

A Tecnologia Transforma o Teletrabalho Domiciliar em Diferencial de Competitividade

Prof. M Sc Fabio Uchôas de Lima (UNIP) fabio.uchoas@globocom.com

Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco (UNIP) jpafusco@uol.com.br

Regiane Riça (UNIP) regiane.rica@globocom.com

Resumo

Com o advento dos telefones móveis, notebooks e a Internet, as exigências espaciais de um escritório, já não constituem algo tão rígido como no passado. Estes avanços estão permitindo que pessoas trabalhem remotamente, a partir de casa, na estrada, ou de qualquer local. Neste artigo são abordados importantes itens relacionados à possibilidade e às formas de utilização do Teletrabalho Domiciliar como diferencial competitivo, utilizando-se um estudo de caso envolvendo duas empresas que já adotam esse sistema há mais de 5 anos.

Palavras chave: Teletrabalho, Competitividade, Estratégia.

1. Introdução

As exigências espaciais de um escritório já não constituem algo tão rígido como no passado. O advento dos telefones móveis, notebooks e da Internet estão permitindo que pessoas trabalhem remotamente, a partir de casa, na estrada, ou de qualquer local..

O Teletrabalho Domiciliar não é um fenômeno novo, mas sua nova modalidade é uma realidade que teve uma acentuada evolução nos últimos vinte anos.

Dados da American Telecommuting Association demonstram que a taxa de trabalhadores americanos que se declaram autônomos (independente de uma empresa ou sede física) tem se mantido constante, na faixa dos 8,5% nos últimos vinte anos. Entretanto, o número de trabalhadores que se definem como sendo de presença física apenas parcial nos escritórios das empresas saltou de 4,5% da força de trabalho para 13% no mesmo período (ATA, 2001).

A partir de 1995 a rede Internet passou a ser de uso comum a todos os brasileiros. Mais recentemente, considerando a utilização de cabos de fibra ótica e centrais telefônicas computadorizadas, os custos com transferência de dados entre pontos remotos baixaram drasticamente e se tornaram muito mais confiáveis, com os custos de comunicação mais baixos. Esta evolução da força de trabalho veio de encontro aos novos valores e atitudes dos trabalhadores. (GATES, 1999).

Segundo o Network Wizards, em 1998 havia 117.200 de usuários de Internet no Brasil, o que o colocava como o 18º no ranking de países por número de *hosts*.. Em janeiro de 2003, o Brasil já ocupa a 9ª posição mundial com 2.237.527 de usuários. A alternativa da flexibilidade do lugar de trabalho ganha terreno, também, pelos problemas advindos dos congestionamentos de trânsito. Segundo a Companhia de Engenharia de Tráfego (CET) de São Paulo, a média diária de lentidão, que em 1992 era de 40 km, passou para 120 km atualmente (GONÇALVES, 2003) .

As tecnologias de informação, baseadas na microeletrônica, associadas às telecomunicações, penetram em diversas áreas, influenciando na transformação de quase todos os produtos e serviços existentes, na maneira de serem concebidos, produzidos e vendidos, abrindo caminho para uma reorganização tecnológica e organizacional em todos os setores da atividade econômica.

A transformação do sistema produtivo abre espaços para a descentralização da produção, seja através da subcontratação de serviços e/ou parceria na produção, seja deslocando-se as atividades para mercados produtores mais baratos, vendendo nos mercados com maior poder de compra.

Ao mesmo tempo, os avanços na disponibilidade e na capacidade de tratamento das tecnologias de informação e comunicação estão criando mudanças no conceito de trabalho, trabalhador, empregador e seus relacionamentos, introduzindo mudanças estruturais no processo produtivo, fazendo emergir novas demandas de mercado pela crescente flexibilização das regras do trabalho e pelo abrandamento dos laços tradicionais entre o trabalhador e sua localização.

Como a tecnologia vem transformando o local de trabalho tradicional, o crescente emprego do Teletrabalho deve incitar uma reavaliação das políticas públicas, incentivando o emprego desta modalidade de trabalho.

Neste cenário, as empresas modernas independem do espaço físico e de tempo para realizar suas atividades, pois elas podem ser operadas de qualquer lugar e a qualquer tempo.

