



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA BEATRIZ MOREIRA ALVES DE OLIVEIRA

**Pejotização: Um Estudo no Setor da Construção Civil em João
Pessoa**

JOÃO PESSOA

2025

ANA BEATRIZ MOREIRA ALVES DE OLIVEIRA

Pejotização: Um Estudo no Setor da Construção Civil em João Pessoa



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba,
curso Superior de Bacharelado em
Administração, como requisito institucional
para a obtenção do Grau de Bacharel em
ADMINISTRAÇÃO.

Orientador(a): Prof^a Dr^a Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi

JOÃO PESSOA
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

O48p	<p>Oliveira, Ana Beatriz Moreira Alves de. Pejotização: um estudo no setor da construção civil em João Pessoa / Ana Beatriz Moreira Alves de Oliveira. – 2025. 56 f. : il.</p> <p>TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG. Orientadora Profa Dra Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi.</p> <p>1. Gestão de Pessoas. 2. Pejotização, 3. Relações de trabalho. 4. Comportamento organizacional. I. Título.</p> <p>CDU 005.95</p>
------	---

 INSTITUTO FEDERAL Paraíba	CAMPUS JOÃO PESSOA COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA
--	--

AVALIAÇÃO 38/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 20 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO**ANA BEATRIZ MOREIRA ALVES DE OLIVEIRA**

Matrícula 20212460066

Pejotização: Um Estudo no Setor da Construção Civil em João Pessoa

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 20/08/2025 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 20 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi (IFPB)
Orientador(a)Giorgione Mendes Ribeiro Junior (IFPB)
Examinador(a) interno(a)Marcos José de Oliveira Lima Filho (IFPB)
Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 20/08/2025 21:13:43.
- **Giorgione Mendes Ribeiro Junior, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 22/08/2025 09:57:13.
- **Marcos Jose de Oliveira Lima Filho, PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO**, em 22/08/2025 11:30:08.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 752204
Verificador: c0c43186c2
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho à minha mãe, Roziane Moreira Alves de Oliveira, que desde cedo me ensinou que o conhecimento é a herança que ninguém jamais irá tirar de mim. Dedico, em especial, ao meu primeiro amor e eterno companheiro de vida, Lukas de Sousa Ferreira, por nunca me deixar desistir.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida e todos os dons que por Ele me foram dados. À Nossa Senhora das Graças que me cobre com seu poderoso manto e sempre atende aos meus chamados. À minha mãe (Roziane) que, mesmo com tantas dificuldades, não permitiu que os meus sonhos fossem deixados no papel. Que foi minha professora e de tantos outros, se tornando símbolo de força, dedicação e resiliência. Obrigada pelo esforço de tantos anos e por ter me permitido chegar a oportunidades que a senhora não teve. Ao meu pai (Mário César) por ter se dedicado o quanto pode e por, mesmo com nossas diferenças, continuar me amando. Aos meus irmãos (Ana Carolina e João Victor), para quem hoje abro as portas para conquistas maiores e melhores que as minhas. A eles que não me permitiram esquecer onde reside minha força. Aos meus avós (Agnaldo, Elzenira e Maria) a quem serei eternamente grata por todo cuidado, afeto e ao lar com tanto amor que me proporcionaram por anos. Por todos os valores e princípios que me ensinaram e por tantas outras coisas que nunca serei capaz de retribuir. Aos meus padrinhos (Laudiceia e Walter) e às minhas tias (Adriana e Suzana) por se fazerem presentes quando precisava, por sempre me regarem com tanto amor e admiração. Ao meu primeiro e eterno amor (Lukas) que desde sempre acreditou em mim, depositando todo seu companheirismo, apoio emocional e psicológico e mesmo quando o sapato apertou não deixou de caminhar ao meu lado. Às amigas (Lizandra e Louisiana) por me apoiarem de todas as formas possíveis nessa caminhada e na vida inteira. Agradeço à minha orientadora, Prof^a Dr^a Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi, por todo esforço dedicado que foi fundamental para o desenvolvimento desse projeto. Ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB), pelo ensino gratuito de qualidade ímpar que me proporcionou conhecimento, estrutura e oportunidades extraordinárias. A todos, minha eterna gratidão por terem participado e contribuído de alguma forma com essa jornada.

"Ora et labora" (Reza e trabalha)

São Bento

RESUMO

Esta pesquisa visa investigar a (in)existência da pejetização e suas repercussões no ambiente laboral de uma construtora no município de João Pessoa/PB. Por meio de um estudo de caso, foram aplicados questionários ao responsável pelo setor de Recursos Humanos e aos colaboradores, permitindo comparar percepções divergentes entre gestão e funcionários. A metodologia possui uma abordagem qualitativa, complementada por dados quantitativos, com análise descritiva e interpretativa dos resultados. A análise de dados revelou uma diferença marcante: enquanto a gestão enxerga a pejetização como estratégia para reduzir custos e aumentar a agilidade, os funcionários relatam insegurança, alta rotatividade e falta de reconhecimento. O estudo expôs que a ausência de políticas claras e a percepção de tratamento desigual impactam o bem-estar, a motivação e o senso de pertencimento dos trabalhadores. Os resultados indicam a necessidade de reorganização do RH e da gestão de contratos PJ, visando não apenas mitigar riscos legais, mas também fomentar um ambiente de trabalho mais justo e eficiente. Este estudo enriquece o debate sobre a pejetização, enfatizando a importância de equilibrar a flexibilidade empresarial com a garantia dos direitos e do bem-estar dos funcionários, oferecendo insights relevantes para gestores e pesquisadores interessados nas consequências dessa prática.

Palavras-chave: Pejetização. Gestão de Pessoas. Relações de Trabalho. Clima Organizacional.

ABSTRACT

This research examines the forms of employment in the construction industry in João Pessoa, focusing on the practice of hiring workers as legal entities (PJ). Through a case study, questionnaires were applied to both the Human Resources manager and the employees, allowing a comparison of the divergent perceptions between management and staff. The methodology employed a qualitative approach, complemented by quantitative data, with descriptive and interpretative analysis of the results. The data analysis revealed a marked difference: while management views PJ hiring as a strategy to reduce costs and increase agility, employees report insecurity, high turnover, and lack of recognition. The study showed that the absence of clear policies and the perception of unequal treatment affect employee well-being, motivation, and sense of belonging. The results indicate the need for reorganization of HR and PJ contract management, aiming not only to mitigate legal risks but also to foster a fairer and more efficient work environment. This study contributes to the debate on PJ hiring, emphasizing the importance of balancing corporate flexibility with the protection of employees' rights and well-being, providing valuable insights for managers and researchers interested in the consequences of this practice.

Keywords: PJ Hiring. Human Resource Management. Labor Relations. Organizational Climate.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipo de vínculo dos funcionários com a empresa.....	30
Gráfico 2: Tempo de trabalho na empresa.....	30
Gráfico 3: Grau de instrução.....	31
Gráfico 4: Motivação para a adoção contratação via PJ.....	33
Gráfico 5: Índice de rotatividade.....	33
Gráfico 6: Gerenciamento de riscos legais e trabalhistas.....	34
Gráfico 7: Recebimento de informações sobre direitos e deveres.....	35
Gráfico 8: Tratamento igualitário.....	35
Gráfico 9: Desafios enfrentados pelos colaboradores.....	36
Gráfico 10: Sentimento de segurança na continuidade do contrato.....	37
Gráfico 11: Impactos no bem-estar dos colaboradores.....	38
Gráfico 12: Valorização profissional.....	38
Gráfico 13: Participação em programas de avaliação ou desenvolvimento.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

CTPS: Carteira de Trabalho e Previdência Social

DP: Departamento Social

FGTS: Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

PB: Paraíba

PJ: Pessoa Jurídica

RH: Recursos Humanos

TST: Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. A Pejotização nas Relações de Trabalho e seus Fatores Estruturais.....	15
2.2. Enquadramento Jurídico e Implicações Legais da Pejotização.....	18
2.3. Repercussões da Pejotização no Ambiente Organizacional.....	22
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
3.1. Caracterização da pesquisa.....	25
3.2. Universo, amostragem e amostra.....	26
3.3. Instrumento de coleta de dados.....	27
3.4. Perspectiva de análise de dados.....	27
4. ANÁLISE DE DADOS.....	29
4.1. Perfil dos Respondentes.....	29
4.1.1. Funcionários.....	29
4.1.2. Setor de Recursos Humanos.....	31
4.2. Análise comparativa entre RH e funcionários.....	32
4.3. Repercussões da pejotização na saúde mental dos trabalhadores.....	36
4.4. Análises finais.....	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICES.....	48

1. INTRODUÇÃO

A *pejotização*, que se refere a contratação de funcionários como pessoas jurídicas (PJ) em vez de adotar o vínculo celetista tradicional, tornou-se uma prática cada vez mais comum no cenário trabalhista brasileiro. Baseada no discurso de flexibilidade e diminuição de custos, ela se posiciona como uma opção para empresas que buscam agilidade e adaptação às necessidades específicas, principalmente em áreas como a construção civil, em que a variação dos projetos e a pressão por prazos curtos favorecem acordos contratuais mais flexíveis. No entanto, sob uma ótica crítica, esta modalidade acende a discussão de assuntos sobre a precarização das relações laborais, a fragilização das garantias sociais e os desafios na gestão de pessoas.

A análise do enquadramento jurídico dessa prática é importante, uma vez que a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece critérios específicos para a definição do vínculo empregatício, incluindo habitualidade, pessoalidade, onerosidade, alteridade e subordinação. Quando existem, esses elementos tornam o uso do contrato via pessoa jurídica ilegal, tema de grande repercussão atualmente discutido pelo STF, o qual analisará a licitude de contratos de prestação de serviços.

Neste estudo, foram examinados os fatores estruturais que levam a adoção desse modelo contratual em uma empresa de construção de João Pessoa, discutindo o enquadramento jurídico e as possíveis implicações legais da contratação de pessoas jurídicas e, com isso, investiga as repercussões da *pejotização* no ambiente de trabalho.

Por meio de um estudo de caso que envolveu questionários *online* aplicados com o responsável pelo setor de Recursos Humanos e os trabalhadores operacionais, visando confrontar a visão da gestão — pautada na eficiência e redução de custos — com a percepção dos funcionários, que associam a *pejotização* à insegurança, à falta de reconhecimento e à exclusão de benefícios.

A escolha desse tema se justifica por dois motivos fundamentais: primeiro, por se tratar de uma área de fácil acesso para a autora, considerando que possui vínculos pessoais com colaboradores da construção civil, o que possibilitou a coleta de informações pertinentes à pesquisa; segundo, pelo fato da *pejotização* representa

uma prática contemporânea e bastante discutida no contexto laboral brasileiro, sobretudo no segmento da construção civil. Dessa forma, a pesquisa visa contribuir com reflexões significativas sobre os efeitos desse tipo de contratação tanto na gestão empresarial, quanto para os funcionários.

Dessa forma, o estudo procura responder à seguinte pergunta: quais são os principais desafios enfrentados por profissionais contratados como PJ e como essa modalidade afeta as relações de trabalho?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Investigar a (in)existência da pejetização e suas repercussões no ambiente laboral de uma construtora no município de João Pessoa/PB.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Examinar fatores estruturais que motivam a adoção da pejetização;
- Discutir o enquadramento jurídico e as potenciais implicações legais da contratação via PJ;
- Analisar a pejetização de forma comparativa, sob a perspectiva da gestão e dos colaboradores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Pejotização nas Relações de Trabalho e seus Fatores Estruturais

O cenário atual do mercado de trabalho brasileiro apresenta mudanças profundas no processo produtivo, marcado pela implementação de novas tecnologias e pela busca crescente por maior adaptação nas modalidades de contratação e estruturação da força de trabalho. Essas transformações, geralmente agrupadas sob o conceito de reestruturação produtiva, visam elevar a produtividade e a competitividade das empresas, sobretudo em um contexto global cada vez mais dinâmico. Nesse processo, a redução de custos é um elemento constante, diretamente relacionado às novas práticas e estratégias empresariais.

Nesse contexto, a *pejotização* surge como um fenômeno significativo e em expansão, centrando debates jurídicos e administrativos sobre a precarização das relações de trabalho e a proteção dos trabalhadores. O termo “*pejotização*” refere-se à contratação de indivíduos por meio de pessoa jurídica (PJ), formalmente tratados como fornecedores, mas que, na prática, executam atividades típicas de empregados, preenchendo os requisitos do vínculo empregatício previstos na CLT.

