

TELETRABALHO COMO PLATAFORMA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA

Lucinaldo dos Santos Rodrigues

Sandra Leandro Pereira

PPGEP/UFSC - Superintendência de Recursos humanos/UFPB

Hamilcar Boing

PPGEP/UFSC - CEFETSC

Arnoldo Debatin Neto

PPGEP/UFSC - UNISUL

E-mail: santosan@zaz.com.br, leandrlu@zaz.com.br, hamilcar@cefetsc.rct-sc.br, debatin@brasilnet.net

Resumo

Desde a revolução industrial o modelo consolidado de organização gerencial de empresas foi o modelo burocrático. Com a evolução temporal e o desenvolvimento dos grandes centros urbanos, um novo modelo alternativo que flexibiliza horários e locais de trabalho foi desenvolvido - o teletrabalho. Atualmente, poucas decisões são tão importantes como as referentes ao ingresso no mundo do comércio eletrônico. Além da criação de uma plataforma própria de computação, em grande parte, as empresas estão se preparando para entrar no novo modelo de teletrabalho devido ao ritmo desvairado da Internet. Este artigo tem por objetivo identificar os critérios de planejamento, implantação e avaliação adotados por empresas da região da grande Florianópolis - SC no processo de adoção do teletrabalho, enfocando este processo sob o prisma do desafio em desenvolver uma plataforma organizacional cooperativa. As empresas selecionadas conformam quatro grandes seguimentos de mercado: área de processamento de dados, comunicação escrita, mercado financeiro e turismo. Para realização da pesquisa de campo foi utilizado o método o qualitativo, e cujo instrumento de coleta de dados foi o questionário semi-estruturado. De acordo com os achados de pesquisa foi constatado uma tendência das empresas consultadas em flexibilizar as relações de trabalho, visando o aumento de produtividade, a melhoria de atendimento ao cliente e a retomada do contrato psicológico entre empresa e funcionários. Neste trabalho, articula-se a proposição de que o teletrabalho pode ser visto como uma plataforma organizacional cooperativa por viabilizar estratégias arquitetônicas que permitem aos funcionários que trabalham em estações de trabalho virtuais ser mais eficazes, e, ao mesmo tempo, geram níveis mais significativos de colaboração, criando um espaço de atendimento às necessidades das pessoas de acordo com suas tarefas.

Abstract

Since Industrial Revolution, the consolidated model of enterprise management was the bureaucratic model. The natural evolution of towns in big towns has forced the appearance of an alternative model that makes the work time more flexible: the telework. Now, little decisions are as important as the referring ones to the entrance in the world of the electronic trade. Besides the creation of an own platform of computation, largely, the companies are getting ready to enter in the new teleworking model due to the wild rhythm of the Internet. This research intends to identify the management, implantation and avaliation criteria adopted by companies in the process of telework implementation, focusing this process under the prism of the challenge in developing a cooperative organizational platform. The selected companies conform four great market followings: area of processing of data, communication writing, finance market and tourism. For accomplishment of the field research the used the qualitative method, and whose instrument of collection of data was the semi-structured questionnaire. Through an external research, the telework implantation process was avaliated, discovering a tendency of the consulted companies to flexibilize work relations having in view the productive increasing, better ways to serve costumers and to improve a psicological contract among

enterprises and their staff. In this work the proposition is articulated that the teleworking can be seen as cooperative organizational platform by making possible architectural strategies that they allow to the employees that work in virtual work stations to be more effective. And at the same time, they generate more significant levels of collaboration, creating an attendance space to the people's needs in agreement with its tasks.

Palavras-chave: *Estratégia; organização virtual; implantação do teletrabalho; flexibilização do trabalho; organização cooperativa.*

Introdução

Com o advento da era da informação o cenário mundial nas organizações passou a exigir mudanças em nível gerencial. Questões relacionadas à escassez de recursos, aos problemas ambientais e à competitividade entre as empresas forçaram o aparecimento de um novo modelo organizacional alternativo, capaz de ajustar-se ao tradicional modelo burocrático até então consolidado. Este modelo organizacional surgiu no cenário organizacional contemporâneo como uma forma de trabalho a distância, articulado em mídias eletrônicas, denominado de teletrabalho.

