



LAÍSSA CORREIA DA ROCHA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O *HOME OFFICE* E PRESENCIAL NO RAMO
CONTÁBIL: O caso da AM Contabilidade em Naviraí-MS.**

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva

Naviraí-MS
2025

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O *HOME OFFICE* E PRESENCIAL NO RAMO CONTÁBIL: O caso da AM Contabilidade em Naviraí-MS.

Laíssa Correia da Rocha

RESUMO

Nos últimos anos, o trabalho remoto, ou *home office*, ganhou destaque especialmente no setor fiscal da contabilidade, impulsionado pela pandemia de COVID-19. Essa modalidade trouxe oportunidades para superar a escassez de mão de obra qualificada em cidades de pequeno porte, mas também apresentou desafios na gestão da produtividade e na garantia da qualidade das entregas fiscais. Diante desse cenário, esta pesquisa teve como objetivo comparar os impactos do regime de *home office* com o trabalho presencial em relação às variações nas ocorrências de multas, falhas, retrabalho e ao tempo de resolução de inconformidades.

A pesquisa adotou abordagem quantitativa, com coleta de dados realizada por meio de análise documental, base de dados da empresa e entrevista. Os dados foram avaliados a partir de estatística descritiva e análise comparativa dos modelos presencial e *home office* de trabalho. Os resultados indicam que o *home office* possui grande potencial para a entrega de resultados com qualidade, contudo, sua implementação exige ajustes no planejamento das atividades. Destaca-se a necessidade da adoção de mecanismos tecnológicos mais eficazes para padronização de rotinas, monitoramento e avaliação das entregas, além do estabelecimento de canais de comunicação e controle mais eficientes.

Palavras-chave: *home office*. Produtividade. Setor fiscal. Trabalho remoto. Conformidade tributária.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conceito de *home office*, ou trabalho remoto, ganhou destaque em diversas áreas, especialmente no setor fiscal em contabilidade. Essa modalidade de trabalho, impulsionada pela pandemia de COVID-19, trouxe à tona novas oportunidades e desafios para as empresas, principalmente em cidades de pequeno porte, onde a dificuldade de recrutar e selecionar profissionais qualificados constitui um problema complexo. A escassez de mão de obra qualificada é um dos principais obstáculos enfrentados por organizações que buscam

manter a eficiência e a conformidade tributária em um ambiente cada vez mais competitivo (Lima, 2021).

O trabalho remoto emergiu como uma modalidade amplamente adotada após a pandemia, mas tem gerado desafios significativos na gestão da produtividade e na relação entre empregadores e empregados. Um exemplo recente é o caso do Banco Itaú Unibanco, que, em setembro de 2025, realizou demissões de funcionários com base em uma revisão de condutas relacionadas ao trabalho remoto e ao registro de jornada. Foram identificadas incompatibilidades entre as atividades registradas nas plataformas corporativas e os registros de ponto, sugerindo horas não efetivamente trabalhadas (G1, 2025).

Essa medida, justificada pelo banco como parte de um processo de gestão responsável para preservar a cultura de confiança, foi criticada pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região. O sindicato apontou a ausência de advertências prévias, o não envolvimento do diálogo sindical, bem como a falta de consideração de fatores como falhas técnicas, contextos de saúde e a complexidade do trabalho bancário remoto. Destacou-se, ainda, que períodos de inatividade de até quatro horas foram utilizados como critério de avaliação, o que foi considerado inadequado (G1, 2025). O episódio ilustra as tensões inerentes ao monitoramento remoto, onde a busca por eficiência pode comprometer os direitos trabalhistas e a confiança mútua, demandando políticas mais equilibradas para o futuro do *home office*.

O setor fiscal é fundamental para a saúde financeira das empresas, pois é responsável pela gestão das obrigações tributárias e pela elaboração de relatórios contábeis e financeiros. No entanto, a complexidade do sistema tributário brasileiro e as constantes mudanças na legislação exigem profissionais altamente capacitados e atualizados (Silva & Costa, 2020). Em cidades menores, periféricas, afastadas dos grandes centros, onde as oportunidades de formação e desenvolvimento profissional são um pouco mais limitadas, pode ocorrer dificuldade em encontrar talentos qualificados, podendo impactar negativamente na qualidade dos serviços prestados (Melo, 2022).

Para além da escassez de mão de obra qualificada, o *home office* não resolve todos os problemas enfrentados pelas empresas do setor fiscal. Questões relacionadas ao controle, comunicação e desempenho podem se agravar em um ambiente remoto. A ausência de um espaço físico compartilhado pode dificultar a colaboração entre equipes e a troca de informações, essenciais para a tomada de decisões rápidas e eficazes (Fernandes, 2021). Assim, é fundamental que as empresas adotem estratégias que não apenas promovam o trabalho

remoto, mas também enfrentem as lacunas na formação e na gestão de equipes, garantindo que a qualidade dos serviços contábeis não seja comprometida.

Dessa forma, embora o trabalho remoto se apresente como uma alternativa viável para mitigar a escassez de mão de obra qualificada no setor contábil — sobretudo para empresas localizadas em cidades de pequeno porte —, sua implementação gera tensões gerenciais significativas. Entre os principais desafios estão o monitoramento da produtividade, a garantia da qualidade das entregas fiscais e a manutenção da conformidade legal, fatores que, se não forem bem gerenciados, podem resultar em prejuízos operacionais e financeiros para as organizações.

Diante desse contexto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão de pesquisa: Em uma empresa contábil de pequeno porte, em que medida a modalidade de trabalho *home office* se associa a variações de produtividade quando comparada ao trabalho presencial?

Para responder a essa questão, esta pesquisa tem como objetivo: Comparar os impactos do regime de *home office* com o trabalho presencial em relação às variações nas ocorrências de multas, falhas, retrabalho e ao tempo de resolução de inconformidades.