Além disso, é importante ressaltar a importância jurídica do assunto, reforçada pela recente decisão do Supremo Tribunal Federal (STF), que suspendeu todos os processos relacionados à legalidade da contratação de trabalhadores como autônomos ou pessoas jurídicas em todo o país (TRT-11, 2025; AGÊNCIA BRASIL, 2025). Isso ocorreu até o julgamento final do mérito no âmbito do Tema 1389 de repercussão geral. Esta decisão, emitida pelo Ministro Gilmar Mendes em 14 de abril de 2025, tem como objetivo prevenir decisões judiciais contraditórias e garantir a segurança jurídica, destacando a urgência e a relevância do assunto, bem como sua importância no debate atual sobre a flexibilização e a proteção nas relações de trabalho (TRT-11, 2025; APD ADVOGADOS, 2025).

Diferentemente da terceirização lícita ou da contratação legítima de profissionais autônomos, a *pejotização* é uma estratégia frequentemente adotada pelo departamento pessoal (DP) — setor inserido na gestão de pessoas — que busca, presumivelmente, uma melhor gestão de custos e a transferência dos riscos da atividade econômica para o trabalhador (OLIVEIRA; LIMA, 2023). Ribeiro e Lopes

(2023) alertam que essa prática contribui para a precarização das relações laborais, ao transformar os princípios protetivos do direito do trabalho em uma falsa modernização da relação entre empregador e empregado. É fundamental destacar que, quando há desvirtuamento da relação de emprego, o DP falha em seu papel mais amplo como gestor de pessoas, negligenciando o trabalhador enquanto sujeito de direitos e dignidade.

A prática da pejetização está inserida num contexto de flexibilização das leis trabalhistas, que vem se intensificando desde as últimas décadas do século XX, em paralelo à globalização econômica (MAGALHÃES, 2015). A CLT, promulgada em 1943, definiu um modelo de proteção social posteriormente questionado por setores empresariais, sobretudo a partir da década de 1990. Inicialmente comum entre profissionais altamente qualificados, a pejetização expandiu-se para setores com menor exigência técnica e salários mais baixos.

No plano da gestão de pessoas, a disseminação do modelo de contratação via pessoa jurídica está relacionada à reestruturação organizacional, à financeirização da economia¹ e à flexibilização crescente das relações laborais, que promove a intensificação do trabalho — um aspecto da precarização contemporânea. Frente à volatilidade econômica e competitividade, as organizações adotam modelos flexíveis que minimizam custos fixos e maximizam a mobilidade dos recursos humanos (Marras, 2021). Assim, a pejetização aparece como solução operacional para manter profissionais qualificados sem os custos tradicionais da contratação via CLT. Ainda que válida para demandas sazonais ou projetos específicos, sua utilização constante para funções contínuas e subordinadas configura desvio legal (Chiavenato, 2014).

Influenciado pelo toyotismo e pelas ideologias neoliberais, esse modelo ganhou força no cenário global. Oliveira e Paes (2016) destacam a adoção de estruturas organizacionais “adhocráticas” — flexíveis, menos hierárquicas e centradas em equipes autogerenciáveis, comuns em *startups* — que favorecem a gestão por projetos. Essa lógica prioriza entregas rápidas e autonomia operacional,

¹ Financeirização da economia refere-se ao processo pelo qual os mercados financeiros, agentes e motivações financeiras passam a dominar a economia real, orientando decisões empresariais pela maximização do lucro e valorização dos acionistas, frequentemente em detrimento dos investimentos sociais e estabilidade dos trabalhadores (Chesnais, 2014; Harvey, 2014; Epstein, 2005).

mas frequentemente mascara o controle empresarial, evidenciado em metas abusivas, prazos inviáveis e monitoramento constante (Drucker apud Barbosa; Pires, 2022).

Alves (2011) ressalta que, nesse contexto, o trabalhador deixa de ser um recurso fixo e passa a ser tratado como custo variável, podendo ser admitido ou dispensado conforme a demanda, assumindo riscos típicos do empreendedor, como instabilidade financeira e ausência de garantias trabalhistas, ainda que permaneça subordinado. Abílio (2020) identifica o fenômeno do “autogerenciamento subordinado”², no qual o trabalhador aparenta autonomia, mas cumpre rigorosas metas impostas pela empresa. Em momentos de instabilidade, a contratação por PJ permite demissões sem encargos trabalhistas sejam realizadas, o que torna essa prática atrativa sob a lógica da “gestão de riscos”³ — estratégia para transferir riscos financeiros e legais para o trabalhador.

Além de ser uma estratégia para flexibilizar as relações de trabalho, a *pejotização* demonstra transformações mais abrangentes no papel do Estado. Um dos principais impactos dessa mudança é a diminuição do Estado de bem-estar social, o que resulta na transferência da obrigação de proteção social das empresas para os próprios indivíduos. Isso implica que direitos que antes eram garantidos por políticas públicas agora dependem da habilidade individual de se organizar e sobreviver no mercado (apud RIBEIRO; LOPES, 2023). Essa lógica prejudica o suporte coletivo e intensifica as disparidades nas relações de trabalho.

Nesse contexto, há impactos tanto subjetivos quanto organizacionais. Antunes (2010) relata que os trabalhadores *pejotizados*⁴ geralmente lidam com instabilidade, falta de segurança e ausência de vínculos duradouros com a empresa. Esses elementos prejudicam a motivação, o senso de pertencimento e o engajamento, impactando o rendimento e o bem-estar. A falta de uma identidade

² O conceito de autogerenciamento subordinado descreve uma situação em que o trabalhador aparenta ter autonomia sobre sua rotina, mas permanece sob rígido controle das metas e expectativas da organização, configurando uma forma sutil de precarização (Abílio, 2020; Boltanski & Chiapello, 2009).

³ A gestão de riscos é uma estratégia empresarial que busca reduzir encargos financeiros e jurídicos transferindo os riscos econômicos da atividade para o trabalhador, comum na *pejotização* e outras formas precárias de contratação (Antunes, 2010).

⁴ Trabalhadores “*pejotizados*” são aqueles contratados como pessoa jurídica (PJ), muitas vezes realizando atividades típicas de vínculo empregatício, porém sem as garantias legais previstas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

profissional sólida, segundo Sennett (1998, apud GONDIN, 2002), torna o futuro imprevisível e impede a construção de uma carreira consistente. Por fim, Heloani (2006 apud LOUREIRO; MENDES; SILVA, 2017) aponta que o modelo de gestão focado apenas em metas e resultados pode agravar o sofrimento psicológico ao vincular o valor do trabalhador unicamente ao seu rendimento. Isso ajuda a romper as barreiras entre a vida pessoal e profissional e fortalece uma cultura de desgaste emocional.

Por último, a *pejotização* também é influenciada por fatores tecnológicos estruturais, além de fatores sociais, econômicos e organizacionais já citados. No âmbito tecnológico, a digitalização dos processos de produção, o progresso das plataformas digitais e a expansão do trabalho remoto expandem as oportunidades de contratação flexíveis e sob demanda, tornando mais simples a adoção do contrato mediante pessoa jurídica. Para compreendê-la, é necessário um enfoque crítico e multidisciplinar que aborde os elementos econômicos, sociais e humanos da gestão contemporânea de pessoas.

2.2. Enquadramento Jurídico e Implicações Legais da Pejotização

Apesar de muitas empresas adotarem a *pejotização* como uma estratégia de gestão de pessoas para flexibilizar contratos e reduzir custos operacionais, conforme mencionado anteriormente, ela se encontra em um cenário jurídico delicado e complexo. No Brasil, a proteção do trabalhador é a base do Direito do Trabalho, de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Os artigos 2º e 3º da CLT estabelecem definições para empregador e empregado, além dos elementos que caracterizam a relação de emprego, que englobam além da personalidade física, a personalidade, habitualidade, onerosidade, alteridade e subordinação⁵.

Conforme o artigo 9º da CLT, qualquer tentativa de ocultar uma relação de emprego por meio de contrato como pessoa jurídica pode ser interpretada como fraude à lei trabalhista. Isso acontece quando um funcionário que atende aos

⁵ Esses critérios jurídicos são essenciais para o reconhecimento do vínculo empregatício, conforme definido por Delgado (2019), além da personalidade física, incluem:

Pessoalidade: o trabalho deve ser prestado pela própria pessoa física, sem substitutos;

Habitualidade: prestação de serviços de forma contínua e regular;

Onerosidade: o trabalho é remunerado;

Subordinação: existência de comando e controle por parte do empregador;

Alteridade: os riscos econômicos da atividade são de responsabilidade exclusiva do empregador, e não podem ser transferidos ao empregado, que é a parte mais frágil da relação.

critérios legais da relação de emprego acima citados é admitido como PJ (pessoa jurídica).

Nesse cenário, vários direitos trabalhistas são injustamente descumpridos, incluindo:

- Registro em carteira de trabalho e previdência social (CTPS);
- Jornada de trabalho regulada, com controle de horas e pagamento de horas extras;
- Salário mínimo ou piso da categoria profissional;
- Férias anuais remuneradas com adicional de 1/3;
- 13º salário;
- Depósito mensal do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);
- Aviso prévio proporcional em caso de demissão;
- Estabilidade provisória em situações especiais (como gestantes, acidentados ou representantes sindicais);
- Benefícios previdenciários (como auxílio-doença, aposentadoria e salário-maternidade);
- Seguro-desemprego;
- Condições adequadas de saúde e segurança no trabalho;
- Participação em programas de benefícios internos e negociações coletivas.

A contratação por meio de PJ, nessas circunstâncias, não só prejudica os direitos individuais do funcionário, mas também viola preceitos constitucionais e pode levar à responsabilização judicial do empregador.

O foco do debate jurídico acerca da *pejotização* está na existência desses elementos fático-jurídicos, com ênfase na subordinação, que Martins (2020) considera como os critérios distintivos essenciais da relação empregatícia. Segundo o autor, quando um trabalhador está integrado à dinâmica da empresa, submetendo-se a ordens, cronogramas e à estrutura produtiva, mesmo que seja contratado como pessoa jurídica, a realidade prevalece sobre a forma contratual. O princípio da primazia da realidade, amplamente consolidado na doutrina trabalhista e jurisprudência — realizada por órgãos competentes da Justiça do Trabalho — sustenta essa interpretação, determinando que, na análise das relações de trabalho, prevalecem os fatos concretos sobre as formalidades contratuais. Ou seja, o que

realmente ocorre na prática tem mais peso do que o que está apenas registrado no contrato.

Cassar (2021) argumenta que a formalização por meio de pessoa jurídica, ao ocultar uma relação de emprego, configura uma ação deliberada para eliminar direitos sociais fundamentais. Isso vai contra os princípios da dignidade da pessoa humana, que garantem o respeito, à proteção e a valorização do trabalhador como sujeito de direitos, e a função social do trabalho, que confirma o trabalho como um elemento fundamental para o progresso econômico e social da sociedade.

As súmulas dos tribunais superiores e as decisões judiciais, em particular, têm um papel fundamental na padronização da interpretação das leis e na salvaguarda dos direitos trabalhistas. A Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) é destacada nesse cenário por abordar as normas e limites de terceirização no país. Apesar de a terceirização ser o foco principal desta súmula, ela também define critérios importantes para contratações intermediadas, destacando que os contratos que ocultam a verdadeira relação de emprego são ilegais e visam evitar o reconhecimento do vínculo empregatício entre o trabalhador e a empresa contratante. As consequências dessa ilegalidade incluem as obrigações do contratante de pagar direitos trabalhistas, além da possibilidade de multas e outras responsabilidades decorrentes do reconhecimento do vínculo.

A Lei n.º 13.467/2017, também chamada de Reforma Trabalhista, ao incluir o artigo 442-B na CLT, reafirmou a possibilidade de contratação de trabalhadores autônomos, ainda que de forma contínua e exclusiva. No entanto, esta previsão não representa uma inovação completa, uma vez que a legislação previdenciária já reconhecia o trabalhador autônomo desde os anos de 1990, especialmente por meio das Leis n.º 8.212/1991 e 8.213/1991, que o classificaram como contribuinte individual. Na prática, essa norma é vista como pouco eficaz para coibir fraudes, podendo até favorecer a insegurança jurídica e a precarização (DELGADO, 2019; SOUTO MAIOR, 2018).

Embora essa previsão tenha sido feita, Souto Maior (2020) aponta que, na prática, a reforma não trouxe uma alteração significativa nos fundamentos do contrato de trabalho. Em vez disso, tornou-se mais complexa a comprovação do

vínculo, criando um cenário de insegurança jurídica que, em algumas situações, pode facilitar a *pejotização*.

A utilização constante do modelo de contratação via PJ pode gerar graves problemas jurídicos e institucionais. As empresas são financeiramente afetadas pelos litígios trabalhistas decorrentes da *pejotização*, pois as decisões judiciais podem estabelecer o vínculo empregatício e exigir o pagamento de verbas como FGTS, férias, 13º salário e outras indenizações. Do ponto de vista administrativo, os riscos incluem o acúmulo de passivos trabalhistas, que consiste em direitos retroativos e contribuições não pagas, além da aplicação de multas por entidades de fiscalização. Costa e Andrade (2021) ressaltam que esses passivos apresentam qualidades nos indicadores financeiros e a estabilidade da organização, especialmente em setores que dependem fortemente do capital humano e enfrentam maiores dificuldades para reter equipes. Além disso, a exposição contínua a esses processos judiciais pode prejudicar a credibilidade da empresa no mercado, impactando a confiança de investidores, clientes e recrutamento de funcionários.