No entanto foi observado que o avanço em relação à comunidade dos teletrabalhadores seria algo gradativo, principalmente, pela conscientização dos próprios atores sociais (dirigentes e funcionários) envolvidos no processo de flexibilização do trabalho, e por determinadas limitações da tecnologia de informação, ainda em fase de evolução. Dessa forma, a implantação do teletrabalho ficou limitada a áreas restritas como vendas e marketing.

Com o avanço da tecnologia de informação (e.g. microcomputador, fax, modem e telefone celular) o tema sobre o teletrabalho foi novamente resgatado. E, principalmente, com a quebra das fronteiras econômicas esse modelo vem sendo direcionado ao ganho de mercado e à competitividade das empresas.

Teletrabalho sob a óptica dos pesquisadores

O teletrabalho é um modelo organizacional que desde a década de 70 tem sido visto por parte de alguns estudiosos (Nilles, Kugelmass entre outros) como uma possível alternativa no sentido da flexibilização do trabalho, tanto para o indivíduo e como para a organização.

Como definição, Andreassi (1997:79) explica que o teletrabalho é *“a realização de tarefas fora de um espaço físico comum (a empresa), estando as pessoas encarregadas dessas tarefas conectadas com a organização por meio de sofisticada tecnologia da informação”*. Haddon e Silverstone (1993) destacam que o teletrabalho tem sido motivo de constantes pesquisas que buscam, através da tecnologia de comunicação e informação, elementos de transformações nas estruturas de trabalho e dos indivíduos.

Segundo Huws (1988), as principais alterações na estrutura organizacional das empresas são:

- Mudança geográfica do emprego;
- Exteriorização do trabalho;
- Mudança nas relações contratuais entre empregadores e empregados;
- Aumento do trabalho feito em casa;
- Mudanças no *job design*.

Acredita-se que por agenciar a preocupação com a efetividade organizacional, o teletrabalho pode ser considerado um norte facilitador dentro da dinâmica organizacional. Esta lógica é também resgatada por Kenneth et al (1998:159) ao afirmarem que *“na busca de eficiência competitiva na economia moderna, movida pelas comunicações e economia global, as empresas organizam equipes que cruzam fronteiras de unidades de negócios ou empresas, com a finalidade de reduzir custos e reagir mais depressa a novas oportunidades”*.

No cotidiano do trabalho, a interação indivíduo-cliente acontece sem necessariamente passar pelo crivo da gerência e/ou ter um local fixo no escritório para operacionalização das transações comerciais. Kenneth et al (1998) ressaltam que em algumas áreas de negócios aproximadamente 90%

do custo e do tempo despendido no trabalho provêm de exigências e ações dos indivíduos e seus clientes.

Segundo Monod (1985) há dois tipos de teletrabalho que podem ser classificados através de experiências coletivas ou individuais. A primeira tipologia do teletrabalho refere-se aos centros de trabalho em vizinhança, ou seja, empresas filiais ligadas em rede a uma organização central. O segundo tipo de teletrabalho, denominado de individual, compreende as pessoas que executam atividades relacionadas às suas atribuições na empresa em ambiente externo a ela (e.g. em suas residências), interligando-se por meio de equipamentos de transferência de informações, como microcomputadores (modem), fax e linha telefônica.

O teletrabalho justifica a adesão ao novo padrão ou forma de organização do trabalho, descaracterizando a necessidade de haver a permanência do profissional todos os dias da semana no escritório da organização, para execução de suas tarefas.

No entanto, é importante destacar que as organizações carecem de se estruturar ou se reestruturar, de maneira a conformar suas políticas administrativas e forma de organização do trabalho antes da implantação do teletrabalho. Segundo Nilles (1997:117) *“para iniciar um programa formal de teletrabalho é necessário convencer um número relativo de pessoas-chave de que vale a pena experimentá-lo. Para fazer isso, você provavelmente precisará de um plano bem organizado e bem elaborado”*.