2. O Teletrabalho

O termo Teletrabalho está, por diversas razões, na ordem do dia de várias organizações, mas isso não significa que o conceito e as idéias em torno desse tema sejam novidade.

Já em 1926, o visionário Monteiro Lobato apresentava em sua obra premonitória “O Presidente Negro”, a seguinte exposição: “(...)Em vez de ir todos os dias o empregado para o escritório e voltar pendurado num bonde que desliza sobre barulhentas rodas de aço, fará ele o seu serviço em casa e o radiará para o escritório. (...)” (CRISTALDO,1998)

Embora não se possa precisar a origem do Teletrabalho, uma das primeiras ocorrências sobre as quais se tem conhecimento ocorreu em 1857, quando J. Edgard Thompson, proprietário da Estrada de Ferro Penn (EUA), descobriu que poderia usar o sistema privado de telégrafo de sua empresa para gerenciar divisões remotas, desde que delegasse a elas um controle substancial no uso de equipamento e mão-de-obra. A organização seguia o fio do telégrafo e a empresa externamente móvel transformou-se num complexo de operações descentralizadas. (KUGELMASS, 1996).

A conceituação sobre Teletrabalho ainda é muito discutida e se encontra em processo de formação. Entre os diversos autores pesquisados, as divergências mais específicas ocorrem em relação à utilização ou não de tecnologias da informação e comunicação e na periodicidade da quantidade de horas/mês despendidas em atividades que são desenvolvidas fora do escritório tradicional.

O campo das atividades potencialmente consideradas como Teletrabalho é amplo. Portanto, o termo "trabalho à distância" vem sofrendo um processo evolutivo que amplia cada vez mais o seu significado original de trabalho eletrônico no domicílio. Tal termo inclui modalidades mais complexas, podendo referir-se também a diversas organizações de centros flexíveis com diferentes combinações de trabalho, tais como escritórios centrais, força móvel ou centros satélites.

Para Jack Nilles (Telework, 1997), o Teletrabalho é conceituado como o uso dos computadores e telecomunicações em atividades que mudam a tradicional geografia do trabalho, e tem como Teletrabalhador alguém que usa computadores e telecomunicações de modo a superar as restrições tradicionalmente colocadas pelo espaço e pelo tempo de trabalho.

O Telecommuting Guide (1999) define o Teletrabalho como sendo um arranjo de trabalho onde empregados selecionados são permitidos fazer seus direitos e obrigações relativos às suas posições, através do uso de computadores ou telecomunicações, em casa ou em outro local fora do local habitual de trabalho.

Para Fritz et al. (1995 apud Igarria & Tan, 1998), Teletrabalho é a distribuição geográfica do trabalho por uma organização, facilitada pela tecnologia da informação.

Mello (1999) define Teletrabalho como sendo todo tipo de função que, independe de localização geográfica, utiliza telefone, fax, computadores, correio eletrônico e/ou outras tecnologias para realizar o trabalho e comunicar com os clientes e/ou empresa.

Já o European Telework Online (ETO, 1998) apresenta o Teletrabalho como o uso de computadores e telecomunicações para mudar a geografia comumente aceita do trabalho.

É importante distinguir os termos “Teletrabalho” e “Telecomutação” que, ao contrário do que muitos consideram, não são sinônimos. Teletrabalho (*telework*), trabalho à distância ou ainda o termo mais recente Telecomutação (*telecommuting*), são termos utilizados genericamente para designar o trabalho daqueles que utilizam um computador equipado com modem e linha telefônica e fazem parte ou não do quadro de empregados de uma empresa, mas não precisam comparecer às instalações da mesma para desempenhar suas atividades (Beer & Blanc, 1985). Os autores analisaram cerca de 50 definições de trabalho à distância.

A palavra "Telecomutação" surgiu do termo - *telecommuting* - cujo significado original está relacionado à substituição dos meios de transporte (que levam o indivíduo até o trabalho), pelos meios de comunicação de dados (que levam o trabalho até o indivíduo). A Telecomutação é o recurso que viabiliza o Teletrabalho.