Nesse cenário, a colaboração entre o departamento de Gestão de Pessoas e a consultoria jurídica é fundamental. Oliveira (2023) afirma que o compliance trabalhista é uma ferramenta estratégica para garantir que os contratos estejam em conformidade não apenas com a legislação vigente, mas também com os princípios éticos da organização. De acordo com Ulrich (1997, apud Martins, 2021), um dos principais teóricos da gestão de pessoas, os profissionais de RH devem atuar como parceiros estratégicos do negócio. Conforme Martins (2021), essa atuação exige uma postura proativa na redução de riscos legais, o que pode ser feito por meio da implementação de políticas internas como auditorias contratuais, treinamento de líderes e sistemas internos de denúncia. Essas medidas estão alinhadas com o compliance trabalhista, pois visam garantir a conformidade com as regulamentações, evitar conflitos e promover uma governança corporativa ética e responsável.

A contratação por meio de pessoa jurídica gera sérias implicações éticas e legais. Além de cumprir a lei, espera-se que as empresas atuem de maneira justa e socialmente responsável, assegurando condições de trabalho dignas e transparentes. A *pejotização*, quando empregada como estratégia para esconder

vínculos trabalhistas, viola os princípios de justiça social ao negar direitos trabalhistas garantidos a todos os trabalhadores. Além disso, compromete a responsabilidade corporativa, arriscando a confiança dos funcionários e da sociedade na integridade da empresa.

Em suma, a *pejotização*, quando utilizada como meio de descumprimento legal, representa um grande risco para a gestão de negócios. Assim, seu uso exige atenção, planejamento, orientação técnica e uma gestão cuidadosa das relações de trabalho. A administração estratégica de pessoas deve buscar o equilíbrio entre flexibilidade nos contratos e conformidade legal, garantindo os direitos dos funcionários e a integridade da instituição.

2.3. Repercussões da *Pejotização* no Ambiente Organizacional

Ao modificar as relações de trabalho tradicionais, a *pejotização* tem refletido expressivamente no ambiente organizacional, especialmente no ponto de vista administrativo. A prática afeta diretamente a cultura organizacional, o ambiente interno, a gestão de pessoas e os processos estratégicos, ao mesmo tempo em que transforma as relações subjetivas e contratuais entre os funcionários e a organização.

Um dos efeitos mais notáveis é a perda do senso de pertencimento. Funcionários contratados como pessoa jurídica costumam estabelecer uma relação externa para a obtenção de resultados, sem vínculo emocional ou compromisso de longo prazo com a empresa. Marras (2021) indica que o modelo celetista tradicional promove a criação de identidade e liderança nas organizações, características que são afetadas pela rotatividade e pela flexibilidade associadas à *pejotização*.

Nesse cenário, Robbins e Judge (2018) ressaltam que o comprometimento organizacional é essencial para aumentar a produtividade e reter talentos. A ausência de benefícios, planos de carreira e estabilidade no emprego tendem a reduzir o engajamento e a motivação de funcionários contratados como pessoas jurídicas. Essa situação dificulta a criação de uma cultura organizacional unificada e complica a gestão de equipes integradas, especialmente quando há diferenças notáveis entre funcionários celetistas e terceirizados que desempenham funções semelhantes. Nessas situações, geralmente surgem reclamações trabalhistas que

tentam reverter o reconhecimento do vínculo empregatício, fundamentados na presença de elementos que definem uma relação de emprego.

Na perspectiva da gestão de desempenho, Ferreira e Alves (2022) observam que os profissionais contratados na condição de pessoa jurídica geralmente são excluídos de programas de avaliação, desenvolvimento e reconhecimento. Esse distanciamento pode prejudicar o alinhamento estratégico e enfraquecer práticas como *feedback* contínuo, mentoria e gestão por competências, que são fundamentais para preservar a qualidade e promover a inovação nas organizações (Chiavenato, 2020).

As repercussões também se estendem ao clima organizacional. A presença de diferentes vínculos contratuais pode gerar percepção de desigualdade e injustiça, afetando negativamente a moral da equipe. Como indicam Costa e Mendes (2020), a justiça organizacional é comprometida quando as políticas internas são aplicadas de maneira desigual, o que pode provocar ressentimento, desconfiança e prejuízo à cooperação entre os colegas.

Outro ponto importante é o impacto na saúde mental de profissionais contratados como pessoas jurídicas. O aumento do estresse, das questões psicológicas e da Síndrome de Burnout — caracterizada por exaustão intensa, sensação de ineficácia e esgotamento físico e emocional relacionado ao trabalho — está diretamente relacionado à preocupação com a rescisão do contrato, à excessiva demanda de tarefas e à pressão por resultados sem o necessário suporte institucional. Essas afirmações apontam para uma limitação das condições de trabalho, muitas vezes camuflada pelo discurso de liberdade e autonomia individual. Na verdade, eles causam sofrimento psicológico e desgaste específico aos trabalhadores.

Essa situação de instabilidade e desgaste pessoal impacta não só os profissionais, mas também a própria empresa. A pejetização afeta diretamente a administração do capital humano, uma vez que a instabilidade contratual e a falta de vínculo formal prejudicam o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Dutra (2016) alerta que elevadas taxas de rotatividade de profissionais comprometem a preservação do conhecimento, a continuidade das lideranças e a formação de uma memória organizacional estratégica. Além disso, a ausência de

políticas de desenvolvimento integradas para funcionários contratados como pessoas jurídicas dificulta a continuidade dos projetos e a formação de vínculos duradouros com a empresa, o que contribui para a perda do sentimento de pertencimento, conforme mencionado acima.

Além disso, essa modalidade de contratação pode trazer outros malefícios institucionais e confiança na empresa. Em um período em que a responsabilidade social corporativa — definida como o compromisso voluntário das empresas em implementar práticas éticas, sustentáveis e socialmente justas — é altamente valorizada, práticas de gestão vistas como precarizantes podem afetar negativamente a marca empregadora (*employer branding*). Essa marca diz respeito à confiança da empresa como um bom local de trabalho e à habilidade de atrair e reter talentos. Dessa forma, essas práticas diminuem o apelo da empresa para profissionais competentes e investidores (Costa; Mendes, 2020).

Assim sendo, é importante destacar que a contratação por meio de pessoa jurídica pode oferecer vantagens em termos de flexibilidade e agilidade operacional, desde que seja feita de maneira estratégica, ética e em conformidade com a legislação trabalhista. Chiavenato (2020) defende que a flexibilidade pode se transformar em uma vantagem competitiva quando está associada a práticas que garantem os direitos dos funcionários, a conformidade legal e a sustentabilidade das relações de trabalho. Dessa forma, a pejetização oferece benefícios legítimos apenas em casos que não caracterizem o vínculo empregatício, com contratos bem definidos e gestão transparente, prevenindo fraudes e precarização.

Assim, os reflexos da pejetização no ambiente organizacional são incertos: quando empregada de maneira periódica e regulamentada, como na contratação de profissionais autônomos sem vínculo empregatício, pode constituir uma vantagem competitiva ao oferecer flexibilidade e agilidade. No entanto, quando a pejetização é utilizada para ocultar vínculos empregatícios, desrespeitando as leis trabalhistas, pode prejudicar a estrutura interna da organização, levando à desintegração, instabilidade e queda no desempenho. Portanto, cabe à gestão de pessoas criar estratégias que fomentem a equidade, o bem-estar e a concordância com os objetivos da empresa, mesmo frente à complexidade que esse modelo de contrato traz.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa é considerada aplicada e de campo, uma vez que procura examinar as práticas de gestão de recursos humanos e contratação por meio de PJ em uma construtora específica, envolvendo os desafios e as dinâmicas presentes nesse ambiente organizacional. Este é um estudo de campo, pois envolve uma coleta de dados diretamente no ambiente organizacional, junto aos participantes envolvidos.

A pesquisa realizada é não experimental, pois não há manipulação ou controle das variáveis estudadas. O estudo se concentra na observação, coleta e análise das práticas e percepções existentes sobre a contratação dos trabalhadores e sua gestão dentro da construtora, sem interferir diretamente no ambiente ou nos processos da organização.

A metodologia utilizada possui uma abordagem predominantemente qualitativa, pois busca compreender as percepções, experiências e desafios relatados pelos participantes, com foco na interpretação dos significados e das relações sociais presentes no ambiente organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários com perguntas objetivas, o que possibilita uma organização sistemática das respostas, porém o principal interesse está na análise qualitativa dos relatos e nas comparações das perspectivas entre o RH e os colaboradores.

Em relação ao tipo de pesquisa, ela é majoritariamente descritiva e comparativa. A pesquisa descritiva é justificada pela necessidade de identificar e descrever as características dos processos de contratação e as percepções dos funcionários. A análise do contraste entre as respostas do gestor de RH e dos funcionários operacionais, com o objetivo de identificar diferenças e semelhanças entre as realidades percebidas por esses grupos, traz um aspecto comparativo.

Além disso, o estudo possui características exploratórias, pois investiga um tema atual e pouco treinado na organização, contribuindo para ampliar o conhecimento sobre os efeitos da pejetização na construção civil. Além disso,

utiliza-se de revisão bibliográfica para embasar o referencial teórico, conferindo assim um caráter documental ao estudo.

Concluindo, o método de pesquisa é de natureza indutivo-dedutiva, pois começa com a observação dos dados coletados (indução) para criar interpretações e generalizações fundamentadas na teoria existente (dedução). Esse movimento possibilita a conexão entre os resultados empíricos e os conceitos e discussões teóricas sobre a pejetização e gestão de pessoas, proporcionando uma visão mais aprofundada do interesse em estudo.

3.2. Universo, amostragem e amostra

O universo da pesquisa compreende o gestor responsável pelo setor de Recursos Humanos da construtora em João Pessoa (PB) e os colaboradores operacionais da empresa. Foram convidados a participar da pesquisa 15 funcionários operacionais, dos quais 13 responderam ao questionário. O gestor de RH, único integrante do setor na empresa, forneceu informações sobre as práticas e políticas de contratação adotadas. Este universo permite uma análise integrada entre a perspectiva da gestão e a vivência dos trabalhadores.

A fim de selecionar os participantes, utilizou-se uma amostragem não probabilística por conveniência, pois a seleção dos respondentes foi restrita pela disponibilidade e pelo acesso aos profissionais na organização. Essa estratégia é justificada pela natureza exploratória da pesquisa e pelo objetivo de obter respostas que reflitam as percepções dos dois grupos, essenciais para compreender as características da *pejetização* na empresa.

A amostra definida para este estudo foi composta por um único gestor do departamento de Recursos Humanos, encarregado das políticas de recrutamento e gestão de pessoas, e 13 (treze) colaboradores operacionais que trabalham nas obras e responderam ao questionário sobre suas vivências profissionais. Apesar da amostra ser pequena, ela fornece uma visão pertinente e focada para o estudo de caso, possibilitando a comparação das percepções entre a gestão e os funcionários diretamente afetados pelas práticas de contratação.

3.3. Instrumento de coleta de dados

Dois instrumentos principais, ambos de natureza predominantemente qualitativa, foram trabalhados na coleta de dados desta pesquisa.

A primeira ferramenta utilizada foi um questionário aplicado com o responsável pelo departamento de Recursos Humanos da Construtora. Este questionário incluiu perguntas objetivas e de múltipla escolha, de marcação múltipla, possibilitando a coleta de dados precisos e claros sobre as práticas, políticas e dificuldades da empresa no que diz respeito à contratação por meio de Pessoa Jurídica (PJ).

O segundo instrumento consiste num questionário estruturado, dirigido aos funcionários operacionais da mesma organização, abrangendo pedreiros, mestres de obras, serventes, carpinteiros, pintores e eletricitas. O questionário foi composto principalmente por questões objetivas, incluindo algumas de múltipla escolha, com o propósito de facilitar o entendimento e a resposta dos participantes, considerando que a maioria possui baixo nível de escolaridade. Essa escolha visa garantir que todos os colaboradores consigam compreender facilmente as perguntas e responder de forma rápida e precisa, minimizando ambiguidades ou dificuldades de interpretação. Além disso, o formato *online* possibilitou que os participantes participassem de maneira anônima e confortável, incentivando respostas sinceras sobre suas percepções e vivências relativas às condições de trabalho, reconhecimento, integração e impacto do tipo de contrato em sua rotina.