Neste ponto, cabe destacar que trata-se de uma gradativa convergência de aceitação incorporada por via top-down, ou seja, partindo do nível do alto escalão e passando pela alta gerência, pessoal técnico e operacional. Isto corresponde a uma sistemática operacionalização, tornado-se relevante a sensibilização tanto por parte dos dirigentes como por todos os profissionais, envolvidos direta ou indiretamente no processo (teletrabalhadores e não-teletrabalhadores).

Os motivos que levam as empresas a se utilizarem do teletrabalho são variados. Conforme argumenta Raghuram (1996), este processo pode ser desencadeado por uma legislação específica. No caso norte-americano, por exemplo, um elemento impulsionador foi o “ato do ar limpo”, em vigor desde 1996 e que obriga empresas com até 100 funcionários a reduzirem o deslocamento destes empregados em até 25%.

Por outro lado, questões familiares também são fatores determinantes para o teletrabalho, sobretudo para pessoas que despendem muito tempo no trabalho e não conseguem dar a devida atenção às questões domésticas. Segundo Nilles (1994), um dos benefícios do teletrabalho é o ganho de tempo dos indivíduos por não ter que se dirigir até o escritório, principalmente nos casos de longa distância (e.g. grandes centros urbanos), onde geralmente a residência fica afastada da área urbana, submetendo-os à extenso congestionamento de trânsito.

Um outro aspecto importante destacado pela European Telework Online (ETO, 1998) é quanto a necessidade de se avaliar os impactos da diminuição dos deslocamentos dos indivíduos, no que se refere ao ambiente de trabalho e à viabilidade de ampliação da infra-estrutura urbana. Muitas práticas de teletrabalho também incluem certa flexibilidade no horário e na forma de trabalho, oferecendo possibilidades para se intercalar períodos de dedicação exclusiva com tempo livre (Kugelmass, 1995).

Também, acredita-se que por não ter necessidade de cumprir uma rígida carga horária de trabalho (formal) no ambiente organizacional, o indivíduo poderá se sentir mais livre para produzir, bem como poderá estabelecer o seu próprio horário, de acordo com o período que melhor se ajuste as suas características pessoais (matutino ou vespertino).

No entanto, a respeito desta acomodação Rognes e colaboradores sugerem que os profissionais das organizações que adotam o teletrabalho devem ser orientados a trabalharem de acordo com o horário regular do escritório, havendo possibilidade da flexibilização do tempo de dedicação aplicado as suas respectivas atribuições, desde que seja em torno da carga horária de trabalho semanal estabelecida (40 horas).

Concomitante a esta preocupação, Kugelmass (1996:160) evidencia o efeito em cadeia do teletrabalho sobre a organização e sobre o indivíduo, explicando que:

“como o trabalho flexível afeta uma série de assuntos – pessoal, tecnologia, gerenciamento de instalações, para citar apenas alguns -, os programas de trabalho flexível em geral são liderados por uma comissão ou força-tarefa. Ele deve incluir

gerentes de departamentos e também gerentes mais graduados da área de recursos humanos, sistemas de informação, telecomunicações e relações públicas”.

Vale ressaltar, no entanto, que o indivíduo mais capacitado para o processo de implantação do teletrabalho não será escolhido apenas pela importância do cargo que exerce ou pelo seu grau de conhecimento organizacional como um todo; far-se-á necessário que ele tenha responsabilidade, comprometimento, espírito de liderança e goze de significativo grau de confiança pela alta administração, tendo um bom relacionamento com os demais membros da organização.

Na realidade, estas características acima descritas demonstram a dificuldade de implantação e operacionalização do teletrabalho. Isto se deve ao fato de que são qualidades extremamente sutis e complexas no que tange a mensuração.