Trata-se de uma pesquisa, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio da análise de documentos da base de dados da empresa e entrevista. Os resultados indicam que o trabalho em *home office* apresenta grande potencial para a entrega de resultados com qualidade. No entanto, evidencia-se a necessidade de ajustes no planejamento das atividades, com a implementação de mecanismos tecnológicos mais efetivos de padronização de rotinas, monitoramento e avaliação das entregas, além do estabelecimento de canais de comunicação e controle mais eficazes.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 HOME OFFICE

O conceito de *home office*, ou trabalho remoto, refere-se à prática de realizar atividades profissionais fora do ambiente tradicional de escritório, geralmente no conforto do lar. Essa modalidade de trabalho ganhou destaque nas últimas décadas, especialmente com o avanço das tecnologias de comunicação e informação, que possibilitaram a conexão entre colaboradores e empresas de forma mais eficiente e flexível (Mello, 2020).

A importância do *home office* pode ser analisada sob diversas perspectivas. Primeiramente, do ponto de vista da produtividade, estudos indicam que muitos trabalhadores se sentem mais motivados e produtivos em um ambiente familiar, onde podem personalizar seu espaço de trabalho e adaptar suas rotinas de acordo com suas necessidades pessoais. De acordo com um relatório da FlexJobs (2020), 65% dos trabalhadores afirmam que a flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalhar em casa aumentam sua satisfação no trabalho.

Além disso, o *home office* contribui para a redução de custos operacionais das empresas. Com menor necessidade de espaço físico, as organizações podem economizar em aluguel, contas de serviços públicos e demais despesas associadas à manutenção de um escritório. Essa economia pode ser reinvestida em áreas estratégicas, como tecnologia e capacitação de pessoal (Davis, 2021).

Outro aspecto relevante é a sustentabilidade. A diminuição do deslocamento diário para o trabalho resulta em menor emissão de carbono, contribuindo para a preservação ambiental. Estudos apontam que a redução do tráfego urbano, decorrente do aumento do *home office*, pode levar à melhoria da qualidade do ar e da saúde pública (Smith & Jones, 2021).

Entretanto, o trabalho remoto também apresenta desafios. A falta de interação social e a dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional podem provocar sentimentos de isolamento e estresse. A pesquisa realizada pela Buffer (2021) revelou que 20% dos trabalhadores remotos citam a solidão como um dos principais obstáculos enfrentados. Nesse sentido, é fundamental que as empresas implementem estratégias para promover a comunicação e o engajamento entre suas equipes, mesmo à distância (Johnson, 2022).

O *home office* se consolidou como uma alternativa viável e benéfica tanto para trabalhadores quanto para empregadores. Sua relevância se evidencia na flexibilidade, na redução de custos e na contribuição para a sustentabilidade, embora os desafios associados a essa modalidade de trabalho devam ser enfrentados de forma estratégica, a fim de garantir um ambiente produtivo e saudável. A literatura sobre o tema continua a evoluir, refletindo as transformações nas dinâmicas laborais e nas expectativas dos profissionais contemporâneos.

No Quadro 1 são apresentados aspectos na literatura sobre o *home office* e suas vantagens, especialmente aquelas relacionadas à qualidade de vida, economia de tempo e flexibilidade. No entanto, essas vantagens vêm acompanhadas de desafios importantes, como o isolamento social, dificuldades de comunicação e a indefinição de limites entre a vida pessoal e a profissional. A experiência de trabalho remoto pode variar significativamente entre diferentes perfis de trabalhadores e setores, exigindo abordagens específicas para cada contexto.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do *home office*

Vantagens	Desvantagens
- Flexibilidade de horários	- Dificuldade em separar vida pessoal e profissional
- Redução de tempo e custo com deslocamento	- Isolamento social e sensação de solidão
- Maior autonomia e conforto	- Distrações domésticas
- Aumento da produtividade (em alguns casos)	- Falta de estrutura adequada (mesa, cadeira, internet)
- Melhor conciliação com responsabilidades familiares	- Comunicação mais difícil com equipe e gestores
- Redução de custos para a empresa (infraestrutura)	- Menor visibilidade profissional

Fonte: Elaborado pela autora com base em Filardi, Castro e Zanini (2021); Hau e Todescat (2020); Martins e Leite (2021); Gatti et al. (2021); Barbosa (2021).

O modelo híbrido de trabalho, que combina atividades presenciais e remotas, tem se consolidado como uma alternativa viável diante das transformações nas dinâmicas laborais. Essa modalidade busca unir a flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo *home office* com os benefícios da interação presencial, como o fortalecimento das relações interpessoais e a melhoria da comunicação organizacional (Baruch, 2022).

Esse formato permite que colaboradores mantenham certo grau de liberdade na gestão do tempo e do espaço de trabalho, ao mesmo tempo em que preserva momentos de convivência e alinhamento coletivo. Além disso, o modelo híbrido favorece a adaptação gradual de empresas e profissionais às novas tecnologias e formas de gestão, sendo especialmente relevante em contextos onde a estrutura para o trabalho totalmente remoto ainda apresenta limitações.

Dessa forma, o trabalho híbrido representa uma solução intermediária entre inovação e estabilidade, sendo capaz de atender às diferentes demandas do ambiente corporativo contemporâneo, com ganhos tanto para a produtividade quanto para o bem-estar dos colaboradores.

2.2 O setor fiscal em contabilidade e *home office*

A crescente adoção do regime de trabalho remoto, impulsionada por avanços tecnológicos e eventos recentes, como a pandemia de COVID-19, tem impactado significativamente diversos setores da economia, incluindo a área contábil. Dentro da contabilidade, o setor fiscal — responsável pela apuração de tributos, cumprimento de obrigações acessórias e planejamento tributário — também passou por transformações com a implementação do *home office*.

A transição para o trabalho remoto no setor fiscal apresenta tanto oportunidades quanto desafios. Por um lado, o *home office* pode proporcionar maior flexibilidade e autonomia aos profissionais, potencialmente aumentando a satisfação e a produtividade (Bloom et al., 2015). A redução do tempo de deslocamento e dos custos operacionais para as empresas também são vantagens significativas (Felstead & Henseke, 2017). Além disso, o trabalho remoto pode ampliar o acesso a um *pool* de talentos geograficamente dispersos, permitindo que as empresas contábeis contratem profissionais qualificados independentemente de sua localização física (Cascio & Monteabaro, 2016).

