



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

CARLOS MONTEIRO **BARBOSA** FILHO, Cap Eng

**A implementação do trabalho híbrido como estratégia para aumento da retenção de engenheiros do ITA no âmbito do COMGAP**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

CARLOS MONTEIRO **BARBOSA** FILHO, Cap Eng

**A implementação do trabalho híbrido como estratégia para aumento da retenção de engenheiros do ITA no âmbito do COMGAP**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientador: Pedro Nolasco Duarte, Maj Av

Rio de Janeiro

2024

CARLOS MONTEIRO **BARBOSA FILHO**, Cap Eng

**A implementação do trabalho híbrido como estratégia para aumento da retenção de engenheiros do ITA no âmbito do COMGAP**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Presidente, Pedro Nolasco Duarte, Maj Av - EAOAR

---

Patrícia Fernanda Barros Pereira Dias, Cap Dent - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

## RESUMO

A elevada taxa de pedidos de demissão por oficiais engenheiros formados pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) representa um problema que impacta a Força Aérea Brasileira (FAB) como um todo e, de forma ainda mais crítica, as unidades não subordinadas ao Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA), como aquelas subordinadas ao Comando Geral de Apoio (COMGAP), destino de muitos egressos do ITA. Nesse contexto, o trabalho híbrido configura-se como uma ferramenta eficaz para mitigar a evasão de talentos técnicos especializados no âmbito do COMGAP. Ao viabilizar um regime de expediente com menos interrupções, o trabalho híbrido oferece um melhor ambiente laboral aos engenheiros. Além disso, o teletrabalho, mesmo que parcial, é uma prática reconhecida por proporcionar maior convívio familiar, redução no tempo de deslocamento e menor exposição à violência e poluição, promovendo assim uma maior qualidade de vida para o colaborador. Por fim, a implementação do trabalho híbrido tem o potencial não apenas de tornar o COMGAP e suas organizações militares subordinadas mais atraentes para o engenheiro recém-formado pelo ITA, mas também, em um nível estratégico, de ser um importante instrumento para a redução de custos e o aprimoramento da gestão de pessoal, posicionando as unidades do COMGAP como pioneiras nesta forma moderna e eficiente de gestão de recursos humanos no âmbito da FAB e do próprio Ministério da Defesa.

**Palavras-chave:** trabalho híbrido; teletrabalho; gestão de pessoas; retenção de talentos.

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia e da telecomunicação tem consolidado o trabalho remoto como uma realidade em diversos setores do mercado, especialmente nos relacionados à atividade intelectual, onde a flexibilidade tornou-se elemento importante para a retenção de talentos. Pautado no princípio da efetividade, o emprego desta tecnologia pode contribuir para que a Força Aérea Brasileira (FAB) se torne uma organização cada vez mais ágil, com regimes de planejamento e execução de suas atividades modernos e adaptáveis (Pinheiro, 2018).

A FAB, inserida nesse contexto dinâmico, enfrenta seu desafio particular: o aumento de pedidos de demissão por parte dos engenheiros formados no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), cuja taxa de evasão atinge o valor médio de 55% em até 5 anos de formado (Roberto, 2013), que chega até 78% em até 7 anos de formado para Grandes Comandos que não o Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) (Caldas, 2017).

A modalidade de trabalho totalmente presencial é uma realidade da FAB que contribui para a insatisfação dos engenheiros, em especial nas unidades subordinadas ao Comando Geral de Apoio (COMGAP), onde o dinamismo das atividades advindo do impacto direto da engenharia na atividade aérea proporciona um ambiente de trabalho estressante.

O trabalho remoto, por sua vez, tem se configurado como uma solução cada vez mais compatível e necessária para atingir a motivação do trabalhador.

O trabalho híbrido combina a realização de algumas atividades no escritório com a execução de outras de forma remota, isto é, no ambiente virtual, oferecendo, portanto, certa flexibilidade aos profissionais para escolher onde realizar cada tipo de tarefa conforme as necessidades e peculiaridades de cada uma delas.

