

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SAMIA LETÍCIA MORAES DE OLIVEIRA

TÍTULO:

**IMPACTOS DA PEJOTIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:
UMA ABORDAGEM À LUZ DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

MANAUS- AM

2025

SAMIA LETÍCIA MORAES DE OLIVEIRA

TÍTULO:

**IMPACTOS DA PEJOTIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:
UMA ABORDAGEM À LUZ DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof(a). Dr(a).Karina Medeiros Pirangy de Souza

MANAUS- AM

2025

SAMIA LETÍCIA MORAES DE OLIVEIRA

TÍTULO:

**IMPACTOS DA PEJOTIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:
UMA ABORDAGEM À LUZ DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 13/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Karina Medeiros Pirangy de Souza - UFAM
Orientadora

Prof. Dr. Alexandre Pirangy de Souza - UFAM
Avaliador

Prof. Ma. Leticia Roberta Medeiros Pirangy de Souza - UFAM
Avaliador

Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves - UFAM
Avaliador

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira - UFAM

IMPACTOS DA PEJOTIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Uma abordagem à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Samia Letícia Moraes de Oliveira
Acadêmica do Curso de Administração
samialeticiamoraes@gmail.com

Profa. Dra. Karina Medeiros Pirangy de Souza
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso II
Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas
kmedeiros200479@gmail.com

RESUMO

Este trabalho analisa os impactos da pejetização nas relações de trabalho, com ênfase na proteção dos direitos trabalhistas, na motivação profissional e na dignidade do trabalhador, à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. A pejetização caracteriza-se pela contratação de profissionais como pessoas jurídicas para exercer funções que apresentam elementos de vínculo empregatício, prática intensificada após a Reforma Trabalhista de 2017. O objetivo geral foi propor uma matriz analítica, ancorada na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que sistematize os impactos da pejetização sobre proteção legal e motivação no trabalho, indicando parâmetros mínimos de justiça laboral. A pesquisa adota uma metodologia mista, combinando investigação bibliográfica e documental com pesquisa de campo realizada em Manaus, envolvendo 12 profissionais que atuam ou já atuaram como pessoa jurídica (PJ) em uma organização privada. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários estruturados com escala Likert de cinco pontos, permitindo a análise integrada de percepções quantitativas e qualitativas. Os resultados apontam que a pejetização fragiliza a proteção legal, reduz a motivação e aprofunda a precarização das relações de trabalho, reforçando a necessidade de políticas públicas e práticas de gestão que assegurem condições mais justas e equitativas.

Palavras-Chave: Pejetização; relações de trabalho; teoria dos dois fatores.

ABSTRACT

This paper analyzes the impacts of "pejetização" (the practice of hiring individuals as independent contractors or independent contractors) on labor relations, with an emphasis on the protection of labor rights, professional motivation, and worker dignity, in light of Herzberg's Two-Factor Theory. "Pejetização" is characterized by the hiring of professionals as legal entities to perform functions that present elements of an employment relationship, a practice intensified after the 2017 Labor Reform. The overall objective was to propose an analytical matrix, anchored in Herzberg's Two-Factor Theory, that systematizes the impacts of "pejetização" on legal protection and work motivation, indicating minimum parameters for labor justice. This research adopts a mixed methodology, combining bibliographic and documentary research with field research conducted in Manaus, involving 12 professionals who work or have worked as legal entities (PJ) in a private organization. Data collection was carried out through structured questionnaires with a five-point Likert scale, allowing for the integrated analysis of quantitative and qualitative perceptions. The results indicate that the use of independent contractors weakens legal protection, reduces motivation, and deepens the precariousness of labor relations, reinforcing the need for public policies and management practices that ensure fairer and more equitable conditions.

Keywords: Pejetização; labor relations; two-factor theory.

A pejetização, entendida como a contratação de trabalhadores na forma de pessoas jurídicas para exercer funções que apresentam os elementos caracterizadores do vínculo empregatício, tem se expandido no cenário brasileiro, sobretudo após a Reforma Trabalhista de 2017. De acordo com Reis (2023), esse fenômeno representa uma transformação significativa nas relações de trabalho, uma vez que evidencia a adoção de contratos que reduzem a proteção social dos profissionais e comprometem direitos trabalhistas, historicamente assegurados nestas relações.