No caso da organização não identificar dentro do seu ambiente interno indivíduos com estas características para estruturar o programa de implantação do teletrabalho a ser desenvolvido, ela poderá recorrer a outras alternativas. Conforme Kugelmass (1996:161), *“firmas independentes de consultoria e administração podem ser contratadas para estabelecer e dirigir todo o programa de trabalho flexível. Para organizações maiores, consultores são bons catalisadores da mudança. Eles ajudam a definir as metas e manter o programa em andamento”.*

Ao contratar uma consultoria, objetivando a implantação do teletrabalho, a empresa poderá em conjunto com aquela designar uma equipe de colaboradores, no sentido da familiarização com o projeto a ser implantado. Este requisito é básico para o processo de disseminação da relevância do programa por toda organização, repercutindo em cadeia os agentes multiplicadores do domínio desse novo modelo organizacional.

De fato, no entorno do teletrabalho emerge raízes de natureza cooperativa, baseadas na contribuição de mão-dupla entre empresa e teletrabalhadores. No final da década de 90 os pesquisadores passaram a defender enfaticamente que a resposta para a corrida pela vantagem competitiva das empresas está nos desenhos organizacionais flexíveis (Milles H. Overholt, em *Building Flexible Organizations*, David Nadler, em *Organization Designs*); e, diferentemente das críticas em voga nos anos 80, perceberam o evidente paradoxo entre alta tecnologia e alto contato entre as pessoas (John Naisbitt, em *Megatendências e Paradoxo Global*).

Nova Arquitetura Organizacional Cooperativa

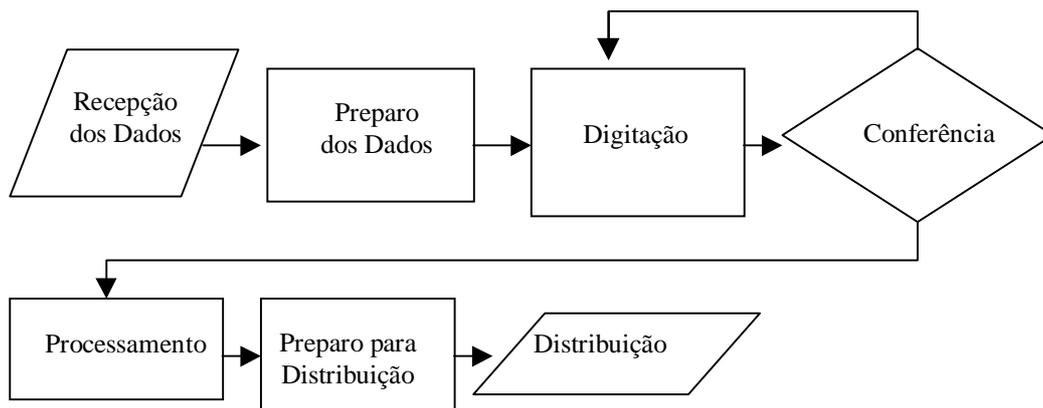
Hoje o processo de negociação está passando por uma silenciosa transformação, que perpassa o plano dos negócios na política, na economia e na família. A revolução da era da informação, e mais recentemente na chamada “era do conhecimento”, vem fomentando uma nova arquitetura organizacional onde a forma predominante de negociação deve ser a negociação cooperativa, de benefício mútuo (Ury, 1999).

Cada vez mais é reconhecido o valor da competência do funcionário no balanço patrimonial da empresa. Essa competência envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis, porque está relacionada aos compromissos visto como promessas (Sveiby, 1998:11). É impossível conceber uma organização sem pessoas, onde cabe destacar, também, que as pessoas tendem a ser fiéis se forem tratadas de forma justa e acreditarem na responsabilidade compartilhada.

O funcionário reproduz o seu comprometimento ao utilizar mídias eletrônicas para responder pela empresa. Portanto, neste novo modelo cooperativo tanto vale a perícia do funcionário, como a confiança que lhe é depositada pela empresa.