Ambos os instrumentos foram elaborados para possibilitar a comparação entre a perspectiva da gestão de recursos humanos e a experiência dos colaboradores, facilitando uma análise crítica e comparativa sobre as práticas de contratação por meio de pessoa jurídica e os desafios da gestão de pessoas na empresa estudada.

3.4. Perspectiva de análise de dados

A análise dos dados coletados por meio dos questionários será realizada por meio da tabulação das respostas categóricas, identificando a frequência de cada alternativa selecionada pelos participantes. Embora não envolva medidas numéricas ou escalas quantitativas, essa abordagem permite compreender as tendências e

percepções predominantes entre os respondentes. Além da tabulação, os dados serão interpretados de forma qualitativa, buscando relacionar e confrontar as diferentes perspectivas apresentadas pelo setor de Recursos Humanos e pelos colaboradores operacionais, enriquecendo a compreensão sobre as práticas de contratação via Pessoa Jurídica (PJ) e seus impactos na empresa.

Além disso, será feita uma análise comparativa entre as respostas do departamento de RH e as dos funcionários, a fim de confrontar a perspectiva da administração com a vivência dos colaboradores. Esse contraste permitirá a identificação de possíveis diferenças entre a realidade almejada pela empresa e a realidade experimentada pelos colaboradores, especialmente no que diz respeito ao efeito da pejetização no ambiente de trabalho, motivação, reconhecimento, bem-estar e segurança no trabalho.

Além disso, o perfil dos participantes será levado em conta na análise, relacionando variáveis como tempo de trabalho, tipo de vínculo e grau de instrução, a fim de entender se e como esses elementos afetam as percepções sobre a gestão dos contratos PJ.

Para facilitar a interpretação e a apresentação visual dos dados, os resultados serão encontrados em gráficos, o que ajudará a entender as informações de forma clara e objetiva. Finalmente, para aprofundar a compreensão dos aspectos mais subjetivos e enriquecer a discussão dos resultados, será feita uma análise qualitativa das respostas abertas ou comentários adicionais.

4. ANÁLISE DE DADOS

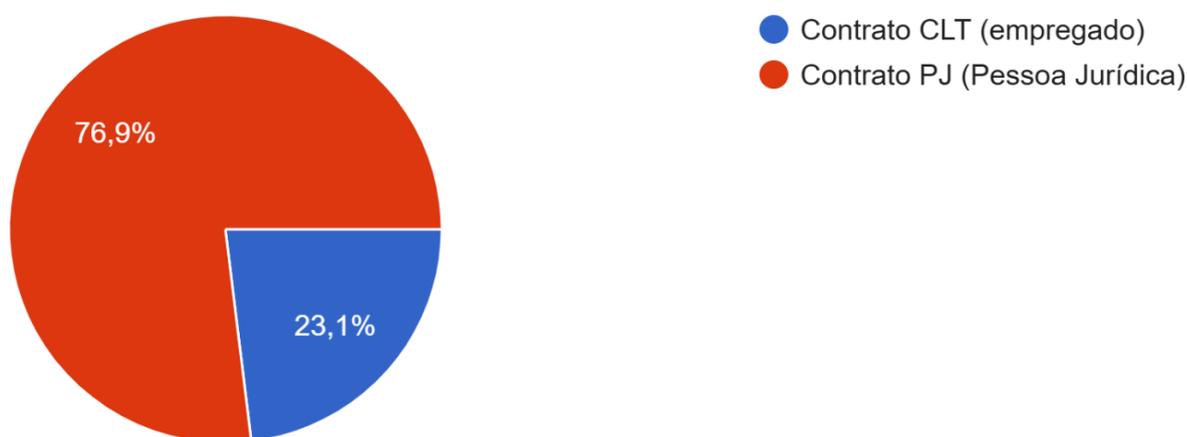
Esta seção oferece uma avaliação minuciosa dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados ao Analista de RH e aos funcionários da construtora em João Pessoa (PB). O objetivo é comparar a perspectiva da administração com a vivência dos colaboradores, principalmente no que diz respeito à pejetização, suas práticas e seus efeitos no ambiente de trabalho.

4.1. Perfil dos Respondentes

4.1.1. Funcionários

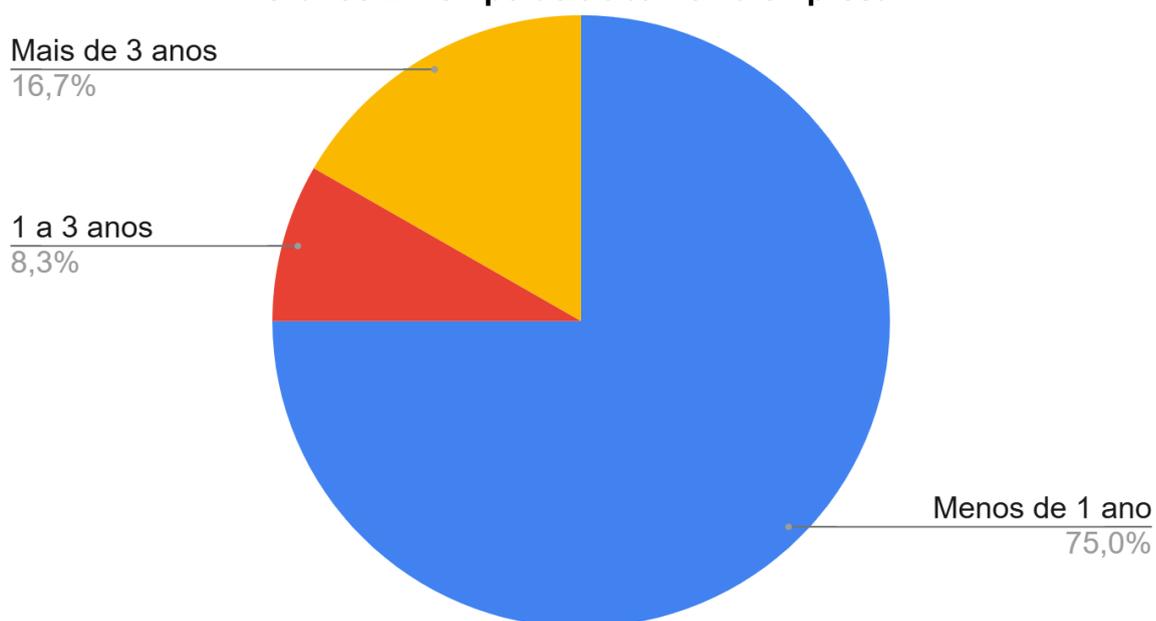
A análise do perfil dos funcionários demonstra que a maior parte dos respondentes tem vínculo por meio de contrato por PJ, correspondendo a 76,9% da amostra, ao passo que apenas 23,1% têm contrato de emprego (CLT). Essa predominância de trabalhadores *pejetizados* sugere um contexto em que a flexibilização do vínculo se torna a norma na empresa, o que pode afetar diretamente a dinâmica e a cultura do local de trabalho.

Gráfico 1: Tipo de vínculo dos funcionários com a empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

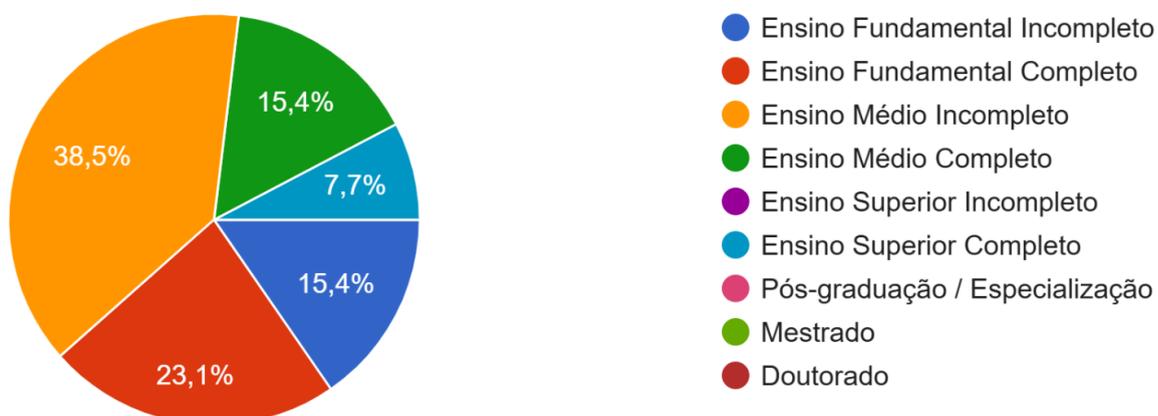
No que diz respeito ao tempo de serviço na empresa, 75% dos funcionários estão na empresa a menos de 1 ano, 8,3% entre 1 e 3 anos e 16,7% a mais de 3 anos, o que aponta para uma alta rotatividade e, conseqüentemente, problemas na retenção de profissionais, possivelmente ligados à instabilidade e à precariedade associada ao modelo de contratação PJ.

Gráfico 2: Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essa elevada rotatividade de PJs pode ser um indicativo de contratos por demanda específica, o que afeta diretamente a estabilidade e o comprometimento dos colaboradores.

Em relação ao nível de escolaridade, os resultados apresentam uma ampla variedade, distribuindo-se em nove categorias. A maior parte dos respondentes possui ensino médio incompleto (38,5%), seguido por ensino fundamental completo (23,1%), ensino fundamental incompleto (15,4%) e ensino médio completo (15,4%). Apenas 7,7% têm ensino superior completo.

Gráfico 3: Grau de instrução

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse perfil educacional sugere que a empresa tende a contratar para cargos que não exijam uma qualificação formal elevada, o que pode impactar a percepção e o entendimento dos direitos trabalhistas dos funcionários, além de afetar a maneira como a *pejotização* é administrada internamente. Apesar desse método poder ser observado em diversos níveis hierárquicos e de escolaridade, no contexto específico desta construtora, nota-se que em cargos que exigem nível de escolaridade baixo, a *pejotização* é adotada, possivelmente, como uma estratégia para reduzir despesas trabalhistas.

Portanto, a falta de escolaridade formal pode levar ao desconhecimento dos direitos, o que se torna evidente nas respostas subsequentes sobre a explicação das informações recebidas (tema que será discutido adiante). Além disso, a falta de uma qualificação elevada destaca a importância de implementar práticas de gestão e comunicação eficientes para garantir que esses profissionais recebam as informações e o suporte necessários.

4.1.2. Setor de Recursos Humanos

O único participante do RH é um analista de RH com ensino superior incompleto. Em uma resposta aberta, ele admitiu ser o único membro do departamento, encarregado das avaliações de contratação e demissão, frequentemente fundamentadas em recomendações de outros colaboradores e engenheiros.

“A EMPRESA NÃO TEM UM SETOR DE RH BEM FORMADO, HOJE SOU O ÚNICO FUNCIONÁRIO QUE INTEGRA O SETOR E O ÚNICO QUE FAZ A AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO E DEMISSÃO, SENDO A MAIOR PARTE DELES POR INDICAÇÃO DOS ENGENHEIROS E DEMAIS FUNCIONÁRIOS.” (Questionário, 2025)

Essa declaração evidencia uma estrutura bastante limitada, na qual um único indivíduo assume a maior parte da responsabilidade pela gestão de pessoas, muitas vezes sem receber o suporte necessário ou contar com políticas organizacionais claramente definidas. Esse cenário destaca a vulnerabilidade dos procedimentos internos e a ausência de controle e planejamento estratégico nas contratações, particularmente em meio à predominância da *pejotização*.

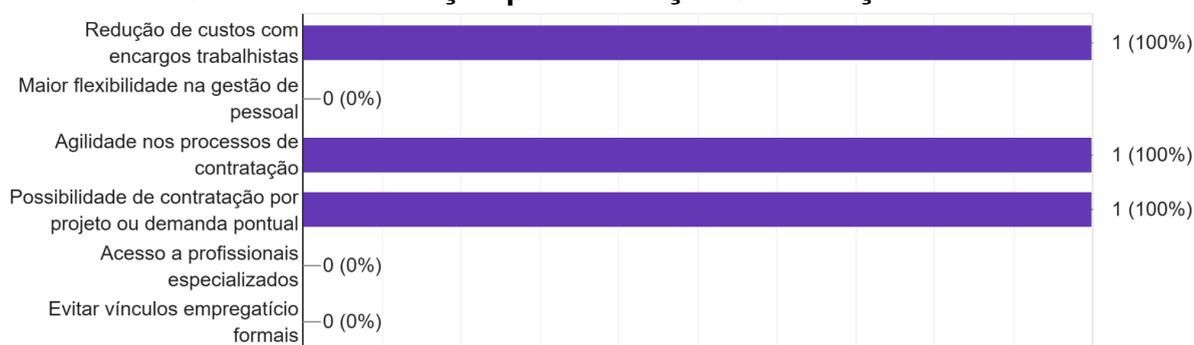
Além disso, a dependência de recomendações para contratações indica um modelo informal que pode comprometer a transparência e a equidade nos processos de seleção.