Nesse contexto, torna-se relevante analisar a pejetização, também, sob a ótica do comportamento organizacional e da motivação no trabalho. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg contribui para essa reflexão ao distinguir entre os fatores higiênicos, relacionados às condições básicas de trabalho e segurança, e os fatores motivacionais, associados ao reconhecimento, autonomia e realização profissional. Assim, ao compreender como a pejetização interfere tanto nos direitos trabalhistas (fatores higiênicos) quanto na motivação dos indivíduos (fatores motivacionais), é possível avaliar de forma mais ampla os impactos desse modelo contratual.

Como questão problema, este estudo traz: À luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, em que medida a pejetização impacta a garantia dos direitos trabalhistas e os níveis de satisfação e motivação dos profissionais que atuam ou já atuaram como pessoas jurídicas (PJ) na cidade de Manaus? Trazer respostas à essa questão é relevante diante do risco de precarização das condições de trabalho, da supressão de garantias previstas na Constituição Federal de 1988 e na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), assim como da possibilidade de redução da motivação e do engajamento profissional.

Dessa forma, o **objetivo geral** foi propor uma matriz analítica, ancorada na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que sistematize os impactos da pejetização sobre proteção legal e motivação no trabalho, indicando parâmetros mínimos de justiça laboral. Como **objetivos específicos** tem-se: a) identificar os direitos trabalhistas comprometidos pelo estabelecimento da relação de trabalho entre organizações e pejetizados; b) demonstrar a percepção dos trabalhadores pejetizados sob a ótica de suas relações de trabalho; e c) discutir como a ausência de fatores higiênicos compromete a motivação e a dignidade profissional dos trabalhadores.

A realização do estudo se **justifica** pela necessidade de compreender os efeitos sociais, jurídicos e motivacionais da pejetização, fornecendo subsídios para o debate acadêmico e

jurídico acerca de políticas públicas e medidas que assegurem condições de trabalho equitativas. A originalidade da investigação consiste no enfoque sobre trabalhadores pejetizados em diferentes áreas de atuação e residentes da cidade de Manaus, categoria frequentemente invisibilizada em análises sobre o tema. Ademais, o estudo ancora-se na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que possibilita uma leitura inovadora sobre como a ausência de fatores higiênicos compromete a motivação e a dignidade profissional.

Aprofundar os estudos sobre os impactos da pejetização nas relações de trabalho, especialmente à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, revela-se **relevante em múltiplas dimensões**: para a **sociedade**, porque evidencia mecanismos contemporâneos de precarização que afetam proteção social, dignidade e segurança econômica de trabalhadores e trabalhadoras; para as **organizações**, porque demonstra que modelos de contratação baseados na transferência de riscos ao indivíduo não apenas expõem as instituições a questionamentos ético-jurídicos, mas também comprometem motivação, engajamento e retenção de pessoas; para a **academia**, porque contribui com um instrumento analítico replicável – a matriz proposta neste estudo – capaz de atualizar o debate sobre satisfação e condições de trabalho em contextos de flexibilização contratual; e, por fim, para a **acadêmica em formação**, porque permite construir uma leitura crítica situada na realidade concreta observada, reafirmando o compromisso ético de investigar práticas laborais que impactam diretamente trajetórias profissionais e projetos de vida.

Destarte, este trabalho organiza-se em seis seções, sendo elas: 1. Introdução; 2. Referencial Teórico; 3. Metodologia; 4. Análise dos Resultados; 5. Considerações Finais; e 6. Referencial Bibliográfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que sustenta este trabalho propõe um diálogo interdisciplinar entre o Direito e a Administração, tendo como eixo articulador a compreensão das transformações atuais nas relações de trabalho e os efeitos psicossociais da pejetização, interpretados à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Essa articulação se justifica porque a pejetização, embora seja um fenômeno jurídico-institucional que impacta a configuração formal do vínculo empregatício, também tem consequências profundas sobre dimensões subjetivas e motivacionais do trabalho, componentes centrais do comportamento organizacional e da gestão estratégica de pessoas.

Nesse contexto, é indispensável considerar o marco legal que possibilitou a ampliação das formas de contratação indireta no Brasil, em especial a disciplina da terceirização trazida pela Lei nº 6.019/74, com as alterações introduzidas pela Lei nº 13.429/2017 e pela Lei nº 13.467/2017. O artigo 4º-A dessa legislação estabelece que:

Art. 4º-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução. (redação de acordo com a Lei nº 13.467, de 2017)

§ 1º A empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para realização desses serviços. (Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017)

§ 2º Não se configura vínculo empregatício entre os trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o seu ramo, e a empresa contratante. (Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017).