Ao oferecer uma opção de espaço profissional com maior controle sobre seu cenário laboral, o modelo híbrido permite ao trabalhador otimizar sua produtividade ao proporcioná-lo um ambiente com menos interrupções, viabilizando um equilíbrio entre foco e dinamicidade, melhorando a satisfação com a qualidade do ambiente de trabalho.

Adicionalmente, o trabalho híbrido torna ainda os colaboradores mais satisfeitos, ao produzir efeitos que melhoram a qualidade de vida ao apresentar benefícios aos colaboradores tais como a proximidade com a família e a redução do estresse.

Assim, este estudo propõe que a oferta de uma rotina de trabalho híbrida – que combine atividades presenciais e remotas – oferece uma solução viável para reduzir a alta taxa de evasão entre engenheiros formados pelo ITA nas unidades subordinadas ao COMGAP.

## 2 DESENVOLVIMENTO

No contexto de gestão de pessoas, o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) indica que o Comando da Aeronáutica (COMAER) deve acompanhar o nível de satisfação e motivação do efetivo de forma contínua, do ingresso ao êxodo, identificando fatores que interfiram no psicossocial e na produtividade dos indivíduos. O PEMAER enfatiza ainda a importância de aperfeiçoar os mecanismos que permitam a captação e a permanência de recursos humanos especializados, contribuindo para a perenização do conhecimento em áreas consideradas estratégicas, como a de ciência, tecnologia e inovação (Brasil, 2024).

Em complemento, é importante ressaltar que o Quadro de Oficiais Engenheiros (QOENG), percebe a diferenciação de benefícios que outros quadros têm acesso (Roberto, 2013). O Quadro de Oficiais Aviadores, por exemplo, tem maior acesso ao adicional de compensação orgânica — uma remuneração suplementar paga aos militares que exercem atividades especiais que causam desgaste orgânico, como o voo (Brasil, 1993). Os profissionais da saúde, por sua vez, têm a possibilidade de trabalhar em regime de expediente reduzido, visando ao desenvolvimento de sua prática profissional no civil (Brasil, 1980).

Há evidências desse desequilíbrio significativo entre o QOENG e outros quadros, como, por exemplo, as taxas médias de evasão: 2% para aviadores, 3% para intendentess, 7% para médicos e 34% para engenheiros (Caldas, 2017). Esses números, em que pese possam estar desatualizados, apontam para a importância de se buscar soluções que proporcionem reduzir tamanha taxa de evasão.

### 2.1 O TRABALHO HÍBRIDO E A MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO

O trabalho presencial é extremamente dinâmico e fomenta a interação interpessoal e cooperação. No entanto, existem setores cujas tarefas podem exigir muita concentração. Constantes interrupções têm o risco inerente de poder provocar o aumento da ocorrência de erros, afetando assim a produtividade e eficiência (Silva, 2023).

Há diversas funções desempenhadas por engenheiros no âmbito COMGAP que exigem interação entre setores e dinamismo no fluxo de informações para resolução de problemas.

Tais funções, como a coordenação de envio de materiais, priorização de recursos orçamentários e planejamento de processos de aquisição de materiais, entre outras, requerem conhecimentos e processos de tomada decisão de interdisciplinares que mobilizam outros agentes e muitas vezes múltiplas seções e subdivisões de uma Organização Militar.

No entanto, também há muitas atividades especializadas, conduzidas individualmente, que requerem elevada atenção dos engenheiros, especialmente pela responsabilidade técnica que demandam. Tais atividades podem ser, em muito, prejudicadas por uma constante interrupção.

Alguns exemplos de atividades de tal natureza são a análise de diretivas de aeronavegabilidade, a elaboração de Termos de Referência e Projetos Básicos, a elaboração de requisitos técnicos, a inspeção de dados fornecidos por fabricantes fabricante de uma aeronave ou subcomponente (apresentadas, muitas vezes, em idiomas diferentes do português ou inglês).