Outro conceito enfatizado pelos estudiosos é o planejamento dos espaços abertos de trabalho. Em recente estudo de caso, Vischer (2000:26) mostra como a modernização de *layout* pode fomentar problemas se não for bem encaminhada. Ninguém gosta de perder espaço. As pessoas buscam aumentar a quantidade de espaço, o acesso à luz natural e a mobília ergonomicamente correta; no entanto nem sempre a empresa dispõe destas condicionantes.

Do ponto de vista operacional os teletrabalhadores podem ser considerados como funcionários de uma grande empresa, onde a matéria-prima são os documentos que devem ser processados e que passam através de uma linha de montagem. A figura 1 apresenta as diversas etapas de uma linha de montagem em um centro de processamento de dados.



Fonte: elaborado a partir de Maciel (1985).

Figura 1 – Linha de Montagem em um CPD

Qual seria então a diferença crucial entre uma linha de processamento de dados normal e a alavancagem através do teletrabalho?

Via de regra, poder-se-ia dizer que os centros de processamento de dados no Brasil trabalham com o processamento de informações. Enquanto que, os teletrabalhadores possuem ferramentas consistentes na fragmentação do trabalho informático, transformando-o em conhecimento.

Neste sentido, o teletrabalho torna-se uma importante plataforma organizacional cooperativa, por viabilizar estratégias arquitetônicas que permitem aos funcionários que trabalham em estações de trabalho virtuais ser mais eficazes, e, ao mesmo tempo, geram níveis mais significativos de colaboração, criando um espaço de atendimento às necessidades das pessoas de acordo com suas tarefas.

Os argumentos reunidos nesta revisão bibliográfica suportaram a pesquisa aplicada junto à quatro empresas da região da grande Florianópolis, estado de Santa Catarina, sobre o processo de adoção do teletrabalho.

Pesquisa de Campo e Instrumento de coleta de Dados

O norte do presente trabalho corresponde à identificação dos critérios de planejamento, implantação e avaliação adotados por empresas, enfocando estes critérios sob o prisma do desafio em desenvolver uma plataforma organizacional cooperativa.

Para viabilização deste estudo, a escolha das empresas a serem pesquisadas foi dirigida, ou seja, empresas que já utilizam ou pretendem utilizar o teletrabalho. Dentre as selecionadas, estão uma empresa estatal de processamento de dados, um jornal de circulação estadual, um grande banco e uma empresa local de turismo.

Segundo Nilles (1997), a análise dos critérios considerados fundamentais para implantação do teletrabalho envolve deste a seleção dos trabalhadores, seleção do local de teletrabalho, planejamento para implantação do teletrabalho, desenvolvimento do teletrabalho e implantação do teletrabalho. Estes critérios conformaram o esquema traçado na elaboração do instrumento de pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados foi usado o questionário, onde as informações foram obtidas com base em um roteiro de entrevista semi-estruturado, para articulação dos tópicos previamente estabelecidos de acordo com a proposição central. Neste sentido, o questionário contou com questões induzidas, relacionadas ao planejamento e implantação do teletrabalho e a avaliação dos resultados, e foi aplicado junto a pessoas com envolvimento direto com o sistema de teletrabalho em funções de gerência.

Na implementação da pesquisa de campo foi utilizado a entrevista como técnica de coleta de dados. Segundo Haguete (1997:86), a entrevista é definida como “*um processo de interação social entre duas pessoas*”, onde uma dessas pessoas denominada de entrevistador tem como objetivo captar as informações do outro, o entrevistado.

Para Minayo (1994:56) o fato do pesquisador ir a campo é importante porque no contato direto com o entrevistado é que são criados e fortalecidos os laços de amizade, como também os compromissos que são estruturados entre o investigador e a população investigada, ocasionando o retorno de resultados alcançados para essa população pesquisada e a viabilidade de futuras pesquisas.