Cabe destacar que, embora a empresa e o setor sejam pequenos, essa situação pode ter efeitos negativos consideráveis na qualidade da gestão de pessoas e no clima organizacional, como será detalhado nas análises a seguir.

4.2 Análise comparativa entre RH e funcionários

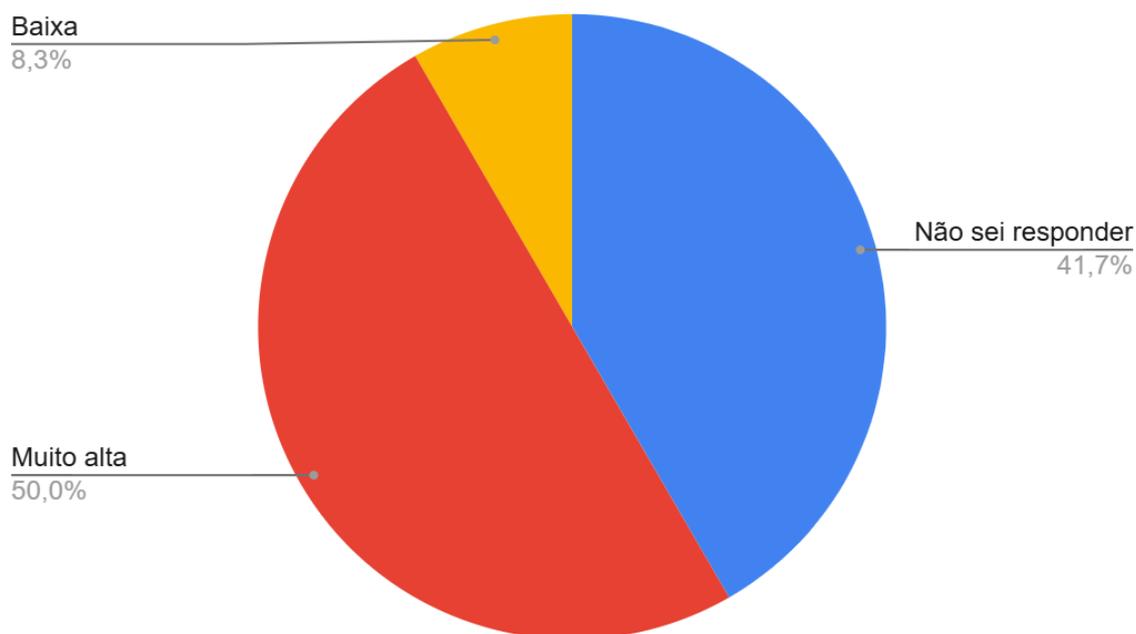
Ao considerar a visão do RH em relação às contratações por meio de PJ, observa-se que os principais motivos mencionados são a redução de gastos com encargos trabalhistas, agilidade nos processos e a possibilidade de contratação para demandas específicas. Essa justificativa demonstra uma abordagem focada na otimização financeira e operacional da empresa, um traço comum em organizações que buscam flexibilizar relações para aumentar a eficiência.

Gráfico 4: Motivação para a adoção contratação via PJ



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

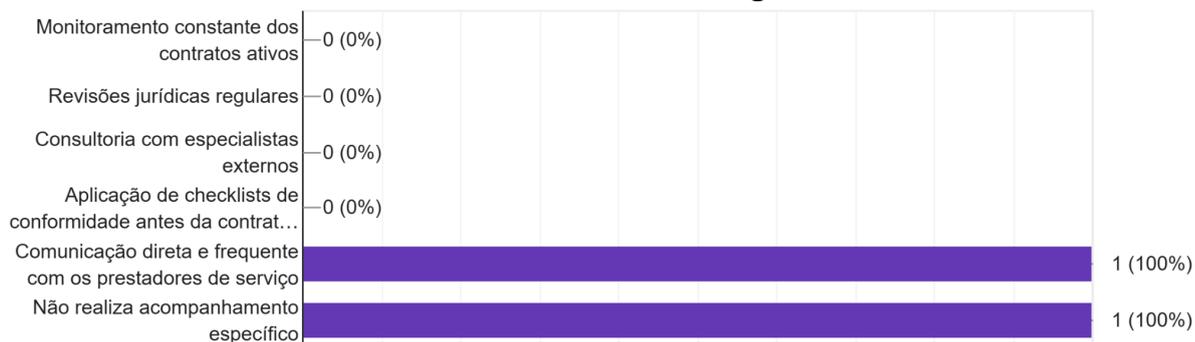
No entanto, ao confrontar essa perspectiva com os resultados obtidos por meio dos questionários respondidos pelos funcionários, surgem discrepâncias alarmantes. A alta rotatividade dos profissionais PJ é evidenciada no gráfico 5, no qual metade dos participantes declara que a entrada e saída desses trabalhadores é “muito alta”. Esse dado refuta a noção de contratações pontuais e por projeto, sugerindo que a empresa tem problemas para reter talentos e garantir a continuidade dos trabalhos.

Gráfico 5: Índice de rotatividade

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como já descrito acima, essa rotatividade pode ser resultado direto da fragilidade do vínculo e da ausência de políticas bem definidas para o crescimento e permanência desses profissionais. Os participantes da pesquisa perceberam a contratação mediante pessoa jurídica de uma maneira diferente do que esperavam teoricamente, já que deveria oferecer flexibilidade. As respostas aos questionários revelaram sentimentos de incerteza quanto à continuidade do contrato, além de relatos de desmotivação, o que pode afetar tanto a produtividade quanto o ambiente de trabalho.

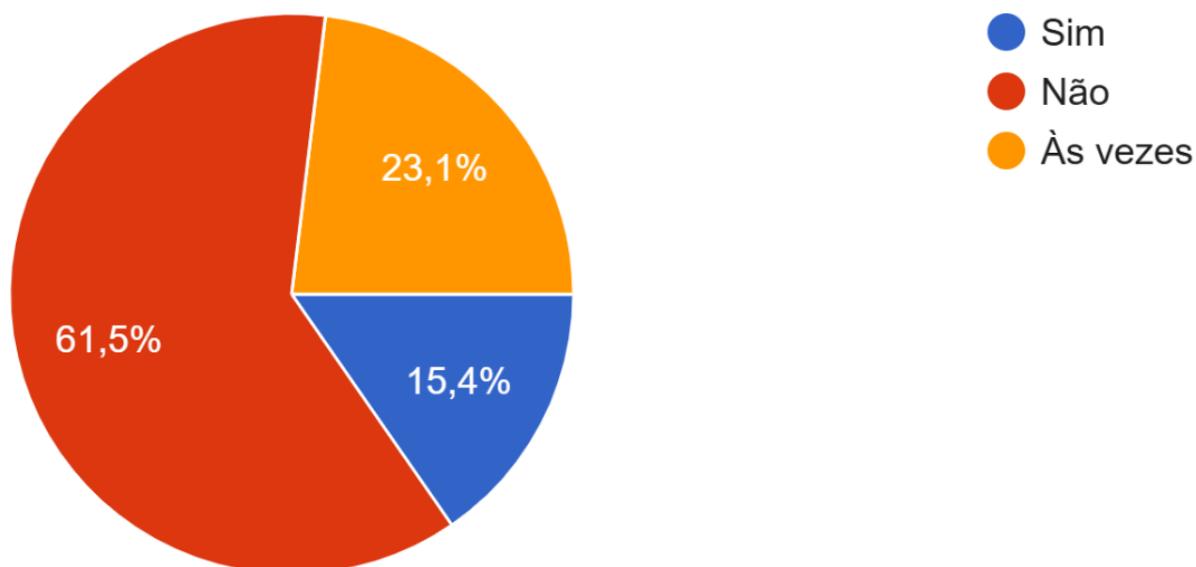
O departamento de Recursos Humanos reconhece a possibilidade de um risco jurídico relacionado à desconfiguração do vínculo empregatício. No entanto, informa que o monitoramento desses contratos é realizado, sobretudo, por meio de uma comunicação direta e constante com os profissionais, sem contar com uma sistematização ou respaldo jurídico formal. Isso demonstra uma falha no controle interno, o que aumenta os riscos legais e torna o setor vulnerável.

Gráfico 6: Gerenciamento de riscos legais e trabalhistas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

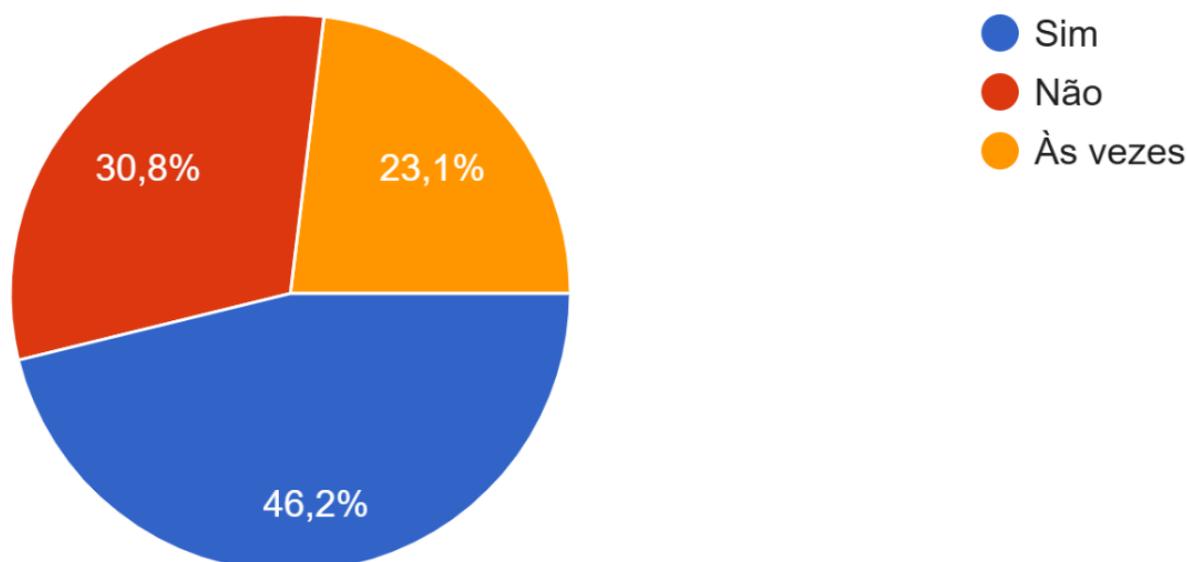
Essa atitude demonstra uma administração reativa e informal, que não cumpre as obrigações legais nem atende às demandas dos funcionários. Esse contexto pode gerar insegurança e insatisfação para os trabalhadores não celetistas e enfraquecimento para a empresa, que ficaria vulnerável a processos judiciais e danos à sua confiança, conforme apontam Delgado (2019) e Souto Maior (2018), ao discutirem os riscos decorrentes da pejetização e da flexibilização das relações de trabalho.

Além disso, o gráfico 7 mostra que a comunicação interna sobre direitos e deveres é insatisfatória: 61,5% dos funcionários dizem não receber informações claras sobre suas condições de trabalho, 23,1% afirmam receber informações apenas de maneira parcial ou ocasional, enquanto 15,4% relatam receber informações completas e consistentes. Esse quadro de falta de transparência agrava a situação, pois impede que os profissionais compreendam plenamente seus direitos e limites, o que dificulta a criação de uma relação de confiança e respeito.

Gráfico 7: Recebimento de informações sobre direitos e deveres

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ainda, a falta de conhecimento sobre direitos trabalhistas pode contribuir para a percepção de desigualdade, conforme mostrado no gráfico a seguir. Quase metade dos colaboradores (46,2%) nota distinções no tratamento entre CLT e PJ, ao passo que 30,8% dizem não notar diferenças e 23,1% afirmam não saber ou não saber opinar. Esses dados mostram que, apesar de uma parte significativa não sentir que o tratamento dado aos funcionários ocorre de forma igualitária, há também um grupo significativo que não se identifica ou não tem certeza sobre o assunto.