Por outro lado, o trabalho remoto no setor fiscal exige uma reestruturação das rotinas e processos, bem como a implementação de ferramentas tecnológicas adequadas para garantir a segurança e a integridade das informações fiscais (Araújo & Silva, 2021). A comunicação e a colaboração entre os membros da equipe podem se tornar mais desafiadoras, exigindo a adoção de plataformas digitais e a implementação de estratégias de comunicação eficazes (Allen et al., 2015).

A legislação tributária brasileira, conhecida por sua complexidade e constante atualização, demanda um acompanhamento rigoroso por parte dos profissionais do setor fiscal. No ambiente de *home office*, a manutenção do conhecimento atualizado e o acesso a fontes de informação confiáveis tornam-se cruciais. A necessidade de interação com órgãos fiscais e o cumprimento de prazos legais exigem uma organização e disciplina ainda maiores no ambiente de trabalho remoto (Martins & Oliveira, 2022).

Ademais, a segurança da informação é uma preocupação central no setor fiscal, especialmente no contexto do trabalho remoto. A manipulação de dados sensíveis e a transmissão de informações fiscais pela internet requerem a implementação de medidas de segurança robustas para evitar fraudes e vazamentos de dados, conforme estabelece a Lei nº 13.709/2018 Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

A adoção do *home office* no setor fiscal da contabilidade representa uma mudança paradigmática que exige adaptação tanto por parte dos profissionais quanto das empresas. A

implementação bem-sucedida do trabalho remoto nesse setor depende da adoção de tecnologias adequadas, da redefinição de processos, da manutenção da segurança da informação e do desenvolvimento de novas formas de comunicação e colaboração, sempre em consonância com a legislação tributária vigente.

O setor fiscal é conhecido por seus prazos rigorosos e pela pontualidade exigida na entrega de declarações, como o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), a EFD-Contribuições e a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF). O não cumprimento desses prazos pode gerar multas e sanções severas.

O desafio do *home office* nas empresas contábeis está na gestão de tarefas e no monitoramento da produtividade, aspectos que se tornam fundamentais para assegurar a qualidade das atividades no ambiente remoto. A falta de visibilidade do progresso de cada tarefa pode dificultar a identificação de gargalos ou problemas em tempo hábil. É fundamental que as empresas contábeis implementem sistemas de gestão de tarefas robustos e que a equipe utilize ferramentas de comunicação eficazes para manter todos alinhados quanto ao andamento das obrigações (Allen et al., 2015).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como **quantitativa**, de natureza aplicada e abordagem descritiva, com o objetivo de compreender os impactos do modelo de *home office* na dinâmica do trabalho em pequenas cidades. Para tanto, adotou-se como procedimento técnico o estudo de caso, tendo como objeto a empresa AM Contabilidade Online, localizada em Naviraí-MS.

De acordo com Gil (2019), a pesquisa qualitativa é apropriada quando se busca interpretar fenômenos sociais a partir da compreensão de processos, relações e significados atribuídos pelos sujeitos aos contextos vividos. Neste trabalho, o enfoque qualitativo possibilita uma análise mais profunda sobre os efeitos do trabalho remoto em uma realidade empresarial localizada em uma cidade de pequeno porte.

Além disso, a pesquisa também adota uma abordagem quantitativa, a fim de mensurar, por meio de dados objetivos e estatísticos, aspectos relacionados ao impacto do modelo de trabalho híbrido. Essa combinação caracteriza o uso de métodos mistos, permitindo maior abrangência e profundidade na análise dos dados coletados por meio da plataforma de pesquisa.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa descritiva, pois busca registrar, analisar e interpretar as características principais do fenômeno observado — no caso, a adoção do *home office* — sem a pretensão de interferir ou manipular as variáveis estudadas.

Optou-se pelo estudo de caso como, uma vez que, conforme Yin (2015), essa estratégia é recomendada quando se deseja investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Para esta pesquisa, adotou-se como caso o *home office* da empresa AM Contabilidade Online. O estudo de caso permite uma observação detalhada e contextualizada, sendo especialmente útil em pesquisas organizacionais. O fenômeno a ser analisado é o trabalho realizado em *home office*.

A escolha da empresa AM Contabilidade Online justifica-se por sua trajetória de crescimento e transformação digital em uma cidade de pequeno porte, tornando-se um exemplo significativo dos desafios e possibilidades do modelo de trabalho remoto fora dos grandes centros urbanos.

Os dados foram coletados a partir de duas fontes: documentos e entrevista. Os documentos internos da empresa foram obtidos por meio do principal sistema de gestão e rastreamento de indicadores, a plataforma Monday.com, que serve como repositório central para todas as informações operacionais de demanda, incluindo tempo de atendimento, status, ocorrências de retrabalho e falhas.

A integridade do conjunto de dados foi assegurada pela complementação dessas informações com dados provenientes de outras plataformas de acompanhamento operacional de demandas, garantindo que as variáveis analisadas representem indicadores de desempenho reais e mensuráveis. Foram considerados aspectos como histórico de fundação, estrutura física, uso de tecnologias, número de colaboradores, modalidades de trabalho e adaptação ao modelo *home office*.

A entrevista (roteiro – anexo 1) foi realizada com o proprietário da empresa AM Contabilidade Online, e buscou capturar os principais aspectos da fundação e do desenvolvimento da empresa, bem como aspectos relacionados ao *home office* e sua comparação com o trabalho presencial no que diz respeito à produtividade e à qualidade do trabalho. Foram consideradas as seguintes dimensões: a) histórico da empresa; b) principais etapas de crescimento; c) adoção do *home office*; d) principais desafios na implementação do *home office*; e) vantagens e desvantagens do *home office*; f) resultados e ajustes na estratégia de utilização do *home office*. A entrevista foi gravada com o consentimento do entrevistado e transcrita integralmente para fins acadêmicos.