A Telecomutação visa uma forma específica de Teletrabalho, que diminui ou elimina a necessidade diária de quem trabalha em se deslocar ao local de trabalho. Aplica-se, essencialmente, a distâncias curtas, seja em casa ou num Centro de Teletrabalho, algo como um escritório que se situe próximo ao local onde mora o trabalhador. (FREITAS, 1998)

3. Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

A temática ainda é muito recente, principalmente na América Latina. Portanto, os pontos apresentados a seguir são suscetíveis de interpretação contrária e objeto de discussão na atualidade. De acordo com Igarria e Tan (1998), Cepollaro (1987) e Buaiz (2002), existem vantagens e desvantagens a serem consideradas nas atuações do teletrabalho.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Redução do espaço empregado, com possibilidade de tornar mais rentáveis os espaços imobiliários regionais - Maior retenção de trabalhadores qualificados - Redução do absentismo - Rápido crescimento da empresa - Diminuição de custos, transformando custos fixos em variáveis - Aumento de produtividade - Melhoria dos serviços ao cliente, em particular pelo aumento da capacidade de resposta - Maior flexibilidade das pessoas e das estruturas de trabalho - Aumento da motivação - Mudança para uma gestão por objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor identificação do trabalhador com a empresa, ou, pelo menos, dificuldade na implementação e extensão da cultura empresarial - Requerem-se novas capacidades de administração perante a incapacidade de se controlar permanentemente os empregados - Complexas questões de saúde e segurança - Elevados investimentos em equipamento de informática e tecnologia de informações - Aumento da insegurança laboral

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho sob a ótica das Empresas

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade das horas de trabalho - Deslocamentos reduzidos (redução dos custos e tempos de transporte) - Maior controle sobre o trabalho - Maior facilidade de tornar-se trabalhador independente - Possibilidade de combinar trabalho em tempo parcial - Maior facilidade na combinação de responsabilidades caseiras e de trabalho (adaptação do trabalho ao ritmo de vida individual) - Maiores oportunidades para a vida social e pessoal - Regime de voluntariado e maior mobilidade - Ganhos na saúde (menor estresse,...) - Melhor qualidade de vida e satisfação no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Isolamento - Possível perda de status do trabalhador (pode ocorrer um sentimento de ser um trabalhador de segundo plano) - Diminuição do espaço em casa - Aumento dos custos pessoais - Trabalho irregular - Desaparecimento da fronteira entre vida pessoal e profissional - Possível perda de regalias sociais (benefícios envolvendo transporte, refeição, automóvel da empresa...)

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho sob a ótica dos Trabalhadores

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Subtrai veículos nas ruas e reduz a poluição atmosférica - Reduz as despesas no que toca a saúde dos habitantes (partindo do princípio de que estes adoecem menos ficando em casa) - Reduz a criminalidade por haverem mais pessoas em casa e mais vizinhos - Com a menor circulação de veículos, depreende-se que ocorrerão menos acidentes, e existirá uma melhor performance dos transportes públicos - Participação mais ativa da população deficiente e mais idosa - Mais tempo para o envolvimento dos cidadãos na comunidade local 	<ul style="list-style-type: none"> - Profundas adaptações urbanísticas, transformando dormitórios em zonas com características laborais - Dotar ou reforçar infra-estruturas de telecomunicações e energia nas habitações - Implicações negativas no mercado imobiliário e nas empresas de serviços de apoio às empresas - Redução do tráfego nas zonas comerciais

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho sob a ótica da Comunidade

Entre os desafios que estas mudanças provocam, pode-se destacar:

- A necessidade das empresas em criar de um novo estilo de gerenciamento e de formação de equipes, em que a interação física seja dispensável, e a definição do plano de carreira com níveis hierárquicos mais flexíveis;
- A adaptação de um novo ambiente de trabalho sem escritório, na qual o trabalhador deve ser automotivado para estimular o desenvolvimento de suas carreira e disciplinado para produzir mais isoladamente;
- A mudança nos laços familiares e na comunidade onde habita, em função da flexibilidade de local e horários advindos da utilização do teletrabalho.

4. Competitividade

Num ambiente cada vez mais complexo e competitivo, o sucesso empresarial passa a depender da capacidade de organização da base informacional, maximizando-se o aproveitamento das oportunidades de diferenciação que as novas tecnologias de informação oferecerem.