Gráfico 8: Tratamento igualitário

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

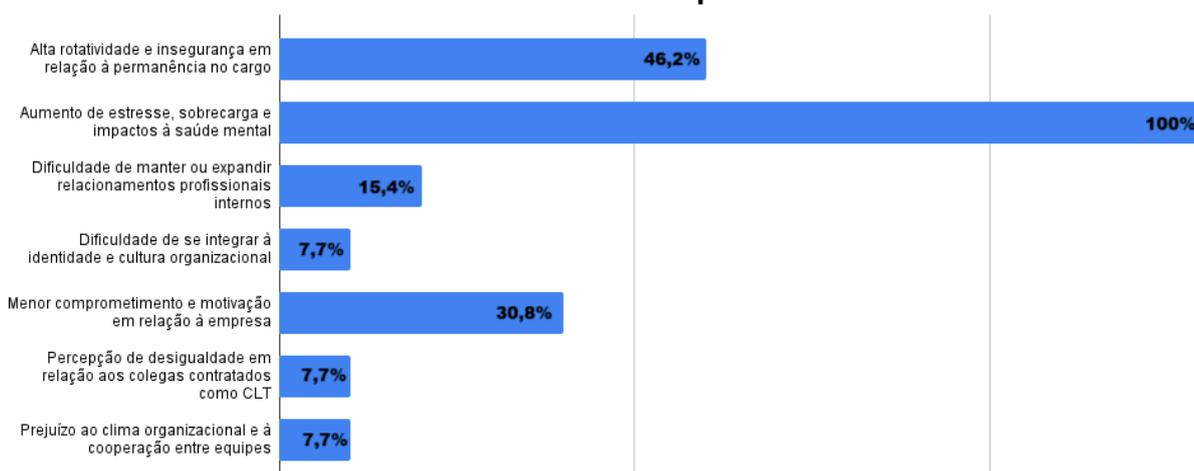
Essas informações indicam que a maioria dos respondentes sente tratamento diferenciado, o que pode levar ao isolamento.

Pode-se concluir que a pejetização, quando inovadora, mas sem políticas de integração e equidade, ou quando intencionada a infringir normas celetistas para redução de gastos, gera obstáculos invisíveis capazes de distanciar os funcionários e afetar o ambiente de trabalho e a produtividade.

4.3. Repercussões da pejetização na saúde mental dos trabalhadores

A análise dos desafios enfrentados pelos trabalhadores PJ mostra que o crescimento do estresse, da sobrecarga e dos impactos na saúde mental é a preocupação mais mencionada, com 100% dos respondentes com esse problema. Além disso, 46,2% mencionam a elevada rotatividade e incerteza quanto à permanência no cargo, evidenciando que a continuidade e a estabilidade no emprego também são aspectos importantes. Isso pode ser uma evidência do efeito psicológico da precarização decorrente da instabilidade contratual e do excesso de demandas.

Gráfico 9: Desafios enfrentados pelos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

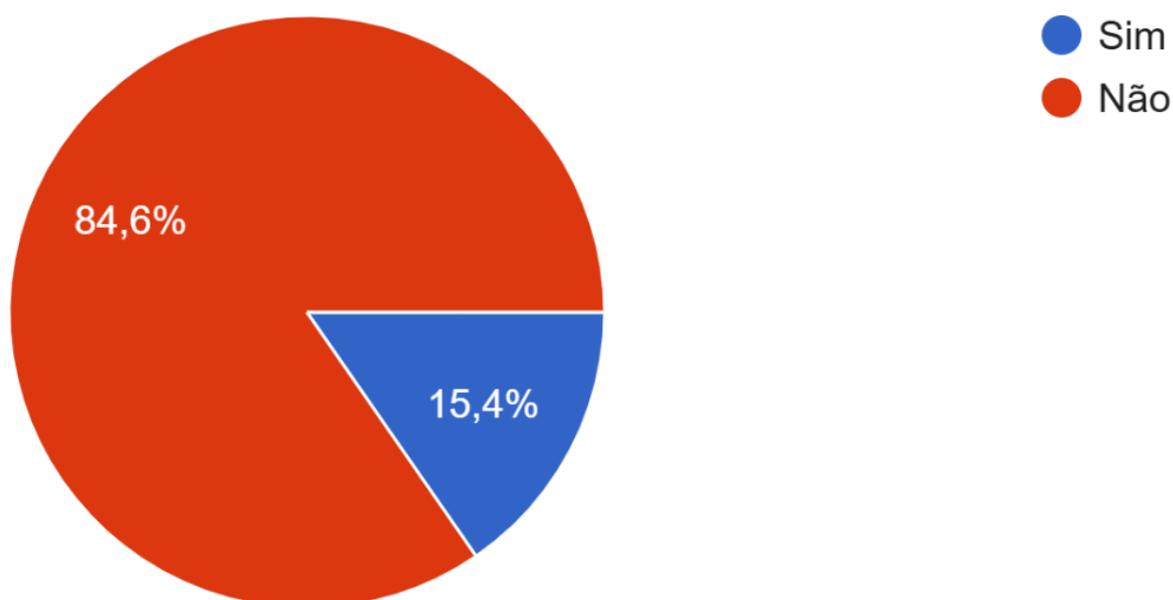
Outros desafios relatados incluem menor envolvimento e motivação na relação com a empresa (30,8%), diminuindo uma possível conexão com a organização; dificuldade em manter ou ampliar relacionamentos profissionais internos (15,4%), evidenciando obstáculos na integração e no *networking* dentro da empresa; e dificuldade em se adaptar à identidade e à cultura organizacional (7,7%), indicando que a incorporação do PJ aos valores e práticas da organização é restrita.

Por último, a percepção de desigualdade na relação com colegas contratados sob o regime CLT (7,7%) e o prejuízo ao clima organizacional e à cooperação entre equipes (7,7%) sugerem que, apesar de considerações com menos frequência, esses fatores podem afetar a coesão e a colaboração interna.

Em resumo, os dados indicam que, apesar do estresse ser o principal desafio, a pejetização traz uma série de dificuldades adicionais que impactam a motivação, a integração, a percepção de justiça e as relações interpessoais no local de trabalho.

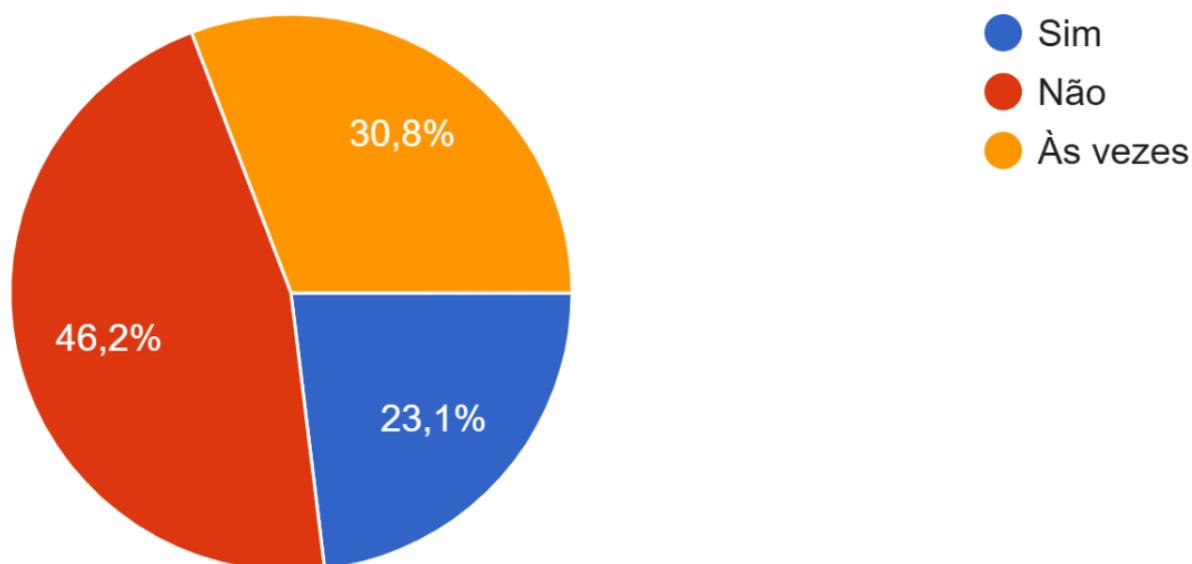
O sentimento de insegurança com a continuidade do contrato, conforme indicado por 84,6% dos participantes, evidencia a pressão constante no trabalho, o que gera efeitos específicos à saúde mental e um ambiente de desgaste psicológico constante.

Gráfico 10: Sentimento de segurança na continuidade do contrato



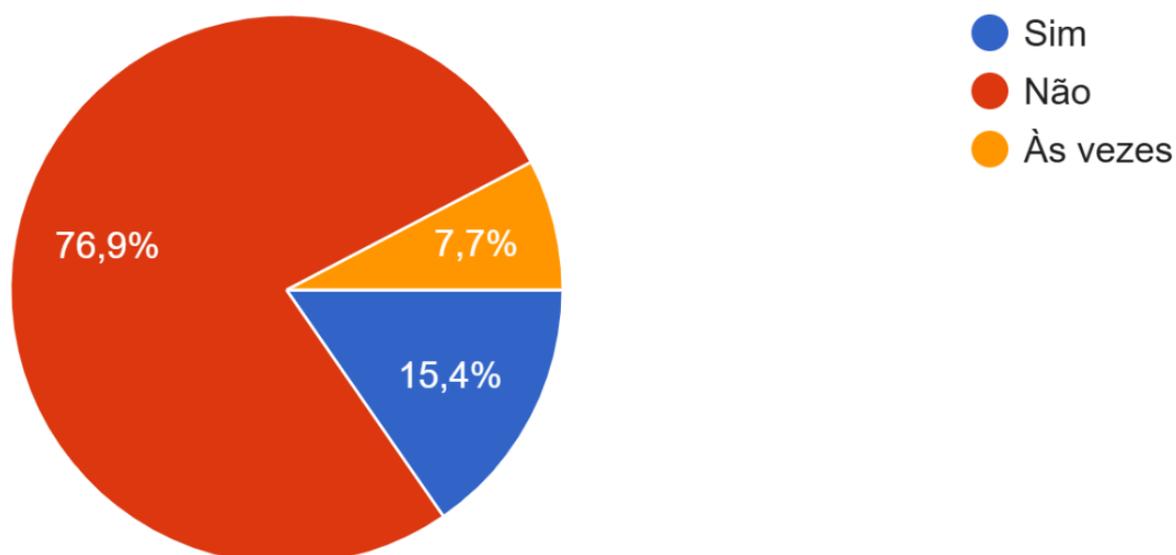
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

É relevante observar que 46,2% afirmam que o tipo de contrato não impacta seu bem-estar, 30,8% afirmam que isso acontece “às vezes” e 23,1% afirmam que isso tem um efeito negativo. Essa contradição pode sugerir uma adaptação à precariedade, desconhecimento dos efeitos reais ou necessidade de medidas corretivas, como ações educativas, suporte psicológico e regularização da situação por meio da assinatura da CTPS dos trabalhadores.

Gráfico 11: Impactos no bem-estar dos colaboradores

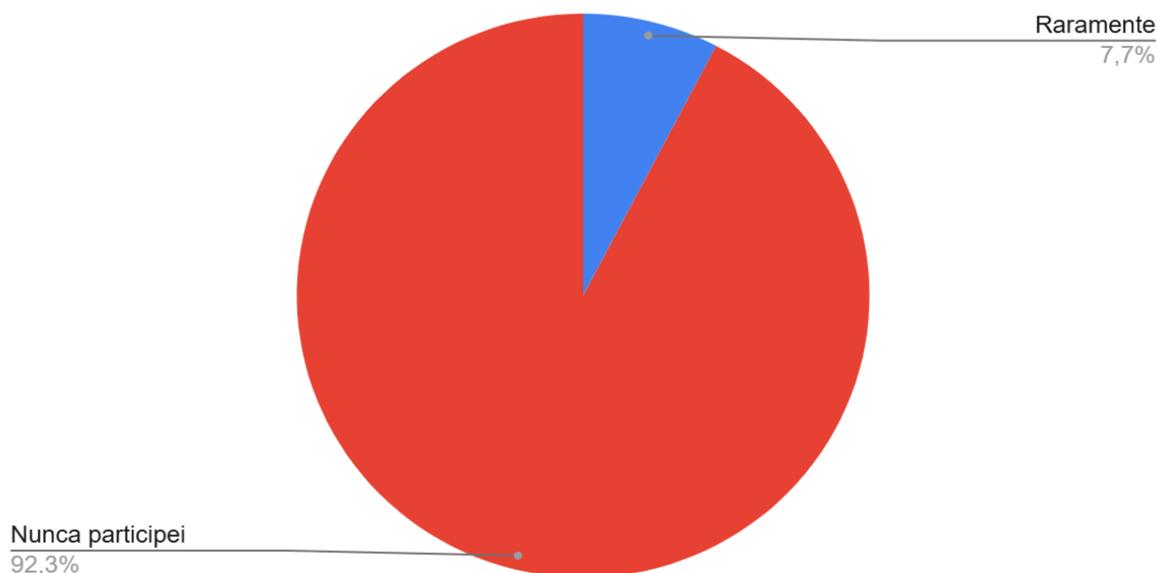
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O reconhecimento profissional é outro fator importante. Dos respondentes, 76,9% afirmaram que seu trabalho não é valorizado, 15,4% consideram que ele é valorizado parcialmente e 7,7% acreditam que há valorização total.