Análise dos resultados

A pesquisa de campo revelou que, de maneira geral, as empresas antes de iniciarem a implantação do teletrabalho efetuaram um planejamento preliminar, visando identificar a viabilidade do projeto, as áreas de atuação e os funcionários mais habilitados.

Das quatro empresas pesquisadas três efetivamente implantaram o teletrabalho. Na empresa que não o implantou, o fator decisivo foi a troca em diversos cargos de gerência, especialmente a alta direção, o que levou a uma mudança de rumos nas diretivas da empresa e o abandono da implantação imediata do teletrabalho.

As considerações dos sujeitos de pesquisa, registradas em campo, foram analisadas a partir das questões pontuadas no questionário, com base nos critérios entendidos como fundamentais para implantação do teletrabalho, em relação à (ao):

a) Seleção dos trabalhadores

Não foi observado uma preocupação acentuada por parte das empresas em analisar o perfil dos funcionários selecionados para desempenhar o teletrabalho, mas sim uma preocupação em relação as atividades efetuadas por determinadas funções. A seleção dos funcionários e das funções viáveis para teletrabalho foram escolhidas por experiência prática do corpo gerencial; e não por uma análise técnica detalhada de cada função e de suas atividades.

b) Seleção do local de teletrabalho

Verificou-se uma preocupação das empresas em estabelecer regras de convivência entre o funcionário e seus familiares, afim de garantir a produtividade. Contudo, poucas empresas avaliaram a adequabilidade do ambiente doméstico e do mobiliário utilizado.

Na maioria dos casos as empresas condicionaram a possibilidade do teletrabalho com a posse ou aquisição dos equipamentos necessários por parte do empregado. Aquelas que forneceram equipamentos estabeleceram como regra o uso exclusivo destes nas atividades profissionais.

c) Planejamento para a implantação do teletrabalho

Todas as empresas que implantaram o teletrabalho possuíam objetivos e metas claras a serem alcançadas. Na maioria dos casos, no entanto, o planejamento e o estabelecimento de metas não envolveu a alta direção, mas sim os níveis intermediários de decisão.

O principal meio utilizado para comunicação entre gerência e teletrabalhadores é aquele que emprega os recursos das telecomunicações, associadas aos recursos computacionais e às redes de computadores. No entanto, várias empresas estabeleceram encontros de trabalho periódicos na sede.

d) Desenvolvimento do teletrabalho

Na maioria das empresas consultadas, existe uma preocupação em avaliar o desempenho dos funcionários na função de teletrabalhadores. Percebeu-se também uma busca para integrar os membros do grupo que trabalham na sede com os teletrabalhadores, e destes entre si, a fim de fazer girar as informações acerca dos projetos em desenvolvimento.

Pode-se dizer, também, que na maioria das empresas pesquisadas existe um horário definido para reuniões presenciais na sede. Foram implementadas também ações incentivadoras, como participação nos resultados e a cessão de determinados serviços sem custos ao teletrabalhador.

e) Implantação do teletrabalho

A pesquisa deixa claro o baixo investimento inicial praticado pelas empresas para o fornecimento de tecnologias de suporte ao teletrabalho, como por exemplo programas de computadores, equipamentos, linhas telefônicas, entre outras. A totalidade das empresas afirma ter encontrado benefícios com este novo sistema de trabalho, na economia dos recursos disponíveis, na diminuição dos custos operacionais e no aumento da produtividade do trabalho.

Portanto, rejeita-se a noção de desenhos organizacionais prontos, a mutação do ambiente exige que as empresas empreguem uma série de desenhos de negócios à medida que buscam maneiras diferentes de obter valor dentro de um espaço, ao mesmo tempo, competitivo e de cooperação.

Considerações finais

Este estudo buscou fazer um delineamento de um plano de implantação do teletrabalho, no qual procurou-se compreender o conjunto de ações que integradas conduzissem a estruturação deste novo modelo organizacional, com base na literatura e na realidade empírica.