As novas formas de competitividade impostas pelo mercado emergem nas empresas a necessidade de reverem suas posturas internas, visando não apenas obterem maior

lucratividade mas, sobretudo, sua própria sobrevivência num mercado cada vez mais agressivo.

Em decorrência disto, as empresas estão, cada vez mais, buscando um perfil estratégico, que se baseia em diversas ações adotadas quanto a forma como definem seus propósitos e sua postura estratégica frente ao ambiente em que atuam.

Assim, o uso da tecnologia de informação deixa de ser uma preocupação essencialmente técnica para assumir uma importância estratégica, como instrumento de diferenciação, de reconcepção empresarial e conseqüentes mudanças nas estruturas de custos e preços, de estreitamento nas relações entre clientes e fornecedores, dentre tantas outras oportunidades de aumento de competitividade empresarial, passando a ser co-responsável por grande parte do sucesso empresarial (TORRES, 1995).

A consciência da importância de uma postura estratégica é fundamental para que as empresas alcancem o sucesso esperado.

As empresas necessitam melhorar continuamente seus produtos e/ou serviços, assim como seus processos de produção, agindo de forma rápida em direção a maior especialização, maior sofisticação e maior tecnologia, estando mais propensas a diferenciar-se de seus concorrentes e, conseqüentemente, alcançarem vantagens competitivas (CRUZ et al., 1999).

Autores como Hamel & Prahalad (1995) e Gaj (1987) afirmam que as estratégias são ações iniciadas hoje pela organização, e que poderão levar essa mesma organização a uma situação mais cômoda no futuro. Neste sentido, Gaj (1987), acrescenta ainda, que a estratégia é uma postura adotada pela organização em direção a um processo de mudanças necessárias, como forma de se administrar seus recursos limitados com maior eficiência e eficácia.

Porter (1980), considera que a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência em um determinado setor. Ela deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras de concorrência, sendo sua meta final, a modificação destas regras, em favor da empresa.

Entende-se que ter poder de competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes no mercado ou de serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias de mercado, assim como, ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

Neste contexto, para a organização obter uma vantagem competitiva, Porter (1990) estabelece três estratégias genéricas amplas que são: liderança via custo, diferenciação e enfoque:

1. Liderar Via Custos: significa fazer produtos ou serviços com custos inferiores aos do concorrente para poder competir em preço. Para isso, a empresa precisa cumprir com algumas exigências: instalações em escala eficiente, controle de despesas gerais, investimento de capital em equipamento atualizado para minimizar custos etc.;
2. Liderar Via Diferenciação: significa que uma empresa procura se sobressair em relação à concorrência diferenciando seus produtos ou serviços através de dimensões como: qualidade, prazo, flexibilidade e confiabilidade. As estratégias de custo e diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite mais amplo de mercado ou no âmbito de toda a indústria.
3. Liderar Via Enfoque: ao contrário, visa uma vantagem competitiva em um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O “enfocador” seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-lo através da focalização nos custos e/ou na diferenciação.

Por sua vez, os objetivos a serem atingidos por uma empresa só serão alcançados, após a

definição de quais as dimensões competitivas a empresa deverá adotar, ou seja, onde as empresas deverão concentrar seus esforços para diferenciar seus produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes.

5. Estudo de caso comparativo

Efetuiu-se um estudo de caso comparativo, baseado no desenvolvimento exploratório-descritivo, abrangendo duas empresas que utilizam o Teletrabalho Domiciliar há mais de 5 anos, ambas situadas no Estado de São Paulo.

Por motivos de âmbito concorrencial, as empresas serão referenciadas apenas como “Empresa A” e “Empresa B”.

Os resultados foram comparados, optando-se por uma abordagem qualitativa.