Para a análise dos dados, foram utilizadas duas técnicas: 1) estatística descritiva: utilização de dados primários da empresa para levantamento de falhas, multas e retrabalhos, apresentados a partir de valores absolutos e percentuais e; 2) análise de conteúdo: conforme Bardin (2016), permitindo a categorização das informações em eixos temáticos relevantes, são eles: estrutura e infraestrutura, pessoas, tecnologia, adoção do *home office*, desafios enfrentados e soluções encontradas. Essa sistematização possibilitou a construção de um panorama interpretativo da realidade da empresa, articulando os dados empíricos com os conceitos teóricos discutidos na fundamentação.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O caso da empresa AM Contabilidade Online

A AM Contabilidade Online, localizada em Naviraí, constitui um exemplo relevante de como pequenas empresas situadas em cidades do interior têm se adaptado às transformações do trabalho contemporâneo, especialmente no que diz respeito à digitalização e ao modelo de trabalho remoto.

A trajetória da empresa teve início no ano de 2013, em um pequeno salão anexo à residência da fundadora. Os primeiros anos foram marcados por dificuldades, mas pelo esforço de estabelecer maior proximidade com os clientes e construir uma base sólida de atendimento contábil personalizado.

Em 2014, diante da percepção de que o modelo tradicional de prestação de serviços não garantiria o crescimento desejado, a fundadora passou a buscar novas oportunidades e soluções no campo da contabilidade. Nesse mesmo ano, ocorreu a mudança da sede, marcando uma nova fase voltada à profissionalização da empresa.

Entre os anos de 2018 e 2019, a AM Contabilidade Online iniciou um processo mais estruturado de transformação digital. A empresa passou a operar de forma cada vez mais automatizada, com foco em escalabilidade, otimização de processos e ampliação do atendimento. Esse momento marcou a consolidação do modelo de contabilidade digital, com a adoção de plataformas online, sistemas integrados e ferramentas de comunicação remota.

A empresa passou de um espaço improvisado para uma estrutura física adequada, que atende às necessidades dos serviços prestados. A sede atual conta com salas organizadas, rede

de internet estável, equipamentos modernos e sistemas de segurança da informação. Essas melhorias foram fundamentais para viabilizar tanto o atendimento presencial quanto o trabalho remoto.

Atualmente, a AM Contabilidade Online conta com 32 colaboradores atuando presencialmente e 10 em regime de *home office*. A evolução da empresa exigiu a contratação de profissionais capacitados, familiarizados com o uso de tecnologias e preparados para atuar em ambientes digitais. A cultura organizacional passou a valorizar competências como autonomia, responsabilidade e proatividade, essenciais para o bom desempenho no trabalho remoto.

A tecnologia desempenhou papel central no crescimento da empresa. A adoção de sistemas de gestão contábil na nuvem, assinatura digital, softwares de comunicação (como Google Meet e WhatsApp Business) e automação de tarefas permitiu maior agilidade no atendimento e flexibilidade nas rotinas de trabalho. Essas ferramentas foram essenciais para a adoção parcial do *home office* e para a manutenção da produtividade, mesmo em contextos adversos.

4.2 O *home office* na empresa AM Contabilidade Online

A implantação do *home office* na AM Contabilidade Online ocorreu de forma gradual e estratégica, em resposta às exigências do mercado, ao avanço das tecnologias e aos aprendizados decorrentes do período da pandemia de COVID-19. A experiência anterior com sistemas digitais facilitou a adaptação a essa nova realidade.

O modelo remoto foi inicialmente adotado de forma experimental, no ano de 2021, com foco em áreas da empresa que não exigiam atendimento presencial nem manuseio físico de documentos. A boa resposta operacional permitiu sua consolidação em setores administrativos e de suporte, especialmente com colaboradores que demonstraram alto desempenho e capacidade de autogestão.

Com o crescimento e ampliação da carteira de clientes, a empresa ampliou a estratégia de utilização do *home office*, o que possibilitou atender as demandas, ao mesmo tempo em que surgiram novos desafios na gestão de pessoas. A AM gerencia atualmente uma carteira de 890 (oitocentos e noventa) clientes ativos, de acordo com dados de outubro de 2025 (SISTEMA Domínio, 2025). Este volume representa um patamar significativo de responsabilidade operacional e legal, exigindo um rigoroso controle de processos, especialmente no setor fiscal. A variação na modalidade de trabalho, entre regime presencial e *home office*, estabelecida como

política interna da empresa, torna-se uma variável crítica na avaliação da produtividade e da precisão das entregas.

Dados dos meses de setembro e outubro de 2025 demonstram que o volume total de entregas no setor fiscal entre os dois meios de trabalho (presencial e *home office*) manteve-se consistentemente elevado, com 700 (setecentas) entregas no mês de setembro e um patamar similar em outubro (aproximadamente 90% desse volume). Os números refletem a alta capacidade de produção da equipe, que conseguiu processar as obrigações da vasta maioria dos clientes, demonstrando que o output operacional atende às metas estabelecidas, não sendo afetado pela modalidade de trabalho (presencial e *home office*).

Contudo, a metrificação da produtividade individual no regime de *home office* é reconhecidamente um desafio. A empresa registra dificuldades em quantificar com precisão a produção per capita no regime de *home office*, devido à inerente divergência na autoavaliação de atividades e à ausência da supervisão direta, o que limita a análise de desempenho em comparação à modalidade presencial. Tal limitação sugere que, embora o volume de entregas tenha sido atingido, a qualidade e a precisão do trabalho apresentam problemas que podem comprometer a qualidade da entrega. Os dados da Tabela 01 apresentam a distribuição de cargos e modalidades de trabalho na empresa, que permitirá verificar, na Tabela 2, a incidência de problemas associados ao *home office*.

Tabela 01 – Distribuição de Cargos e Modalidade de Trabalho

Cargo/Função	Presencial	Home Office	Total
Auxiliar Fiscal	4	2	6
Assistente Fiscal	7	3	10
Analista Junior	2	1	3
Analista Pleno	3	2	5
Analista Sênior	3	3	6
Coordenadora Fiscal	1	1	2
Total Geral	20	12	32

Fonte: Elaborada pela autora. Dados do sistema Monday.com

*Dados referentes ao mês de agosto de 2025

Apesar do alto volume de entregas, o indicador de multas e sanções recebidas no setor fiscal revelou uma tendência preocupante de aumento de multas e sanções por falhas operacionais no regime de *home office*.