A redação do art. 4º-A evidencia a possibilidade de transferência da execução de quaisquer atividades da empresa, inclusive a atividade-fim, bem como a ausência de vínculo empregatício entre os trabalhadores da empresa prestadora de serviços e a empresa contratante. Esse cenário normativo cria um ambiente favorável ao avanço de formas flexíveis de contratação, entre elas a pejetização, o que torna ainda mais relevante investigar como tais arranjos repercutem na motivação, na satisfação e nas condições psicossociais de trabalho dos indivíduos, conforme discutido pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

2.1. Princípios Fundamentais do Direito do Trabalho e sua interface com a Administração

Os princípios fundamentais do Direito do Trabalho constituem a base interpretativa e normativa que orienta a regulação das relações laborais no Brasil. Tradicionalmente, destacam-se entre eles os princípios da proteção ao trabalhador, da irrenunciabilidade de direitos, da continuidade da relação de emprego, da primazia da realidade e da inalterabilidade contratual lesiva. Tais princípios buscam mitigar a vulnerabilidade estrutural do empregado frente ao poder econômico e organizacional do empregador, assegurando equilíbrio e efetividade aos direitos sociais constitucionalmente reconhecidos (Sebalhos Ritzel, 2024).

Além do valor jurídico, esses princípios também têm impacto direto na gestão contemporânea. Na Administração, refletem-se em diretrizes de *compliance* trabalhista, gestão de riscos humanos e responsabilidade social, orientando políticas de

liderança, remuneração e retenção de talentos (Vasconcelos, 2024). Assim, os princípios do Direito do Trabalho não apenas limitam o poder das empresas, mas também ajudam a equilibrar os fatores higiênicos (estabilidade, segurança, justiça) e os motivacionais (reconhecimento, realização, crescimento), conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959).

A dignidade da pessoa humana é o princípio central do Direito do Trabalho, que reconhece o trabalhador como sujeito de direitos, não como mero recurso produtivo. Esse princípio limita práticas que fragilizem garantias mínimas, como jornadas excessivas, retirada de benefícios ou contratos que disfarçam subordinação (Barros, 2025).

Alinha-se aos fatores motivacionais de Herzberg, pois o respeito, a valorização e o reconhecimento sustentam o engajamento. Quando ausentes, prevalecem insatisfação e desmotivação, refletindo a perda dos fatores higiênicos e motivacionais. (Silva, 2024)

O princípio da proteção ao trabalhador corresponde à desigualdade entre capital e trabalho e afeta diretamente a organização das relações empregatícias. Divide-se em três dimensões: norma mais favorável, preservação de condições benéficas e interpretação *pro operário* (Neves, 2025; Andrade, 2024). Na Administração, relaciona-se à mediação do poder organizacional (Chiavenato, 2014), essencial para evitar abusos. Sob a ótica de Herzberg (1959), cria os fatores higiênicos básicos, políticas coerentes, estabilidade e remuneração justa, que previnem a insatisfação e permitem que os fatores motivacionais floresçam, como reconhecimento, propósito e desenvolvimento.

O princípio da irrenunciabilidade reforça que direitos trabalhistas são indisponíveis, mesmo diante de consentimento formal sob pressão econômica (Sebalhos Ritzel, 2024). Na gestão, ele protege o trabalhador em negociações individualizadas e define limites éticos à flexibilização. Para Herzberg, atua como trava de segurança emocional e jurídica, garantindo que a busca por autonomia e responsabilidade não resulte em insegurança ou insatisfação (Silva, 2024).

O princípio da continuidade privilegia vínculos duradouros, oferecendo segurança jurídica e previsibilidade de renda (Bezerra, 2022). Na Administração, promove capital humano, lealdade e maturidade de equipe. Relações estáveis unem fatores higiênicos (segurança) e motivacionais (crescimento), enquanto a alta rotatividade rompe esse equilíbrio, gerando descomprometimento (Budel, 2024).

A inalterabilidade contratual lesiva proíbe mudanças unilaterais que prejudiquem o empregado, limitando o poder diretivo empresarial (Mazzon, 2024). Na gestão, impõe ética

nas reestruturações e nas decisões que afetam condições de trabalho. Sob a lente de Herzberg (1959), alterações sem diálogo comprometem os fatores higiênicos, principalmente segurança e percepção de justiça, provocando insatisfação mesmo em contextos inovadores.