Os 137 respondentes (67 da Empresa A e 70 da Empresa B) foram abordados através de um questionário padrão, e os principais resultados são apresentados a seguir:

Vantagens	A	B	Total	%
Produtividade aumenta	55	62	117	85,4%
Maior autonomia no trabalho	52	63	115	83,9%
Diminuição do <i>stress</i>	52	59	111	81,0%
Melhoria da qualidade de vida em família	51	55	106	77,4%
Maior opção de organizar o tempo livre	46	60	106	77,4%
Maior flexibilidade na escolha de sua residência, desvinculando-a da localização física de sua empresa	53	49	102	74,5%
Maior flexibilidade de horários	44	58	102	74,5%
Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento	29	31	60	43,8%
Os clientes gostam da forma em que trabalho	26	41	67	48,9%
Retorno mais rápido depois de uma licença médica	24	18	42	30,7%
A quantidade de trabalho permaneceu a mesma	22	19	41	29,9%
Incremento no salário	4	35	39	28,5%

Tabela 1 – Vantagens do Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores

Desvantagens	A	B	Total	%
Ocorreu uma pequena despesa financeira na compra de móveis e dos equipamentos	43	34	77	56,2%
Menor poder de barganha salarial e de benefícios	31	44	75	54,7%
Menor possibilidade de carreira	28	39	67	48,9%
A quantidade de trabalho aumentou	3	51	54	39,4%
Menor possibilidade de troca de experiências com colegas	33	16	49	35,8%
Não há perspectiva de promoção dos cargos que exercem o teletrabalho	17	30	47	34,3%
Menor possibilidade de acompanhamento do trabalho pela empresa	24	11	35	25,6%
Responsabilidade profissional aumentou	9	26	35	25,6%
Menor integração com a empresa	30	2	32	23,4%

Tabela 2 - Desvantagens do Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores

A pesquisa abrangeu também a percepção das empresas em relação à utilização do teletrabalho, no qual foram entrevistados os responsáveis pela gestão das atividades dos Teletrabalhadores.

Ambas as empresas se manifestam satisfeitas com os resultados advindos da adoção do Teletrabalho Domiciliar.

A análise dos resultados não demonstra discrepâncias significativas.

Questão	Empresa A	Empresa B
O teletrabalho possibilitou maior economia de custos para a empresa?	Sim	Sim
A empresa o considera como ferramenta essencial para a competitividade?	Sim	Sim
Houve aumento da qualidade de trabalho por estes funcionários?	Sim	Sim
Notou-se aumento da criatividade por parte desses funcionários?	Não	Sim
Aumentou-se a organização e envolvimento dos profissionais com os projetos executados?	Sim	Sim
Percebeu-se ganho na amplitude do trabalho (visão global)?	Sim	Sim
Após a implantação do teletrabalho, ocupa-se menos tempo com reuniões?	Não	Não
A aplicação do Teletrabalho gerou novas oportunidades de trabalho?	Sim	Sim
O Teletrabalho Domiciliar permitiu a redução de custos com postos de trabalho?	Sim	Sim
Com a adoção do teletrabalho, observou-se agilização na comunicação e acesso às informações gerais e de pesquisa na empresa?	Sim	Sim
Pode-se afirmar que o teletrabalho proporciona mais tempo para produzir?	Sim	Sim

Tabela 3 - Opinião da Empresa sobre o Teletrabalho Domiciliar

6. Considerações Finais

Diante dos dados obtidos, o estudo verificou algumas vantagens específicas que incidiram na resposta da maioria dos questionários, tais como: o aumento da sua produtividade, maior flexibilidade de locais de trabalho e residência, maior autonomia no trabalho, diminuição do stress, melhoria da qualidade de vida em família, maior opção de organizar o tempo livre e maior flexibilidade de horários.

Notou-se uma maior incidência de pontos de vantagens (1039 respostas) apontadas pelos teletrabalhadores em relação ao número de desvantagens (537 respostas).

Sob a ótica da empresa, os resultados são ainda mais contundentes, refletindo diretamente em economia de custos, melhoria da qualidade do trabalho, maior envolvimento e organização dos funcionários, aumento da visão global, agilização nas comunicações e nos processos, criando um diferencial de mercado e, conseqüentemente, um expressivo aumento de competitividade.

Segundo os dados e opiniões colhidas em ambas as empresas pesquisadas, a utilização do teletrabalho domiciliar reduziu problemas de comunicação, tornando as especificações mais objetivas e formais, melhorando sua qualidade, prazo e confiabilidade.