Os dados da Tabela 01 demonstram a presença de 32 colaboradores no setor fiscal, dos quais 12 atuam no modelo *home office*, sendo 9 relacionados diretamente com as questões de multas ou sanções. Na tabela 02 é apresentado a destruição dos colaboradores presenciais e *home office* e incidência de problemas por categoria.

Tabela 02 – Comparativo de problemas trabalho presencial x *home office*

Variável	Agregado Presencial			Agregado Home Office			Impacto: Diferença entre presencial e home office		
	2023	2024	2025*	2023	2024	2025*	2023	2024	2025*
Quantidade de Multas	29	25	10	75	55	18	46	30	08
Quantidade de falhas Críticas	35	25	10	85	55	15	50	30	05
Tempo de Resolução de Falhas Críticas	07 dias	7 dias	07 dias	30 dias	30 dias	30 dias	23 dias	23 dias	23 dias
Taxa de Retrabalho	25%	35%	20%	75%	70%	35%	50 p.p.	35 p.p.	15 p.p.**.
Total das Multas em \$	12.000	10.000	4.000	35.000	20.000	6.000	23.000	10.000	2.000

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados do sistema Monday.com

*Dados referentes ao período de janeiro a setembro de 2025

** Pontos percentuais

Os dados da Tabela 2, que compara problemas operacionais entre as modalidades presencial e *home office* entre os anos de 2023 e 2025, evidenciam uma disparidade consistente na quantidade de problemas relacionados ao *home office*, embora os números apontem uma tendência de melhora ao longo do período analisado.

Constata-se, nos três anos analisados, que o número de multas e falhas críticas no modelo de trabalho *home office* é muito superior ao do regime presencial. Observa-se que, no ano de 2023, o número de multas foi 158% maior no *home office* (75 multas) do que no

presencial (29 multas), com impacto financeiro de R\$ 23.000,00. Em 2024, o número de multas foi de 55 no *home office* contra 25 no trabalho presencial, o que representa 120% a mais no modelo *home office*, com impacto financeiro de R\$ 10.000,00. Já no ano de 2025, considerando dados referentes ao período até o mês de outubro, o número de multas foi de 18 para os colaboradores em *home office* e 10 no modelo presencial, significando 80% maior no *home office*, com impacto financeiro no ano de R\$ 2.000,00. Observa-se uma tendência de redução da quantidade de multas nos anos de 2024 e 2025.

Uma informação relevante evidenciada no contexto das multas é que, no período de 2023 a 2025, o valor das multas geradas pelos colaboradores presenciais foi de R\$ 26.000,00. No mesmo período, o valor de multa gerado pelos colaboradores no modelo de trabalho *home office* foi de R\$ 61.000,00, caracterizando uma diferença de R\$ 35.000,00.

Entre os anos de 2023 e 2025, no modelo presencial, o número de falhas críticas foi 70, contra 155 no modelo *home office*, representando 85 falhas críticas a mais em comparação ao presencial (121,43% a mais).

Ainda que se considere o elevado valor de multas que a empresa precisa desembolsar para uma empresa de pequeno porte, o indicador tempo de resolução de falhas críticas pode ser considerado igualmente preocupante, já que o tempo de correção de falhas críticas é de 30 dias no modelo de trabalho *home office*, enquanto no presencial é de 7 dias, significando uma diferença de mais de três semanas.

Os dados apontam uma tendência de redução nas taxas de retrabalho no *home office* comparado ao trabalho presencial entre os anos de 2023 e 2025. Cabe destacar o ano de 2023, onde a taxa de retrabalho no *home office* foi de 75%, o triplo dos 25% verificados no modelo de trabalho presencial. No ano de 2024, a taxa de retrabalho foi de 70% no *home office* contra 35% no presencial, e em 2025, 35% no *home office* e 20% no presencial.

A discussão teórica realizada evidencia que o trabalho realizado a partir da modalidade *home office* é capaz de gerar ganhos importantes de produtividade e qualidade. Para tanto, é fundamental que a empresa promova condições de infraestrutura tecnológica, processos e comunicação adequados. Segundo destacam Bloom et al. (2015) e Allen (2015), o desempenho no trabalho *home office* deve estar alicerçado em um desenho de trabalho bem definido, com processos claros, metas mensuráveis, rotinas bem estabelecidas e mecanismos de monitoramento e controle de qualidade que possam ser realizados de forma online.

Os dados da pesquisa demonstram que a não observância de estruturas consolidadas de trabalho para o modelo *home office* pode trazer impactos negativos para a produtividade e

qualidade dos serviços prestados pelas empresas, decorrentes principalmente da ausência de padronização dos fluxos de trabalho, da comunicação fragmentada e de falhas no acompanhamento das entregas. No caso da empresa AM, o *home office* apresentou um número maior de falhas críticas, tempo de resposta às falhas críticas, retrabalho e volume de recursos financeiros pagos em multas, em comparação ao trabalho presencial, reforçando a tese de que o trabalho por *home office* está diretamente relacionado à utilização de tecnologia adequada e à maturidade dos processos organizacionais.

Contudo, a tendência de diminuição da quantidade de multas, de falhas críticas, do tempo de resolução das falhas críticas, da taxa de retrabalho e, conseqüentemente, das multas entre 2023 e 2025, sugere a presença de uma curva de aprendizagem organizacional. Ao longo dos três anos, a empresa AM melhorou a tecnologia e os processos, adotou medidas junto à equipe de colaboradores que sugerem melhor adaptação às exigências do trabalho remoto. Tais medidas envolvem ajustes incrementais nos procedimentos, como a padronização das tarefas, o uso mais eficiente das ferramentas digitais e a ampliação dos canais de comunicação interna. Os ajustes no sentido de sofisticação da tecnologia e padronização progressiva indicam que o *home office*, quando sustentado por mecanismos de coordenação e feedback contínuo, tende a convergir em desempenho com o trabalho presencial.

