRAFAC.** 2021. Disponível em: < <https://www.abrafac.org.br/sobre-a-abrafac/> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.
- ABRANTES, F. **Gerenciamento de Facilities e Properties.** São Paulo: Reis Editor, 2017. 256 p.
- AERO MAGAZINE. **Os 90 anos de Ozires Silva, o pai da Embraer.** Aero Magazine. 2021. Disponível em: < https://aeromagazine.uol.com.br/artigo/os-90-anos-de-ozires-silva-o-pai-da-embraer_6156.html >. Acesso em: 22 de outubro de 2021.
- AGÊNCIA BRASIL. **Dória restringe comércio e decreta quarentena em SP a partir de terça.** Agência Brasil, Brasília. 2020. Disponível em: < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/doria-restringe-comercio-e-decreta-quarentena-em-sp-partir-de-terca> >. Acesso em: 03 de novembro de 2021.
- AMATO NETO, J. (Org); MARINHO, B. L; CORREIA, G. M.; AMATO, L. C. **Gestão estratégica de fornecedores e contratos - uma visão integrada.** 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
- BRASIL. **Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008.** Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. 2008. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm.> Acesso em: 14 de outubro de 2021.
- BBC. **Como a Embraer foi da quase falência a acordo bilionário com a gigante americana Boeing.** G1, 2018. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/12/18/como-embraer-foi-da-quase-falencia-a-acordo-bilionario-com-a-gigante-americana-boeing.ghtml> >. Acesso em: 22 de outubro de 2021.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Brasil: ELSEVIER EDITORA, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática.** Brasil: ELSEVIER, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** São Paulo: Grupo GEN, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos.** Barueri, SP: Editora Manole, 2015.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2003.
- EMBRAER. **Site.** 2020. Disponível em: < <https://ri.embraer.com.br> >. Acesso em: 01 de novembro de 2021.

EMBRAER. **Relatório Anual 2018**. 2018. Disponível em: < <https://ri.embraer.com.br/show.aspx?idCanal=FQxR65+1OmnFsUzhIziJFQ> >. Acesso em: 21 de agosto de 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Embraer projeta demanda por 6.400 novos jatos de 70 a 130 ou mais assentos até 2036. *Época Negócios*. 2017. Disponível em: < <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/06/epoca-negocios-embraer-projeta-demanda-por-6400-novos-jatos-de-70-a-130-ou-mais-assentos-ate-2036.html> >. Acesso em: 21 de agosto de 2021.

ESTADÃO. **‘A Embraer conseguiu fazer a virada’, diz presidente da empresa**. UOL. 2021. Disponível em: < <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/08/14/a-embraer-conseguiu-fazer-a-virada-diz-presidente-da-empresa.htm> >. Acesso em: 01 de novembro de 2021.

EXAME. **Embraer gastou R\$ 285 mi para virar duas. Sem Boeing, como juntar de novo?** Exame. 2020. Disponível em: < <https://exame.com/exame-in/embraer-gastou-r-485-mi-para- virar-duas-sem-boeing-como-juntar-de-novo/> >. Acesso em: 29 de outubro de 2021.

FERRUZZI, M. A.; NETO, M. S.; SPERS, E.E.; PONCHIO, M. C. Razões da terceirização de serviços em empresas de médio e grande porte. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 8, n. 4, p. 46-69. 2011.

FORBES. **Embraer aposta em jatos executivos para se manter competitiva**. Forbes. 2019. Disponível em: < <https://forbes.com.br/principal/2019/12/embraer-aposta-em-jatos- executivos-para-seguir-competitiva/> >. Acesso em: 20 de agosto de 2021

FRAPORTI, Simone; SANTOS, Jeanine. Barreto. D. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: Grupo SAGAH, 2018.

G1. **Embraer anuncia nome de joint venture com Boeing para promover avião cargueiro**. G1. 2019. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/11/18/embraer- anuncia-nome-de-joint-venture-com-boeing-para-promover-aviao-cargueiro.ghtml> >. Acesso em: 27 de outubro de 2021.

INFRA FM. **Facilities Management**: Conhecendo as origens para desbravar o futuro. 2018. Disponível em: < <https://infrafm.com.br/Textos/18362/Facilities-Management-Conhecendo- as-origens-para-desbravar-o-futuro> >. Acesso em: 30 de agosto de 2021.