Não menos importante é salientar que as empresas pesquisadas adotaram a administração por resultados desde o início das atividades de teletrabalho domiciliar, e rapidamente foi possível avaliar o desempenho dos teletrabalhadores escolhidos. Portanto, outras formas de administração podem não apresentar as mesmas tendências apontadas.

Percebeu-se que, se de um lado existe um controle rígido medido pela empresa por resultados e metas a serem atingidos, por outro lado, existe uma flexibilidade de local e horários.

Outro fator importante a ser ressaltado é que a adoção do Teletrabalho e desse tipo de gestão empresarial não é só tecnológica. Ela vai requerer o emprego de novas relações no trabalho, pois o conceito de trabalho passa a não incluir a noção de um agrupamento físico de pessoas, e muitos funcionários passam a trabalhar a partir de seus lares enquanto interagem com os funcionários do escritório central.

Vale acrescentar que, entre as grandes mudanças provocadas por essa modalidade de trabalho, a mais importante é a que invalida, ainda que parcialmente, a necessidade de se estar na empresa para exercer uma função.

Referências

ATA - American Telecommuting Association, disponível em [http:// www.ata.com/news.html](http://www.ata.com/news.html) , acessado em

27/12/2001.

BEER, Anne de & BLANC, Gerard. *Le Travail à Distance. Enjeux et Perspectives, Une analyse documentaire*, Association Internationale Futuribles, Paris, 1985. disponível em: <http://noether.math.uwaterloo.ca/~nguyen.html>, acessado em 10/11/1999.

BUAIZ, Sergio. *Teletrabalhadores uni-vos*. Disponível em <http://www.vencer.com.br/19/Livre/VencInt.htm> acessado em 20/01/2002.

CEPOLLARO, Giancarlo. *Il Turno in vestaglia. La Prospettiva del Telelavoro Tramito, Problemi e Realità, Sociologia Del Lavoro*, Itália, 1987

CRISTALDO, Jane. Borges Leitor de Lobato. *Jornal Folha de S. Paulo, Caderno Mais!*, 28/06/1998, p 5.

CRUZ, C. R. L. ; LIRA, A. C. Q. & SILVA, F. A. C. *Estratégia e Competitividade de uma Empresa do Setor de Serviços*. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6, 1999, Bauru. Anais... Bauru: Universidade Estadual Paulista, 1999. 8p. p. 1.

ETO - European Telework Online - Resources: Telework and telecommuting: common terms and definitions: How to introduce telework (in University) (1998) 5p; Disponível em: <http://www.eto.org.uk/resource.htm>, acessado em 08/03/2000.

FREITAS, Miguel et al. *Estudo do Teletrabalho em Portugal – FUNDETEC (Fundo para o Desenvolvimento do Ensino da Engenharia e da Tecnologia Eletrotécnica e Eletrônica dos Computadores)*, Portugal, Lisboa, 1998.

GAJ, L. *Administração Estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.

GATES, Bill. *A Empresa na Velocidade do Pensamento: com um Sistema Nervoso Digital*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GONÇALVES, Francisco. *Tecnologia impulsiona o teletrabalho*. Publicado em 22/04/2003. Disponível em <http://www.widebiz.com.br/gente/fgoncalves/tecnologiaimpulsionaoteletrabalho.html> acessado em 01/05/2003.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IGBARIA, Magid e TAN, Margaret. *The Virtual Workplace*, Idea Group Publishing, London - 1998.

KUGELMASS, Joel. *Teletrabalho: Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível*. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO, Álvaro. *Teletrabalho (telework): O Trabalho em Qualquer Lugar a Qualquer Hora*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NILLES, Jack M. *Fazendo do Teletrabalho uma Realidade: Um Guia para Telegerentes e Teletrabalhadores*. São Paulo: Futura, 1997.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980.

_____. *Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

TELECOMMUTING GUIDE. 17p. University of Florida, disponível em <http://fcn.state.fl.us/dins/pins/telegde.htm>, acessado em 26/11/1999.

TORRES, Norberto A. *Competitividade Empresarial com a Tecnologia da Informação*. São Paulo: Makron Books, 1995.