Ainda que o objetivo desta pesquisa não seja avaliar falhas críticas, tempo de correção das falhas, retrabalho e multas do ponto de vista individual, mas sim o impacto geral, cabe ressaltar uma possível relação dos aspectos de produtividade com questões de gestão de pessoas, como rotatividade (turnover), condições de trabalho e remuneração. A análise comparativa entre as modalidades revela que o regime de *home office* apresenta uma taxa superior à do presencial. Essa diferença está intrinsecamente ligada à necessidade de qualidades técnicas e cuidados precisos no acompanhamento de determinadas demandas fiscais.

No período analisado, compreendido entre 2023 e 2025, a taxa de desligamentos voluntários na equipe em regime presencial foi de aproximadamente 20%, enquanto a equipe em *home office* registrou 55%. A taxa superior no *home office* sugere que o isolamento profissional e a fragilidade do vínculo diário podem atuar como fatores de desengajamento. Essa alta rotatividade configura um custo adicional indireto para a empresa, exigindo investimentos contínuos em processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores para suprir a demanda.

Outros dados que influenciam o desempenho e a satisfação da equipe referem-se à política de salários e benefícios. A política da empresa estabelece que a base salarial é a mesma

por função/cargo, não havendo diferenciação de valores entre as modalidades de trabalho. No entanto, a equipe presencial recebe benefícios adicionais relacionados ao trabalho presencial.

A questão dos privilégios e do suporte à infraestrutura é um ponto de atenção crítico. A ausência de suporte adequado ou o custo de energia elétrica assumido pelo colaborador remoto podem gerar insatisfação. Essa disparidade, ou a percepção de tratamento desigual, funciona como um fator de estresse que, embora não seja a causa direta da falha operacional, contribui indiretamente para a falta de foco ou desmotivação, refletindo-se na maior incidência de falhas críticas e retrabalho observada no regime remoto.

Sob a perspectiva de Felstead e Henseke (2017), o teletrabalho não é apenas uma mudança espacial, mas uma reorganização das rotinas produtivas e das relações de poder no ambiente laboral. O desempenho do colaborador que atua no trabalho remoto pode, em muitos casos, depender menos da competência individual e mais da eficiência dos sistemas de coordenação e da infraestrutura tecnológica disponíveis. A constatação de que o tempo médio para resolução de falhas críticas é 23 dias maior no *home office* revela um gargalo de coordenação, caracterizado por fluxos de comunicação lentos e falta de mecanismos ágeis de escalonamento de problemas. Essa situação confirma que a eficácia da modalidade remota exige práticas de gestão colaborativa, sustentadas por rotinas, sistemas e protocolos que garantam o fluxo de informações entre setores e níveis hierárquicos.

Araújo e Silva (2021) reforçam essa perspectiva ao destacarem que a efetividade do *home office* depende do uso estratégico das tecnologias da informação, especialmente em tarefas que envolvem alto grau de responsabilidade e precisão técnica, como é o caso do setor fiscal. A ausência de controles tecnológicos robustos pode ampliar os riscos de não conformidade legal, retrabalho e perdas financeiras, o que se alinha ao aumento do valor das multas observadas nos primeiros anos do estudo.

Bloom et al. (2015) e Araújo e Silva (2021) reforçam a necessidade de que o *home office* esteja alicerçado em boas políticas e práticas de segurança digital e rastreabilidade das ações. O volume mais elevado de multas em 2023 e 2024 indica que a empresa ainda carecia de sistemas de controle e de responsabilização, como registros automáticos de atividades, revisão por pares e segregação de funções. A implementação de trilhas de auditoria (logs) e de protocolos de dupla verificação (quatro olhos) emerge, portanto, como estratégia essencial para fortalecer a conformidade regulatória e reduzir vulnerabilidades na modalidade remota.

Diante dos desafios de qualidade e agilidade operacional evidenciados pelas análises comparativas de desempenho e pela alta taxa de retrabalho no regime de *home office*, a empresa

adotou uma postura estratégica para mitigar os riscos e garantir a conformidade fiscal. O Quadro 2 apresenta uma síntese das ações.

Quadro 2 – Medidas para melhorar produtividade e qualidade no home office na empresa AM

Medidas	Características
Fortalecimento da Comunicação e do Alinhamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none">- Estabelecimento de reuniões periódicas online para garantir o alinhamento de tarefas, o acompanhamento e o fortalecimento do vínculo da equipe, contribuindo diretamente para a redução de erros por falhas de comunicação;- Definição de rotinas e protocolos de comunicação formal entre equipes, padronizando a troca de informações sensíveis.
Aprimoramento da Gestão de Processos e Monitoramento	<ul style="list-style-type: none">- Modernização dos controles – padronização da utilização de plataformas de gestão de projetos, em todos os setores fiscais. Estas ferramentas permitem o acompanhamento em tempo real do andamento das atividades, facilitando a identificação imediata de gargalos e status de entrega, antes da finalização dos trabalhos, evitando assim, multas.
Suporte Tecnológico e Cultura de Flexibilidade Responsável	<ul style="list-style-type: none">- Reconhecendo a dependência da tecnologia no modelo remoto, a empresa investiu na oferta de suporte técnico e capacitação digital aos colaboradores.- Consolidação da política de flexibilidade com responsabilidade. Esta diretriz permite que a equipe mantenha a autonomia conferida pelo trabalho remoto, desde que os resultados de qualidade e prazo sejam inegociáveis.- Transferência da jornada de trabalho para a entrega de valor agregado e a manutenção dos indicadores de desempenho positivos, o que se alinha diretamente à meta de redução de custos com sanções.
Mecanismos de Monitoramento no Home Office	<ul style="list-style-type: none">- Monitoramento realizado por meio de uma abordagem que combina confiança, rastreabilidade de processos e métricas de resultado, servindo como substituto da supervisão física;- A principal ferramenta de controle utilizada é a Monday .com, integrada às plataformas de gestão de projetos (Acessórias e Domínio). O monitoramento é não invasivo (não há monitoramento de tela ou teclado), e o foco gerencial está na autonomia com responsabilidade.
A fiscalização e o controle de qualidade são estruturados em três pilares:	<ol style="list-style-type: none">1) Acompanhamento do Fluxo de Trabalho: O supervisor verifica diariamente o status das tarefas atribuídas na plataforma, garantindo que o fluxo de trabalho seja rigorosamente respeitado;2) Métricas de Qualidade (Output-Based): A verdadeira avaliação do desempenho é realizada com base no resultado final e na precisão da entrega. Multas, Retrabalho e Falhas Críticas são utilizados como os principais Indicadores-Chave de Desempenho para a equipe remota.3) Pontos de Contato: As reuniões de alinhamento periódico funcionam como pontos de prestação de contas e ajuste de rota, garantindo que o colaborador remoto permaneça engajado e consciente de suas responsabilidades.