Todas essas atividades envolvem a observação de informações, metodologias e normas importantes que podem passar despercebidas a um olhar não atento.

Para Speier, Valacich e Vessey (1999), em ambientes nos quais são realizadas tarefas intelectuais complexas, a interrupção frequente leva a decisões de menor qualidade, bem como à diminuição da eficiência. Além disso, mesmo as interrupções úteis (aquelas que facilitam a conclusão de tarefas de menor grau de complexidade e de caráter mais processual e repetitivo) foram percebidas negativamente pelos tomadores de decisão. Essa percepção negativa advém da manifestação de fenômenos como o estresse e a insatisfação no trabalho.

Além disso, o estudo de Westbrook *et al.* (2010) em hospitais mostrou que uma alta taxa de interrupção (até 13 interrupções por hora) das enfermeiras resultou em um aumento severo de erros de administração de medicamentos.

De maneira análoga, os trabalhos de responsabilidade técnica associados às análises de engenharia relativas a atividades no âmbito de manutenção de aeronaves e de contratações públicas requerem e merecem ter sua devida atenção durante sua realização pelos técnicos.

Especialmente as atividades de grande vulto econômico ou de grande responsabilidade técnica necessitam de seu devido tempo para que todos os detalhes da Administração Pública e das normas técnicas possam ser observados.

Portanto, a possibilidade de dispor período de expediente em casa, viabilizando assim um ambiente de menor número de interrupções e, portanto, fomentando uma maior concentração para atividades que requerem maior atenção e detalhamento, tem potencial para proporcionar uma melhoria no ambiente de trabalho.

As interrupções no local de trabalho são uma realidade, conforme constatam Speier, Valacich e Vessey (1999). E não necessariamente ruins. As interrupções fazem parte da dinâmica de trabalho em equipe e viabilizam a interação e troca de informações, bem como atuam até como fator para aceleração da produção.

No entanto, para Mark, Gudith e Klocke (2008), ao atentar para a relevância em minimizar interrupções, as organizações não só protegem a qualidade do trabalho, mas também melhoram a saúde mental dos funcionários, diminuindo frustrações e estresses. Isso resulta em colaboradores mais criativos, principalmente, motivados e satisfeitos.

É, desta forma, razoável afirmar que a frequência excessiva de interrupções no ambiente de trabalho presencial pode comprometer o bom andamento das tarefas em funções que requerem maior atenção e concentração. Quando os profissionais são frequentemente retirados de suas atividades, a qualidade do trabalho é afetada, levando a erros e decisões apressadas.

Reconhecer e valorizar a necessidade de mitigar o problema que o elevado número de interrupções que o trabalho presencial cria possibilita à FAB desenvolver estratégias focadas na redução de interrupções, promovendo um ambiente mais atrativo.

O trabalho híbrido aparece, portanto, como mecanismo capaz de proporcionar esse momento de foco e abstração tão necessário às atividades que exigem elevado raciocínio lógico e conhecimento técnico, ao passo que ainda provê espaço àquelas que demandam cooperação entre setores e interação interpessoal, sendo assim uma possível forma de mitigar a evasão dos engenheiros formados no ITA.

## 2.2 O TRABALHO HÍBRIDO E O AUMENTO DA QUALIDADE DE VIDA

A formação do Engenheiro do ITA é voltada para a atuar com concepção em pesquisa e desenvolvimento de projetos. Todavia, dentre as atividades previstas para o engenheiro no COMAER, a maioria não está diretamente relacionada com este foco. As atividades desempenhadas no âmbito do COMGAP, em especial as de manutenção, desempenhadas nos Parques de Material Aeronáutico, sequer constam na grade curricular do ITA (Roberto, 2013).