Gráfico 12: Valorização profissional

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Além disso, 92,3% nunca estiveram envolvidos em programas de avaliação ou desenvolvimento, o que demonstra falta de oportunidades para um crescimento profissional estruturado. A sensação de exclusão é alimentada pela falta de reconhecimento e desenvolvimento, o que prejudica o engajamento e pode aumentar a rotatividade dos funcionários.

Gráfico 13: Participação em programas de avaliação ou desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Enfim, a escassez de recursos destinados ao desenvolvimento profissional pode contribuir para um ciclo vicioso no qual a empresa perde talentos e os funcionários não se sentem incentivados a se comprometerem totalmente.

4.4. Análises finais

Os dados analisados sugerem que, apesar de a pejotização ser empregada pela empresa como uma estratégia de redução de gastos, ela acarreta custos ocultos consideráveis que afetam o clima organizacional e a sustentabilidade da força de trabalho. Sugere-se que todos os efeitos negativos específicos — instabilidade contratual, desmotivação, sobrecarga, falta de reconhecimento e dificuldade de integração — podem impactar diretamente o desempenho das tarefas dos funcionários, comprometendo a produtividade, a qualidade dos resultados e a eficácia da equipe como um todo.

Uma análise da rotatividade mostra que 76,9% dos funcionários têm menos de um ano de vínculo, o que indica alta mobilidade ou contratos por demanda específica. Apesar de esse dado poder estar ligado às práticas de pejotização, é fundamental levar em conta também as particularidades do setor da construção civil, caracterizadas pela execução de obras temporárias e projetos específicos, que geralmente resultam em vínculos de curta duração. Essa instabilidade, além de afetar a retenção de talentos, dificulta a criação de um senso de pertencimento e

comprometimento, elementos essenciais para a produtividade e colaboração entre equipes.

O perfil educacional dos funcionários mostra que a maioria não concluiu o Ensino Médio (38,5%). Isso demonstra que uma empresa geralmente recorre à pejotização para funções de menor qualificação, apesar de essa prática poder ser empregada em qualquer nível hierárquico. Esse contexto destaca a importância de estabelecer políticas de comunicação e educação sobre direitos trabalhistas. Uma compreensão limitada desses direitos pode aumentar as vulnerabilidades e dificultar a percepção de proteção social.

A estrutura do setor de Gestão de Pessoas, que é equipada em um único responsável sem suporte ou políticas formais de gestão, é outro fator crítico identificado. Sugere-se que essa estrutura limitada pode ser um fator para problemas na supervisão de contratos PJ, na integração de novos colaboradores e na execução de programas de treinamento e reconhecimento, o que acarreta melhoria ao desempenho dos funcionários. Uma análise dos desafios enfrentados por esta empresa que possui muitos funcionários como PJ mostra que a maioria relata um aumento do estresse e da sobrecarga, com consequências para a saúde mental.

Ao analisar os desafios enfrentados, resultados mostram que a pejotização afeta, além dos efeitos psicológicos, as relações interpessoais, o engajamento e a cooperação, que são fundamentais para a realização das atividades.

Além disso, 76,9% dos funcionários afirmaram que seu trabalho não é reconhecido, e 92,3% nunca participaram de programas de avaliação ou crescimento profissional. A ausência de reconhecimento e oportunidades de crescimento pode agravar a sensação de exclusão e desmotivação, o que afeta diretamente a qualidade e a continuidade do trabalho realizado. A empresa enfrentou dificuldades para garantir a compreensão acerca do cumprimento das normas trabalhistas, levando em conta a falta de clareza na comunicação sobre direitos e deveres, sendo que 61,5% dos funcionários declaram não receber informações transparentes. Isso pode levar a uma percepção de desigualdade entre CLT e PJ, o que pode afetar a união da equipe e o envolvimento em nossos projetos.

Assim, mesmo que a pejetização proporcione flexibilidade operacional, sua implementação sem uma estrutura de comprometimento e políticas de recursos humanos formais pode levar à precarização, o que gera prejuízos em saúde mental, motivação, engajamento, cooperação, retenção de talentos e, possivelmente, na produtividade e qualidade das atividades. Todos esses efeitos negativos podem impactar diretamente o desempenho diário dos funcionários, afetando a entrega de resultados e a eficiência das equipes.

Para que a contratação mediante pessoa jurídica seja realmente benéfica, a empresa precisa estruturar o departamento de RH, estabelecendo políticas transparentes de comunicação sobre direitos e responsabilidades, assistência jurídica e auditorias contratuais, programas de integração, formação e valorização, além de ações para efeitos mínimos psicológicos, como monitoramento da saúde mental e táticas de apoio emocional.

A análise regular dos impactos da pejetização na produtividade e no ambiente de trabalho também é fundamental para ajustar as estratégias de acordo com os resultados. Em resumo, a adoção cuidadosa e planejada do modelo contratual via PJ é essencial para harmonizar a flexibilidade contratual, o bem-estar dos colaboradores e os resultados da empresa, minimizando os riscos de precarização, disputas trabalhistas e prejuízos à imagem da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada nesta pesquisa demonstra que a *pejotização*, embora geralmente vista como uma solução estratégica para reduzir custos e aumentar a flexibilidade nas contratações, quando aplicada sem uma estrutura organizacional envolvida, tende a gerar consequências que vão além do aspecto financeiro e afetam profundamente as relações de trabalho e a identidade organizacional. No caso particular da construtora, a prática demonstrada foi caracterizada por uma elevada rotatividade de profissionais, pela instabilidade dos vínculos criados e pela falta de políticas sólidas de integração e valorização, elementos que enfraquecem o ambiente organizacional e prejudicam a união das equipes.

Ao analisar o contraste entre a visão do departamento de Recursos Humanos e a experiência dos funcionários, evidencia-se um descompasso entre o discurso gerencial, focado em agilidade e eficiência, e a realidade diária dos contratados como pessoa jurídica, marcada por insegurança, ausência de reconhecimento e afastamento emocional na relação com a empresa. Essa distância evidencia um risco frequentemente assumido pelas empresas atuais: a busca por resultados rápidos, mesmo que isso comprometa relações de trabalho, resistência e durabilidade.

No âmbito jurídico, destaca-se a ausência de mecanismos estruturados para garantir o cumprimento das obrigações trabalhistas e de diretrizes claras que evitem fraudes ao vínculo empregatício. Além de expor a empresa a riscos legais consideráveis, essa lacuna reforça uma cultura de informalidade que contraria os princípios de responsabilidade social corporativa e respeito à dignidade do trabalhador. Aqui se reflete um cenário comum: diversas empresas, especialmente em setores altamente competitivos como a construção civil, ainda consideram a gestão de pessoas uma função secundária, atribuída a estruturas mínimas e sem suporte técnico adequado.

Os relatos e dados encontrados mostram que a *pejotização*, da forma como foi implementada, afeta diretamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores. O excesso de trabalho, o estresse e a dúvida quanto à continuidade do contrato geram um clima de vigilância e ansiedade constantes, capazes de prejudicar o comprometimento e impedem a construção de uma identidade profissional sólida.

Esse cenário reforça a noção de que a flexibilidade nos contratos, se não vierem acompanhadas de garantias mínimas de proteção social, pode levar à precarização.

No entanto, é preciso evidenciar que a pejetização não é, por natureza, uma prática incompatível com a criação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Seu potencial positivo — como a rapidez na contratação e adaptação às necessidades específicas — depende de uma implementação responsável, fundamentada na transparência, na clareza contratual e no investimento constante em políticas de integração, formação e valorização. Além de ser uma opção administrativa, é uma escolha que reflete a cultura da organização e os valores que uma empresa opta por priorizar.

Desse modo, a principal conclusão que se extrai deste estudo é que a gestão de pessoas, independentemente do modelo contratual, não pode ser reduzida a uma simples solução de custos e prazos. É necessário entender que cada funcionário, seja celetista ou *pejetizado*, possui expectativas, demandas e um potencial de contribuição que só se desenvolve por completo quando existe estabilidade, respeito e chances de crescimento. Quando inserida sem essa consciência, a pejetização pode se tornar um instrumento de exclusão silenciosa, em que a autonomia prometida é trocada por instabilidade e fragilidade. Em contrapartida, quando abordada de maneira responsável e com uma perspectiva de longo prazo, pode transformar-se em uma ferramenta legítima de flexibilidade, permitindo a coexistência da proteção dos direitos com o fortalecimento da empresa.

Assim, este estudo não apenas retrata uma realidade, mas também convida à reflexão: em vez de discutir se a pejetização deve ou não existir, é necessário debater em quais condições ela pode ajudar a criar um mercado de trabalho equilibrado, em que a eficiência organizacional e a dignidade humana sejam complementares, e não concorrentes.

REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Maria Aparecida. Autogerenciamento subordinado e precarização do trabalho. São Paulo: Editora Trabalho & Sociedade, 2020.

AGÊNCIA BRASIL. STF suspende todas ações do país sobre pejetização de trabalhadores. Brasília, 14 abr. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2025-04/stf-suspende-todas-aco-es-do-pais-sobre-pejetizacao-de-trabalhadores>. Acesso em: 26 ago. 2025.

ALVES, Giovanni. Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, Ricardo. A nova morfologia do trabalho e a precarização dos vínculos. In: GERALDO, P. H. F. (Org.). Trabalho e Sociabilidade no Brasil. Curitiba: CRV, 2010. p. 11-25.

APD ADVOGADOS. STF determina a suspensão de processos sobre pejetização. 14 abr. 2025. Disponível em: <https://apdadvogados.com.br/stf-determina-a-suspensao-de-processos-sobre-pejetizacao/>. Acesso em: 26 ago. 2025.

BARBOSA, Ricardo L.; PIRES, Andréia V. O controle empresarial na era do trabalho flexível: uma análise crítica do neoliberalismo e da pejetização. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v. 10, n. 2, p. 45-62, 2022.

BARROS, Alice Monteiro de. Curso de Direito do Trabalho. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

CARROLL, Archie B. Business Ethics: Basic Concepts and Recent Trends. Business Horizons, v. 34, n. 6, p. 40-45, 1991.

CASSAR, João Paulo. Direito e dignidade da pessoa humana no trabalho. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

CHESNAIS, François. A financeirização do capital: o novo regime de acumulação. In: CHESNAIS, François (Org.). A finança mundializada: raízes sociais e políticas, configurações, consequências. São Paulo: Boitempo, 2014. p. 7-42.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

COSTA, Marcelo; MENDES, Paula. *Justiça organizacional e clima no ambiente de trabalho*. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, Roberto; ANDRADE, Silvia. Impactos do passivo trabalhista na estabilidade organizacional. *Revista Brasileira de Administração*, v. 56, n. 3, p. 212-228, 2021.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DELGADO, Maurício Godinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

DRUCKER, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1999.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão do conhecimento e capital humano*. São Paulo: Saraiva, 2016.

EPSTEIN, Gerald A. *Financialization and the world economy*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2005.

FERREIRA, Carlos; ALVES, Renata. Avaliação de desempenho e gestão de talentos nas organizações modernas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 2, p. 99-117, 2022.

GONDIN, J. Referenciais de carreira e identidade profissional em estudantes universitários. *Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília, v. 22, n. 1, p. 52-62, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/DZ8yg88Zy97mZvYRkPmHd5q>. Acesso em: 5 ago. 2025.

HARVEY, David. The financialization of capitalism. In: *A companion to Marx's Capital*. Londres: Verso, 2014. p. 289-307.

HELOANI, Lúcia. *Trabalho e sofrimento psíquico: uma abordagem psicossocial*. São Paulo: Loyola, 2006.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. S.; SILVA, E. P. Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Maringá, v. 17, n. 2, p. 97–105, 2017.

MAGALHÃES, Cláudia Pereira Vaz de. O fenômeno da pejetização no âmbito trabalhista. *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior, Juiz de Fora*, v. 5, p. 84-86, 2014. Disponível em: <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/RPE/article/view/732>. Acesso em: 26 ago. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. *Flexibilização do trabalho e precarização*. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, José Carlos. Elementos distintivos da relação de emprego. *Revista Jurídica do Trabalho*, v. 14, n. 1, p. 35-50, 2020.

MARTINS, Julia Ribeiro. Compliance trabalhista como ferramenta estratégica de RH: desafios e oportunidades. *Revista de Gestão e Negócios*, v. 10, n. 2, p. 55–68, 2021.

MARTINS, Juliane Caravieri. Compliance trabalhista e o direito à educação para o trabalho: desafios em face da responsabilidade social da empresa. *Revista de Direito do Trabalho*, São Paulo, v. 45, n. 199, p. 59-80, mar. 2021.

OLIVEIRA, Fernanda; PAES, Lucas. Estruturas organizacionais adhocráticas e gestão por projetos. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 16, n. 1, p. 75-92, 2016.