INFRA FM. **Hard Service e Soft Service**. 2019. Disponível em: < <https://infrafm.com.br/Textos/1/19062/Hard-Service-e-Soft-Service> >. Acesso em: 08 de setembro de 2021.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAIA ARQUITETURA. **Expansão Embraer** – Eugênio de Melo. 2021. Disponível em: < <https://maiaarquitetura.com.br/projetos/expansao-eugenio-de-melo/> >. Acesso em: 03 de novembro de 2021.

MARGULIS, S. T.; VRANCKEN, R. D. **Facilities Management: An Introduction to a New Profession**. 1986. Grand Valley Review: Vol. 2: Iss. 1, Article 10. Disponível em: <<http://scholarworks.gvsu.edu/gvr/vol2/iss1/10> > Acesso em: 05 de setembro de 2021.

MELLO, D. **Ozires Silva, fundador da Embraer, completa 90 anos**. Agência Brasil. Brasília. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-01/ozires-silva-fundador-da-embraer-completa-90-anos> >. Acesso em: 22 de outubro de 2021.

MIRANDA DE SÁ, D. **Especial Covid-19: os historiadores e a pandemia**. Fundação Oswaldo Cruz. 2020. Disponível em: <<http://www.coc.fiocruz.br/index.php/pt/todas-as-noticias/1853-especial-covid-19-os-historiadores-e-a-pandemia.html> >. Acesso em: 27 de outubro de 2021.

OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico**. Editora: Érica, São Paulo, 2007.

POLI INTEGRA USP. **Gerenciamento de Facilidades MBA/USP: Sobre o curso**. 2021. Disponível em: <<http://www.poli-integra.poli.usp.br/cursos/gerenciamento-de-facilidades/> >. Acesso em: 06 de setembro de 2021.

R7. **Boeing anuncia cancelamento de fusão com Embraer**. R7. 2020. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/economia/boeing-anuncia-cancelamento-de-fusao-com-embraer-25042020> >. Acesso em: 27 de outubro de 2021.

SEU DINHEIRO. **Embraer anuncia demissão de 4,5% do efetivo total**. Seu Dinheiro. 2020. Disponível em: <<https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/embraer-anuncia-demissao-de-45-do-efetivo-total/> >. Acesso em: 01 de novembro de 2021.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart.; JOHNSTON, Robert.; BETTS, Alan. **Gerenciamento de Operações e de Processos**. [S.L.]: Grupo A, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565837934/> >. Acesso em: 18 nov. 2021.

SOUSA, J. S; GOMES, R. L. G. **A importância do setor de compras para o crescimento empresarial**. 2018. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/compras-crescimento-empresarial.html> >. Acesso em: 31 de agosto de 2021.

SP CORPORATE. **Sobre o Eldorado Business Tower**. 2015. Disponível em: <https://spcorporate.com.br/imoveis/eldorado-business-tower_>. Acesso em: 20 de agosto de 2021.

UFLA – UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Lavras, 2018. p. 1-85.

UOL. **Embraer diz que Boeing quebrou contrato por falta de dinheiro**. UOL. 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/25/embraer-boeing-acordo-sindicato-metalurgicos.htm> >. Acesso em: 27 de outubro de 2021.

VASCONCELOS, Y. Briga nos céus do planeta. **Revista Pesquisa Fapesp**. 2018. Disponível

em: < <https://revistapesquisa.fapesp.br/briga-nos-ceus-do-planeta/> > Acesso em: 20 de agosto de 2021.

VEJA. **Gripe espanhola:** 100 anos da mãe das pandemias. Blog Veja Saúde. 2018. Disponível em: < <https://saude.abril.com.br/blog/cientistas-explicam/gripe-espanhola-100-anos-da-mae-das-pandemias/> >. Acesso em: 03 de novembro de 2021.

WEISE, A. D.; SCHULTZ, C. A.; ROCHA, R. A. Facility Management: Contextualização e Desenvolvimento. **Revista Engenho**, 2012. Disponível em: < http://www.portal.anchieta.br/revistas-elivros/engenho/pdf/revista_engenho06.pdf#page=36 >. Acesso em: 29 de agosto 2021.