Diante desse cenário, que é uma realidade não apenas da FAB, mas do mercado de trabalho como um todo, optar por modificar o currículo do ITA para melhor alinhá-lo à atuação prática dos engenheiros no COMAER pode ser um desafio complexo e demorado. Assim, investir em fatores que agreguem qualidade de vida, como a implementação de um modelo de trabalho híbrido, representa uma abordagem potencialmente mais eficaz.

Especificamente no que diz respeito aos indicadores de bem-estar, os estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020) refletem que os teletrabalhadores concordam em grande medida que se sentem menos expostos à poluição e violência e gastam menos tempo com deslocamento.

Nesse contexto, o teletrabalho, que se desenvolveu nas empresas privadas com aumento do uso da tecnologia, fomenta, entre outros pontos positivos, a melhoria da qualidade de vida

ao viabilizar do maior tempo de interação com a família, menor tempo de deslocamento e menor exposição à poluição e à violência (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Para Tamayo e Paschoal (2003), a melhor forma de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal.

De forma semelhante, o Supremo Tribunal Federal (Brasil, 2016), já destacou em suas diretrizes de gestão, a importância da permanente valorização dos servidores, ressaltando esse fator como elemento justificativo para a realização de projeto-piloto do teletrabalho.

Conforme Toledo e Nardocci (2011), a poluição do ar em São Paulo contribui para o aumento de doenças respiratórias e cardiovasculares associadas aos aspectos de mobilidade urbana desta cidade. Ainda, para Vianna e Young (2015), com relação ao tempo gasto nos deslocamentos casa-trabalho, o tempo gasto no trânsito no Sudeste chega a ser em média 30% maior que no Nordeste. Por fim, com relação à exposição a violência urbana, São Paulo e Rio de Janeiro concentram juntas cerca de 2% dos homicídios do mundo (Bacoccina, 2004).

Nesse sentido, o COMGAP, que concentra muitas de suas unidades nas duas grandes metrópoles que são Rio de Janeiro e São Paulo, tais como os Parques de Material Aeronáutico de São Paulo e do Galeão, a Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico, o Centro de Estudos e Projetos, entre outras, poderia particularmente ser muito beneficiado pela redução da exposição do seu efetivo à violência urbana e poluição, além do próprio desgaste do trânsito.

Esses benefícios, por sua vez, poderiam ser alcançados através do trabalho híbrido, fomentando, potencialmente, um sentimento de valorização, na medida em que o trabalho remoto pode ser utilizado como recompensa extrínseca e instrumento para obter-se maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Desta forma, considerando os vários níveis e formas de impacto que esta mudança de perspectiva do ambiente de trabalho tem nos trabalhadores, é provável que a abordagem do modelo de trabalho semipresencial atue em diferentes frentes para cada pessoa, sendo uma ferramenta versátil para atingir em diferentes indivíduos, na particularidade de cada um, um efeito final que corrobore com o aumento da satisfação.

Finalmente, ao promover o reconhecimento quadro de engenharia por meio de ações que visam melhorar a qualidade de vida de seus militares, o trabalho híbrido contribui para a valorização e satisfação pessoal dos profissionais. Essa modalidade reforça a realização pessoal ao permitir um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fator este determinante para reduzir a evasão de engenheiros formados pelo ITA nas unidades do COMGAP.

### 3 CONCLUSÃO

A FAB tem enfrentado, de forma recorrente, uma elevada taxa de evasão entre seus oficiais engenheiros, particularmente aqueles formados pelo ITA. Essa perda de profissionais revela-se ainda mais acentuada no âmbito do COMGAP, onde os egressos do ITA atuam em um ambiente que diverge consideravelmente das especificidades de sua formação acadêmica.

O trabalho híbrido, cuja implementação disponibiliza aos colaboradores dois ambientes de trabalho, sendo um presencial e outro à distância, é uma ferramenta com potência para mitigar essa evasão, viabilizando assim a retenção dos talentos de engenharia.