Por fim, a primazia da realidade determina que o que ocorre na prática prevalece sobre o que está no contrato. É também um princípio gerencial: controles e subordinação efetivos configuram realidade organizacional, ainda que disfarçados de autonomia (Matos, 2021). Para Herzberg, a discrepância entre discurso e prática afeta diretamente o reconhecimento e a confiança, gerando cinismo e perda de engajamento.

Mesmo diante de arranjos contratuais “modernos”, a obrigação ética e gerencial de assegurar condições de trabalho seguras, estáveis e reconhecidas, permanece. Em síntese, o respeito a esses princípios não é apenas uma exigência legal, é também uma condição gerencial indispensável para a manutenção dos fatores higiênicos e motivacionais.

2.2 A Relação de Trabalho no Brasil

A relação de trabalho no Brasil abrange toda forma de prestação de serviços por pessoa física ou jurídica. Engloba tanto o emprego clássico quanto modalidades modernas, como o trabalho autônomo, terceirizado, intermitente e a pejetização. Essa amplitude busca conciliar flexibilidade empresarial e garantia de direitos (Veiga, 2024).

Na Administração, essa diversidade contratual traz desafios de gestão, clima e engajamento. Cada vínculo afeta de modo distinto os fatores higiênicos (estabilidade, remuneração, condições justas) e motivacionais (reconhecimento, autonomia, crescimento) descritos por Herzberg (1959).

A distinção entre relação de trabalho e relação de emprego é essencial. Juridicamente, ela define o acesso a direitos como férias, 13º salário e FGTS; gerencialmente, interfere na confiança, no reconhecimento e no grau de comprometimento dos trabalhadores. Contratos sem vínculo formal reduzem custos, mas enfraquecem os fatores higiênicos que sustentam satisfação e engajamento. Assim, o tipo de contrato molda não só obrigações legais, mas também a base psicológica da motivação (Silva, 2024).

Empresas que tratam vínculos diferenciados de forma desigual geram uma dupla cultura organizacional: empregados estáveis de um lado e prestadores inseguros de outro. Essa assimetria alimenta percepções de injustiça e abala tanto os fatores higiênicos (equidade e segurança) quanto os motivacionais (reconhecimento e pertencimento), afetando clima e

desempenho (Alves, 2022).

O vínculo empregatício exige a presença conjunta de pessoalidade, não eventualidade, onerosidade, subordinação e pessoa física. Esses critérios, embora jurídicos, expressam na prática a qualidade da relação entre profissional e organização, ponto convergente com a teoria motivacional (Pereira, 2024).

A pessoalidade reforça o reconhecimento das competências individuais (*job person fit*), ampliando o sentido de valorização, fator motivacional chave (Saladini, 2022). A não eventualidade garante estabilidade e pertencimento, fundamentos dos fatores higiênicos (Santos, 2022). A onerosidade conecta justa remuneração e reconhecimento pelo desempenho, equilibrando motivação e proteção (Feres, 2024). A subordinação define o poder diretivo e o equilíbrio entre controle e autonomia. Lideranças autoritárias inibem a motivação, enquanto gestões participativas preservam segurança e engajamento (Schiavi, 2020).

Por fim, o requisito da pessoa física delimita a proteção trabalhista e influencia o comprometimento. Contratar via pessoa jurídica pode fragilizar o pertencimento e reduzir o sentido de realização (Herzberg, 1959).

Em síntese, o vínculo de emprego vai além da formalidade: é estrutura que equilibra fatores de proteção e motivação. Quando os requisitos são desrespeitados, como nas formas disfarçadas de pejetização, há ruptura do contrato psicológico gerando, perda de satisfação e fragilização do clima organizacional e da conformidade jurídica.

2.2.1 A Pejetização e seus impactos nas relações de trabalho uma análise a partir da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) diferencia os Fatores higiênicos, que previnem insatisfação (salário, estabilidade, políticas) dos Fatores motivacionais, que geram engajamento (reconhecimento, propósito, crescimento).

Sua essência é que segurança jurídica e motivação são interdependentes e sem base higiênica, não há satisfação sustentável. Na Administração, traduzem-se em *compliance*, saúde ocupacional e gestão de riscos, formando a base para políticas de reconhecimento e desenvolvimento. Já no Direito do Trabalho, os fatores higiênicos materializam-se em direitos como remuneração justa, jornada equilibrada e estabilidade: garantias que asseguram dignidade (Vasconcelos, 2024).