A pesquisa de campo demonstrou não existir, a priori, nenhum tipo de consternação por parte das empresas consultadas. O elemento preponderante na operacionalização da flexibilização do trabalho está ligado a questões mercadológicas, de contenção de custos, do aumento da produtividade, da melhoria do nível de atendimento ao cliente e da retomada do contrato psicológico entre empresa e funcionários.

Nas observações de campo, também evidenciou-se que o tipo de trabalho de uma pessoa deve ditar as decisões sobre espaço, ou seja, diversas falas dos sujeitos de pesquisa levaram à sugestão de que a forma de trabalhar deve acompanhar a função. Nesse sentido, o teletrabalho possui ferramentas cruciais para se chegar ao equilíbrio através das características pessoais nos espaços individuais, que não configuram territórios centralizadores.

Portanto, sugere-se a título de trabalhos futuros o desenvolvimento de um estudo de caso, procurando num segundo momento abordar a óptica dos teletrabalhadores, a fim de verificar o seu nível de satisfação em relação a esta forma de flexibilização do trabalho emergente.

Outra questão essencial a ser investigada é que talvez seja a hora de repensar o teletrabalho contemporâneo como um novo conceito de modularidade organizacional, com capacidade de auto gerenciamento de conflitos. Nesta perspectiva, o desafio do teletrabalho seria, portanto desenvolver um conjunto de princípios de desenho de trabalho que permita às empresas selecionar rapidamente uma arquitetura adequada a determinada estratégia, basicamente, cooperativa.

Referências Bibliográficas

- ANDREASSI, Tales. Virtualização das organizações : o caso de teletrabalho em uma consultoria. **Revista de Administração**. v.32, n.4, outubro/ dezembro, 1997, p.77-83.
- ETO – European Telework Online. Telework definitions – Endereço eletrônico <http://www.eto.org.uk/resource.htm#definitions>, dez/1998.
- HADDON, Leslie; SILVERSTONE. Alan. **Teleworking in the 1990's** : a view from the home. Sussex University, SPRU CICT Report Series, n10, Aug. 1993.
- HAGUETE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis : Vozes, 1997.
- HUWS, U. Remote possibilities : some difficulties in the analysis and quantification of telework in the U. K. In: KORTE, W. B. (Ed.) **Telework** : present situation and future development of a new form of work organization. Amsterdam : Elsevier Science, 1988.
- KENNETH, Preiss; GOLDMAN, Steven L; NAGEL, Roger N. **Cooperar para competir**. São Paulo : Futura, 1998.

- KUGELMASS, J. **Telecommuting** : a managers guide to flexible work arrangements. New York : Lexington Books, 1995.
- KUGELMASS, J. **Teletrabalho** : novas oportunidades para o trabalho flexível. São Paulo : Atlas, 1996.
- MACIEL, M.N.. **Transcrição de dados** : uma abordagem sócio-técnica. Rio de Janeiro : LTC, 1985.
- MINAYO, Maria C. de S. et al. **Pesquisa Social** : Teoria, método e criatividade. Petrópolis : Vozes, 1994.
- MONOD, E. Telecommuting : a new work, but still the same old story. In: OLERUP, A et al. (ed.) **Women, work and computerization**. Amsterdam : Elsevier Science, 1985.
- NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo : Futura, 1997.
- NILLES, Jack M. **Making telecommuting happen** : a guide for telemanagers and telecommuters. New York : Van Nostrand Reinhold, 1994.
- RAGHURAM, Sumita et al. **Distance and Propinquity** : a new way to conceptualize work. Fordham University : Fevereiro de 1996.
- ROGNES, J.; ROGBERG, M.; FORSLUND, K.; VIRTANEN, M. **Paradoxes and Some Unexpected Consequences in Telecommuting** (mimeo).
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações** : gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- URY, William. Negociar na era da Informação. **HSM Management** : Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. n.15, ano3, Julho-Agosto, 1999, p.6-11.
- VISCHER, Jacqueline. Espaço aberto = cooperação? **HSM Management** : Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. n.18, ano3, Janeiro-Fevereiro, 2000, p.26-32.