O ambiente parcialmente remoto que o trabalho híbrido disponibiliza proporciona um ambiente laboral mais adequado a algumas tarefas que, em virtude do elevado foco que exigem, demandam um menor número de interrupções para que possam ser realizadas com qualidade, contribuindo assim para que o engenheiro perceba uma melhoria no seu ambiente de trabalho.

O trabalho híbrido é ainda um recurso versátil para que a FAB tenha meios de fomentar maior bem-estar aos seus militares ao proporcionar maior tempo de interação com a família e mais tempo livre por reduzir o tempo gasto no deslocamento casa-trabalho, o que inclusive contribui para menor exposição à poluição e à violência urbana, sendo um instrumento de promoção da qualidade de vida dos militares.

Desta forma, tornou-se evidente o potencial da implementação do trabalho híbrido para ampliar o rol de estratégias à disposição do COMGAP e suas unidades subordinadas para aumento da retenção de engenheiros do ITA, em especial em São Paulo e no Rio de Janeiro, onde ficam muitas de suas unidades.

Por fim, a implementação do trabalho híbrido, além de reduzir o êxodo oficiais engenheiros no âmbito COMGAP, tem potencial ainda para tornar este grande comando e suas unidades subordinadas, em geral estranhos ao engenheiro recém-formado no ITA, em uma oportunidade de trabalho potencialmente mais atraente que os grandes comandos mais familiares aos novos oficiais, como o DCTA e seus institutos.

Em nível estratégico, o trabalho híbrido surge também como uma poderosa ferramenta para redução de custos e melhoria do gerenciamento de pessoal, viabilizando que o COMGAP e suas unidades subordinadas disponham de metodologias mais eficientes do que a adoção de “expedientes administrativos” inopinados. Finalmente, essa abordagem proporciona a quem a adote se posicionar na vanguarda das práticas modernas de gestão, influenciando de forma positiva a FAB e inspirando métodos inovadores no próprio Ministério da Defesa.

## REFERÊNCIAS

- BACOCINA, Denise. São Paulo tem mais de 1% dos homicídios do mundo. **BBC Brasil.com**, [S. l.], 30 jul. 2004. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2004/08/040730\\_vsaopaulodbdi](https://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2004/08/040730_vsaopaulodbdi). Acesso em: 07 out. de 2024.
- BRASIL. Decreto nº 722, de 18 de janeiro de 1993. Regulamenta a Lei nº 8.237, de 30 de setembro de 1991, que dispõe sobre a remuneração dos Servidores Militares Federais das Forças Armadas. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 130, n. 12, p. 685, 19 jan. 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/decreto/1990-1994/D722impressao.htm](https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/decreto/1990-1994/D722impressao.htm). Acesso em 4 nov. 2024.
- BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 236, p. 16383-16394, 10 dez. 1980. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16880.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16880.htm). Acesso em: 4 nov. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.453/GC3 de 5 de junho de 2024. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, p. 87-137, 10 jun. 2024. Disponível em: <http://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/48464>. Acesso em: 7 out. 2024.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Resolução nº 568**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de projeto-piloto, no Supremo Tribunal Federal. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, [2016]. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO568-2016.PDF>. Acesso em: 7 out. 2024.
- CALDAS, Tales de Barros. **A evasão do Quadro de Oficiais Engenheiros e sua relação com as características das Organizações Militares presentes em São José dos Campos**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: [https://redebia.direns.fab.mil.br/asp/download.asp?codigo=2389&tipo\\_midia=2&iIndexSrv=1&iUsuario=0&obra=59989&tipo=1&iBanner=0&iIdioma=0](https://redebia.direns.fab.mil.br/asp/download.asp?codigo=2389&tipo_midia=2&iIndexSrv=1&iUsuario=0&obra=59989&tipo=1&iBanner=0&iIdioma=0). Acesso em: 7 out. 2024.
- FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 7 out. 2024.
- MARK, Gloria; GUDITH, Daniela; KLOCKE, Ulrich. The cost of interrupted work: more speed and stress. **Proceedings of the 2008 ACM conference on computer supported cooperative work (CSCW)**, 2008, New York. New York: ACM, p. 355-358, 2008. Disponível em: <https://ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf>. Acesso em: 7 out. 2024.
- PINHEIRO, Luís Cláudio da Fonseca Bragança. **Teletrabalho na Força Aérea Brasileira: um estudo na Administração Central do Departamento de Controle do Espaço Aéreo**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em:

[https://redebias.direns.fab.mil.br/asp/download.asp?codigo=3687&tipo\\_midia=2&iIndexSrv=1&iUsuario=0&obra=61280&tipo=1&iBanner=0&iIdioma=0](https://redebias.direns.fab.mil.br/asp/download.asp?codigo=3687&tipo_midia=2&iIndexSrv=1&iUsuario=0&obra=61280&tipo=1&iBanner=0&iIdioma=0). Acesso em: 7 out. 2024.

ROBERTO, Leandro. **Evasão de engenheiros formados no ITA do QOENG**: análise dos fatores influentes. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: [https://redebias.direns.fab.mil.br/asp/download.asp?codigo=4650&tipo\\_midia=2&iIndexSrv=1&iUsuario=0&obra=62612&tipo=1&iBanner=0&iIdioma=0](https://redebias.direns.fab.mil.br/asp/download.asp?codigo=4650&tipo_midia=2&iIndexSrv=1&iUsuario=0&obra=62612&tipo=1&iBanner=0&iIdioma=0). Acesso em: 7 out. 2024.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO\\_A\\_tecnologia\\_transformando\\_as\\_relacoes\\_de\\_trabalho\\_Integral.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf). Acesso em: 7 out. 2024.

SILVA, Jesca Mota Araújo. **Implementação de trabalho remoto na Seção de Pagamento de Pessoal da Academia da Força Aérea**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: [https://redebias.direns.fab.mil.br/asp/download.asp?codigo=16768&tipo\\_midia=2&iIndexSrv=1&iUsuario=0&obra=90094&tipo=1&iBanner=0&iIdioma=0](https://redebias.direns.fab.mil.br/asp/download.asp?codigo=16768&tipo_midia=2&iIndexSrv=1&iUsuario=0&obra=90094&tipo=1&iBanner=0&iIdioma=0). Acesso em: 7 out. 2024.

SPEIER, Cheri; VALACICH, Joseph S.; VESSEY, Iris. The Influence of Task Interruption on Individual Decision Making: An Information Overload Perspective. **Decision Sciences**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 337-360, 1999. Disponível em: <https://www.interruptions.net/literature/Speier-DS99.pdf>. Acesso em: 7 out. 2024.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>. Acesso em: 7 out. 2024.

TOLEDO, G. I. F. M.; NARDOCCI, A.C. Poluição veicular e saúde da população: uma revisão sobre o município de São Paulo (SP), Brasil. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, [S. l.], v.14, n.3, p.445-54, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepid/a/c5tMDk9hFmTKW9896bd3n3d/#>. Acesso em: 7 out. 2024.

VIANNA, Guilherme Szczerbacki Besserman; YOUNG, Carlos Eduardo Frickmann. Em busca do tempo perdido: uma estimativa do produto perdido em trânsito no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, [S. l.], n. 3, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rec/a/dBfqV8Q3FnWxYjrnkVvVkdC/#>. Acesso em: 7 out. 2024.

WESTBROOK, Johanna I. *et al.* The impact of interruptions on clinical task completion. **BMJ Quality & Safety**, [S. l.], v. 19, p. 284-289, 2010. Disponível em: <https://qualitysafety.bmj.com/content/19/4/284>. Acesso em: 7 out. 2024.