Fonte: elaborado pela autora com base em documentos e entrevista

As intervenções foram focadas em aprimorar a comunicação, o monitoramento e a cultura organizacional. Destaca-se que as medidas convergem para uma cultura organizacional orientada a resultados, sustentada por transparência, responsabilização e aprendizagem contínua.

À luz do referencial teórico discutido, os dados demonstram que o *home office* não constitui, em si, um fator de ineficiência, mas um campo de aperfeiçoamento da gestão que requer reconfiguração das práticas de supervisão, comunicação e controle. Quando apoiado por instrumentos de coordenação adequados e políticas de governança digital, o trabalho remoto pode transformar-se em um modelo sustentável e competitivo de organização do trabalho, capaz de combinar produtividade, bem-estar e conformidade institucional.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa se dedicou a investigar os impactos do regime de *home office* na dinâmica de trabalho do setor fiscal de uma empresa contábil de pequeno porte, a AM Contabilidade Online, localizada em Naviraí-MS. O objetivo central foi comparar as variações de produtividade entre as modalidades remota e presencial, utilizando como variáveis críticas a ocorrência de multas, falhas, retrabalho e o tempo de resolução de inconformidades. A metodologia mista, ancorada no estudo de caso e na análise de dados operacionais e de gestão, permitiu alcançar um panorama detalhado sobre os efeitos do trabalho remoto na conformidade legal e na eficiência operacional do setor fiscal, alcançando plenamente a proposta do trabalho ao fornecer dados empíricos robustos para a discussão.

Os resultados alcançados demonstraram que o *home office* na empresa estudada se associa a uma complexa dualidade de impactos na produtividade. Por um lado, o trabalho remoto se mostrou altamente eficaz para a manutenção do volume de entregas (*output*), mitigando o desafio regional da escassez de mão de obra qualificada. Contudo, a análise quantitativa de qualidade revelou que a implementação do *home office* inicialmente impôs um custo significativamente maior em termos de conformidade e precisão.

O principal resultado desta pesquisa reside na constatação de que o custo da não-qualidade e da não-conformidade legal foi drasticamente superior no regime de *home office* nos anos iniciais de sua implementação. Os dados foram contundentes ao demonstrar que a modalidade remota gerou 158% a mais de multas em 2023 e 121,43% a mais de falhas críticas no período total de 2023 a 2025, resultando em um custo financeiro direto de multas

R\$35.000,00 superior ao do regime presencial. Este achado estabelece que, no setor fiscal, a produtividade não pode ser medida apenas pelo volume, mas essencialmente pela precisão. A associação negativa inicial entre o *home office* e a conformidade reforça a tese teórica de que a ausência de supervisão direta, em um ambiente de alto risco regulatório, exige compensações tecnológicas robustas para mitigação de vulnerabilidades.

Um segundo resultado crítico foi a evidência de um gargalo de coordenação e comunicação no ambiente remoto, mensurado pelo tempo de resolução de inconformidades: 30 dias no *home office* contra apenas 7 dias no presencial. Essa diferença de 23 dias é o indicador mais forte de que a ausência de mecanismos ágeis de escalonamento de problemas e a comunicação fragmentada geraram lentidão no fluxo de trabalho e na correção de falhas críticas. O alto índice de retrabalho inicial (75% no *home office* em 2023 contra 25% no presencial) reforça essa conclusão, alinhando-se à literatura que aponta a necessidade de rotinas bem definidas e sistemas de monitoramento contínuo como premissas para o desempenho remoto.

Um achado relevante é a demonstração de uma curva de aprendizagem organizacional. A tendência consistente de redução nas taxas de multas, falhas e retrabalho observada entre 2023 e 2025 prova que o *home office* é sustentável e viável, desde que apoiado por ajustes estratégicos e maturidade de processos. As melhorias graduais nos indicadores de qualidade, decorrentes da adoção de protocolos de dupla verificação e do uso mais eficiente de ferramentas digitais, confirmam que o desafio não é a modalidade em si, mas a sua gestão.

No entanto, a pesquisa também revelou um custo indireto elevado na gestão de pessoas, com o *home office* apresentando uma taxa de *turnover* de 55%, significativamente mais alta que os 20% da equipe presencial. Esta alta rotatividade sugere que o isolamento profissional e a percepção de iniquidade na política de benefícios e suporte à infraestrutura (como o custo de energia elétrica) contribuem para o desengajamento e para um custo adicional de recrutamento e treinamento.

Os resultados desta pesquisa servem como um alerta gerencial e uma contribuição prática valiosa para as empresas de pequeno porte do setor contábil. O estudo demonstra que o foco da transição deve estar na gestão da precisão e do risco fiscal (conformidade), e não apenas na manutenção do volume de produção, exigindo a reconfiguração das práticas de supervisão para um modelo baseado em resultados, rastreabilidade (*logs*) e governança digital. O *home office* não constitui, em si, um fator de ineficiência, mas um poderoso catalisador para o aperfeiçoamento da gestão. Para que o trabalho remoto se transforme em um modelo

competitivo, é imperativo que as empresas invistam em sistemas de coordenação adequados e em políticas de equidade que enderecem os custos de infraestrutura e o risco de isolamento profissional.