OLIVEIRA, Sandra; MOURA, Paulo. Desenvolvimento profissional em contextos flexíveis. *Revista Brasileira de Recursos Humanos*, v. 22, n. 1, p. 55-70, 2022.

OLIVEIRA, Tatiana. Compliance trabalhista e governança corporativa. *Revista Direito & Gestão*, v. 8, n. 2, p. 150-167, 2023.

OLIVEIRA, V. L. de; LIMA, R. B. de. Pejetização: a flexibilização das relações trabalhistas e a transferência dos riscos ao trabalhador. *Revista Multidisciplinar de Pesquisa*, v. 4, n. 6, p. 111–128, 2023. Disponível em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/2135/2527> Acesso em: 26 ago. 2025.

RIBEIRO, Thais; LOPES, Camila. O fenômeno da pejetização e a precarização do vínculo empregatício. *Revista Ibero-Americana*, v. 19, n. 1, p. 1–15, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11277>. Acesso em: 14 jun. 2025.

RIBEIRO, Thaís; LOPES, Camila. Pejetização e precarização nas relações de trabalho. *Revista Ibero-Americana de Direito do Trabalho*, v. 8, n. 2, p. 102-118, 2023.

ROBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. *Comportamento Organizacional*. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

SIQUEIRA, Marcos; GOMIDE, Rafael. Cultura organizacional, transparência e confiança. *Revista Gestão & Sociedade*, v. 15, n. 3, p. 230-246, 2021.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. *Reforma Trabalhista e impactos nas relações de trabalho*. São Paulo: LTr, 2018.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. STF suspende processos em todo o país sobre licitude de contratos de prestação de serviços. Brasília, 14 abr. 2025. Disponível em: <https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/stf-suspende-processos-em-todo-o-pais-sobre-licitude-de-contratos-de-prestacao-de-servicos/>. Acesso em: 21 ago. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO (TRT-11). Pejetização: STF suspende processos sobre licitude de contratos de prestação de serviços. Manaus, 15 abr. 2025. Disponível em: <https://portal.trt11.jus.br/index.php/comunicacao/10251-pejetizacao-stf-suspende-processos-sobre-licitude-de-contratos-de-prestacao-de-servicos>. Acesso em: 26 ago. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO COM O GESTOR DE RH

Formulário de Pesquisa sobre Práticas de Pejotização e Gestão de Pessoas na Construção Civil

Este questionário tem como objetivo compreender as práticas, percepções e desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos em relação à contratação de profissionais via Pessoa Jurídica (PJ). As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, no contexto de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), garantindo total sigilo e anonimato dos respondentes. É fundamental que as respostas sejam fornecidas de forma completa e sincera, a fim de possibilitar uma análise fidedigna sobre a realidade da organização e apoiar o confronto entre a perspectiva do RH e a vivência dos colaboradores.

Dados iniciais

Nesta seção, serão registradas informações básicas sobre o respondente responsável pelo setor de Recursos Humanos, como cargo ocupado, tempo de atuação na função e grau de instrução, com o objetivo de contextualizar as respostas fornecidas no questionário.

1. Cargo: _____
2. Qual o seu grau de instrução?
 - Ensino Fundamental Incompleto
 - Ensino Fundamental Completo
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Médio Completo
 - Ensino Superior Incompleto
 - Ensino Superior Completo
 - Pós-graduação / Especialização
 - Mestrado
 - Doutorado
 - Outro (qual?): _____

Práticas e Políticas de Contratação via PJ

Esta seção reúne perguntas específicas sobre as práticas e políticas adotadas

pele setor de Recursos Humanos relacionadas à contratação de profissionais via pessoa jurídica (PJ), buscando compreender procedimentos, critérios, benefícios e desafios dessa modalidade.

1. Como o setor de Recursos Humanos da empresa realiza as contratações de profissionais via pessoa jurídica (PJ)?
 - Somente como Pessoa Física (CLT)
 - Somente como Pessoa Jurídica (PJ)
 - Ambos (Pessoa Física e Pessoa Jurídico)
2. Quais os principais motivos que levam a empresa a optar por contratação via PJ? (Marque todas as opções que se aplicam)
 - Redução de custos com encargos trabalhistas
 - Maior flexibilidade na gestão de pessoal
 - Agilidade nos processos de contratação
 - Possibilidade de contratação por projeto ou demanda pontual
 - Acesso a profissionais especializados
 - Evitar vínculos empregatício formais
 - Outros: _____ (especifique)
3. Você sabe quais são os requisitos legais que diferenciam um contrato de trabalho autônomo de um contrato de emprego formal, segundo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)?
 - Sim
 - Não
 - Parcialmente
4. Se respondeu “Sim” ou “Alguns”, assinale abaixo os requisitos que você conhece (Marque os que você reconhece como caracterizadores do vínculo empregatício):
 - Subordinação
 - Exclusividade de prestação de serviços
 - Habitualidade
 - Registro em carteira assinado pelo sindicato
 - Pessoa Física
 - Remuneração acima do salário mínimo
 - Pessoalidade

- Onerosidade
 - Estabilidade de 5 anos na função
 - Alteridade
5. Quais políticas ou práticas a empresa possui para garantir o cumprimento da legislação trabalhista nesses contratos?
- Realização de auditorias internas periódicas
 - Treinamentos sobre legislação trabalhista para gestores e contratados
 - Elaboração de contratos com cláusulas de conformidade legal
 - Acompanhamento jurídico especializado
 - Atualização constante conforme mudanças na lei
 - Não possui políticas ou práticas específicas
 - Outros: _____
6. Como o RH acompanha e gerencia os riscos legais e trabalhistas decorrentes da contratação de profissionais como PJ?
- Monitoramento constante dos contratos ativos
 - Revisões jurídicas regulares
 - Consultoria com especialistas externos
 - Aplicação de checklists de conformidade antes da contratação
 - Comunicação direta e frequente com os prestadores de serviço
 - Não realiza acompanhamento específico
 - Outros: _____
7. Que tipo de suporte e integração a empresa oferece aos trabalhadores contratados como PJ em relação aos demais funcionários? (Marque todas as opções que se aplicam)
- Participam de reuniões de equipe
 - Têm acesso parcial aos recursos e ferramentas da empresa (ex: sistema, e-mail, corporativo, EPIs)
 - Recebem feedbacks regulares sobre desempenho
 - São incluídos em treinamentos e capacitações internos
 - São integrados aos canais de comunicação internos (ex: grupos de WhatsApp, comunicados gerais)
 - Não recebem nenhum tipo de suporte ou integração
 - Outros (Quais?)

8. Quais desafios o RH enfrenta ao lidar com a pejetização e a gestão desses profissionais? (Marque todos que se aplicam)

- Fragmentação do sentimento de pertencimento dos trabalhadores PJ
- Dificuldade na construção de identidade e cultura organizacional unificada
- Queda no comprometimento organizacional e na motivação dos profissionais PJ
- Exclusão de PJs de programas de avaliação de desempenho e desenvolvimento
- Percepção de desigualdade e injustiça entre PJs e celetistas
- Prejuízo ao clima organizacional e à cooperação entre equipes
- Aumento de estresse, sobrecarga e riscos à saúde mental dos PJs
- Alta rotatividade e dificuldade de retenção de talentos e conhecimento
- Enfraquecimento da imagem institucional (marca empregadora)
- Risco jurídico devido à desconfiguração do vínculo empregatício
- Outros (Quais?):

9. Como o RH avalia o impacto da pejetização no clima organizacional e na produtividade?

- A pejetização prejudica significativamente o clima organizacional e reduz a produtividade
- A pejetização tem algum impacto negativo, mas não compromete a produtividade geral
- A pejetização não afeta o clima organizacional nem a produtividade
- A pejetização pode trazer benefícios, como maior flexibilidade e agilidade, sem impacto negativo significativo
- Não sei avaliar

10. Que medidas o RH considera importantes para melhorar a gestão dos trabalhadores contratados como PJ?

- Promover maior integração dos PJs com os demais colaboradores
- Oferecer treinamentos e capacitações específicas para PJs
- Criar políticas claras para reduzir desigualdades entre PJs e celetistas
- Estabelecer canais de comunicação exclusivos para os PJs
- Monitorar e avaliar o bem-estar e motivação dos PJs regularmente
- Melhorar o acompanhamento jurídico para evitar riscos trabalhistas

- Outros: _____
- Gostaria de acrescentar algo mais sobre o tema?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS

Pesquisa sobre Condições de Trabalho e Percepções dos Funcionários: Contratos CLT e PJ na Construção Civil

Este formulário tem como objetivo coletar informações e percepções dos funcionários sobre suas condições de trabalho, com foco nas diferenças entre contratos CLT e Pessoa Jurídica (PJ). As respostas ajudarão a entender melhor os desafios, o ambiente organizacional e as oportunidades oferecidas pela empresa, contribuindo para uma análise aprofundada da gestão de pessoal na construção civil. Sua participação é fundamental e todas as respostas serão tratadas com sigilo e confidencialidade.

● **Perfil do Respondente**

Nesta seção, buscamos conhecer informações básicas sobre você, como seu tipo de vínculo com a empresa, tempo de trabalho e grau de instrução. Esses dados são importantes para contextualizar suas respostas e permitir uma análise mais precisa do perfil dos participantes da pesquisa.

1. Qual o seu tipo de vínculo com a empresa?
 - Contrato CLT (empregado)
 - Contrato PJ (Pessoa Jurídica)
 - Outro (especifique): _____
2. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
 - Menos de 1 ano
 - 1 a 3 anos
 - Mais de 3 anos
3. Qual o seu grau de instrução?
 - Ensino Fundamental Incompleto
 - Ensino Fundamental Completo
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Médio Completo
 - Ensino Superior Incompleto
 - Ensino Superior Completo
 - Pós-graduação / Especialização
 - Mestrado

- Doutorado
- Outro (qual?): _____

Percepções e Experiências no Ambiente de Trabalho

Esta seção contém perguntas relacionadas às suas vivências e percepções sobre o ambiente de trabalho, o tratamento entre diferentes tipos de contrato, participação em programas de desenvolvimento, reconhecimento profissional, bem-estar e integração na equipe. As respostas ajudarão a compreender melhor as dinâmicas e desafios enfrentados pelos colaboradores na empresa.

1. Recebo informações claras sobre meus direitos e deveres na empresa.
 - Sim
 - Não
 - Às vezes
2. Existe diferença no tratamento entre funcionários CLT e PJ.
 - Sim
 - Não
 - Às vezes
3. Se você for contratado como PJ, quais desafios você enfrenta na sua atuação como profissional PJ nesta empresa? (Marque todos que se aplicam)
 - Fragmentação do sentimento de pertencimento à empresa
 - Dificuldade de se integrar à identidade e cultura organizacional
 - Menor comprometimento e motivação em relação à empresa
 - Não participação em programas de avaliação de desempenho e desenvolvimento
 - Percepção de desigualdade em relação aos colegas contratados como CLT
 - Prejuízo ao clima organizacional e à cooperação entre equipes
 - Aumento de estresse, sobrecarga e impactos à saúde mental
 - Alta rotatividade e insegurança em relação à permanência no cargo
 - Dificuldade de manter ou expandir relacionamentos profissionais internos
 - Outros (Quais?): _____
4. O ambiente de trabalho trata igualmente os funcionários com diferentes tipos de contrato.

- Sim
 - Não
 - Às vezes
5. Você participa de programas de avaliação e desenvolvimento profissional?
- Sempre
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca participei
6. Sinto-me seguro quanto à continuidade do meu contrato de trabalho.
- Sim
 - Não
7. Você sente que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?
- Sim
 - Não
 - Às vezes
8. Você sente que seu tipo de contrato impacta negativamente seu bem-estar e saúde mental?
- Sim
 - Não
 - Às vezes
9. A comunicação da empresa é transparente em relação às políticas para trabalhadores PJ?
- Sim
 - Não
 - Às vezes
10. Os profissionais contratados como PJ têm as mesmas oportunidades de crescimento que os celetistas?
- Sim
 - Não
 - Às vezes
11. Sinto-me parte integrante da equipe, independentemente do meu tipo de contrato.
- Sim

- Não
- Às vezes

12. Na sua opinião, como é a frequência de entrada e saída (rotatividade) dos trabalhadores contratados como PJ na empresa?

- Muito alta — os profissionais entram e saem com frequência
- Moderada — há alguma troca, mas não constante
- Baixa — a maioria permanece por bastante tempo
- Não sei responder

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TCC de Ana Beatriz Moreira 20212460066

Assunto:	TCC de Ana Beatriz Moreira 20212460066
Assinado por:	Ana Beatriz
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Ana Beatriz Moreira Alves de Oliveira**, DISCENTE (20212460066) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 28/08/2025 14:26:23.

Este documento foi armazenado no SUAP em 28/08/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1589354

Código de Autenticação: 9821397653