A principal limitação desta pesquisa reside em seu delineamento como estudo de caso único. Embora a profundidade da análise de dados operacionais da empresa estudada tenha sido um ponto forte, os resultados quantitativos não podem ser generalizados para o setor contábil como um todo sem cautela. O contexto de uma cidade de pequeno porte, que impulsiona a busca por mão de obra remota, também confere características específicas ao caso. Além disso, a dificuldade inicial da empresa em quantificar a produtividade *per capita* no *home office* limitou a análise a indicadores de *qualidade* (multas/falhas) em vez de indicadores de *velocidade* ou *eficiência* individuais.

Sugere-se que futuras pesquisas aprofundem o estudo do impacto do *home office* com uma Análise de Custo Total e Benefício, incluindo os custos indiretos da rotatividade (*turnover*) e o investimento em recrutamento/treinamento, comparando-os com o valor economizado em infraestrutura física. Uma segunda frente de pesquisas seria com foco em equidade e bem-estar, investigando a relação entre a percepção de justiça na política de salários e benefícios e o desempenho de qualidade dos colaboradores remotos. Por fim, sugere-se a realização de estudos de caso em empresas contábeis que adotaram o modelo híbrido (parcialmente presencial) para determinar se a interação física periódica mitiga os gargalos de coordenação e comunicação observados neste estudo. Em última análise, a experiência da AM Contabilidade Online demonstra que o futuro do trabalho exige, indiscutivelmente, a reconfiguração das práticas de gestão para um modelo baseado em confiança, tecnologia e foco absoluto em resultados

REFERÊNCIAS

- ALLEN, D. G.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, Thousand Oaks, CA, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.
- ALLEN, T. et al. Managing the virtual team: the impact of communication on performance and satisfaction. **Journal of Business Communication**, Thousand Oaks, CA, v. 52, n. 4, p. 450-478, 2015.
- BLOOM, N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, Oxford, v. 130, n. 1, p. 165–218, 2015.

- CASCIO, W. F.; MONTEABARO, C. A. Telework's impact on productivity, organizational culture, and the environment. **Journal of Organizational Behavior**, New York, v. 37, n. 5, p. 635-654, 2016.
- DAVIS, R. The Cost Benefits of Remote Work. **Journal of Business Economics**, New York, v. 45, n. 3, p. 123-135, 2021.
- DUARTE, F.; OLIVEIRA, R. A. Trabalho híbrido: desafios e oportunidades no pós-pandemia. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 22, n. 2, p. 45–60, 2022.
- FELSTEAD, A.; HENSEKE, G. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. **New Technology, Work and Employment**, Oxford, v. 32, n. 3, p. 195-212, 2017.
- FERNANDES, L. Desafios da Comunicação em Ambientes de Trabalho Remoto. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 45-60, 2021.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **O futuro do trabalho**: modelos híbridos e os desafios da liderança. Belo Horizonte: FDC, 2022.
- G1. Itaú demite funcionários após avaliar produtividade no home office. **G1**, São Paulo: Globo, 8 set. 2025. Por **André Catto**, g1 — São Paulo Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2025/09/08/itau-demite-funcionarios-apos-avaliar-productividade-no-home-office.ghtml>. Acesso em: 26 set. 2025.
- JOHNSON, L. Engagement Strategies for Remote Teams. **International Journal of Human Resource Management**, Abingdon, v. 33, n. 2, p. 456-470, 2022.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. extra, p. 1, 14 ago. 2018.
- LIMA, J. A Escassez de Mão de Obra Qualificada no Setor Contábil. **Journal of Business and Economics**, New York, v. 12, n. 2, p. 123-135, 2021.
- MARTINS, P. H.; OLIVEIRA, L. M. A influência do home office na rotina do profissional contábil do setor fiscal. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, n. 254, p. 45-58, 2022.
- MELLO, J. Trabalho Remoto: Desafios e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 45-60, 2020.
- MELO, A. O Impacto do Home Office na Qualidade dos Serviços Contábeis. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, v. 34, n. 1, p. 78-92, 2022.
- MICROSOFT BRASIL. **Índice de Tendências do Trabalho**: O próximo grande desafio é o modelo híbrido. 2021. Disponível em: <https://news.microsoft.com/pt-br>. Acesso em: 12 jun. 2025.
- RIBEIRO, Martins. **Liderança estratégica e eficácia organizacional**: o caso do Exército Português. 2006.
- SILVA, R.; COSTA, M. Tecnologia e Formação Profissional no Setor Fiscal. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 234-250, 2020.
- SMITH, A.; JONES, B. Sustainability and Remote Work: A New Era. **Environmental Research Letters**, Bristol, v. 16, n. 4, p. 1-10, 2021.
- SOUZA, L. M.; FREITAS, H. Modelos híbridos de trabalho: tendências e implicações organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 503–518, 2021.

ANEXO I

Roteiro da Entrevista

1. Como surgiu a AM Contabilidade? Você poderia contar um pouco sobre o contexto da fundação da empresa?
2. Quais foram os principais marcos no desenvolvimento da AM até o ano de 2025?
3. O que motivou a adoção do trabalho em Home Office na AM? Essa decisão partiu da pandemia, da transformação digital, da escassez de mão de obra local, ou de outros fatores?
4. Quais foram os principais desafios enfrentados durante essa transição para o modelo de trabalho remoto? Houve resistência por parte dos colaboradores presenciais?
5. Na sua visão, quais são as principais vantagens do trabalho remoto (Home Office) em comparação com o modelo presencial?
6. Atualmente, o Home Office na AM conta com um processo estruturado? Quais plataformas são utilizadas? Como é feito o acompanhamento e a mensuração do engajamento dos colaboradores remotos?
7. A partir das experiências adquiridas, a AM pretende manter o modelo de Home Office nos próximos anos, migrar para o modelo híbrido ou retornar ao modelo 100% presencial?
8. Para encerrar, gostaríamos de saber: quais foram os principais aprendizados que essa experiência com o Home Office trouxe para a cultura organizacional da AM? O que o modelo remoto trouxe de positivo e o que trouxe de negativo, na sua percepção enquanto gestor?