A pejetização (contratação via PJ para evitar vínculo CLT) tensiona esse equilíbrio.

Apresentada como estratégia de flexibilização e redução de custos (Ferrari, 2024), ela pode fragilizar os fatores higiênicos quando transfere ao trabalhador riscos e encargos (previdenciários, tributários); viola princípios como proteção e continuidade, gerando insegurança financeira e ocupacional (Oliveira, 2023); e cria "dupla cultura organizacional": CLTs com direitos × PJs excluídos, minando equidade e coesão (Chiavenato, 2014). De forma similar, tende a corroer os fatores motivacionais pois a "autonomia" prometida converte-se em subordinação disfarçada (cumprimento de metas/horários); o PJ raramente acessa planos de carreira, capacitação ou reconhecimento institucional; e surge uma motivação extrínseca frágil (foco em sobrevivência, não realização), conforme nos aponta Oliveira, 2023.

Segundo Matos (2021), como consequências interdisciplinares, as jurídicas podem se apresentar: quando descumpre a primazia da realidade (subordinação funcional mascarada); as administrativas: quando reduz lealdade, inovação e retenção de talentos tende a aumentar rotatividade; e as humanas: quando gera insatisfação crônica (higiene deficitária) e desengajamento (motivação não floresce).

Em síntese, a pejetização rompe o ciclo virtuoso higiene-motivação. Sem direitos básicos, o trabalhador não experimenta segurança; sem segurança, não há espaço para reconhecimento ou crescimento genuínos. Isso compromete tanto a legitimidade jurídica quanto a sustentabilidade (Pereira, 2024).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi de abordagem mista, combinando análise bibliográfica e documental com pesquisa de campo. Essa integração permitiu compreender a pejetização sob os aspectos jurídicos, administrativos e motivacionais, unindo a profundidade da análise qualitativa à precisão quantitativa (Creswell; Plano Clark, 2023).

Quanto aos objetivos, a investigação foi exploratória e descritiva: exploratória, por examinar um tema ainda pouco sistematizado entre Administração e Direito; e descritiva, por analisar as percepções de trabalhadores pejetizados em um contexto organizacional específico.

A revisão teórica embasou o modelo analítico da pesquisa, com consultas a Google Acadêmico, SciELO e repositórios acadêmicos, além de livros das áreas de Administração, Direito do Trabalho e Psicologia Organizacional. As palavras-chave utilizadas foram: pejetização, relação de trabalho, Direito do Trabalho, Teoria dos Dois Fatores, motivos higiênicos e motivacionais e comportamento humano no trabalho. Essa etapa permitiu

integrar conceitos jurídicos e psicossociais em torno da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

A etapa empírica, realizada em um laboratório de análises clínicas de Manaus (AM), configurou-se como estudo de caso. O critério de escolha baseou-se na alta incidência de trabalhadores atuando como Pessoa Jurídica (PJ). Participaram 12 profissionais pejetizados escolhidos aleatoriamente dos 20 existentes nesta modalidade (correspondendo a 60% do total), com funções administrativas, técnicas e de atendimento, o que garantiu uma amostra homogênea e representativa.

A coleta de dados foi realizada no período de setembro a outubro de 2025 por meio de um questionário estruturado via *Google Forms*, composto por cinco blocos, sendo eles: 1. Perfil sociodemográfico e profissional; 2. Aspectos gerais da pejetização (autonomia, remuneração e estabilidade); 3. Fatores higiênicos (segurança, previsibilidade e condições de trabalho); 4. Fatores motivacionais (reconhecimento, propósito e crescimento); e 5. Questões abertas, com relatos sobre percepções e sentimentos em relação à forma de contratação.

As respostas quantitativas foram tratadas em escala Likert de cinco pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), e as respostas abertas foram interpretadas por análise de conteúdo temático (Bardin, 2011). Todos os participantes assinaram termo de consentimento livre e esclarecido, com garantia de anonimato e confidencialidade.

Os dados foram analisados de forma analítico-descritiva integrada, combinando estatísticas simples (frequências e médias) e interpretação qualitativa baseada na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Os resultados foram organizados em três dimensões: a) Jurídica-protetiva – identificação dos direitos trabalhistas comprometidos; b) Motivacional e psicossocial – percepção dos trabalhadores sobre satisfação e engajamento; e c) Integradora – impacto da ausência de fatores higiênicos na motivação e na dignidade profissional.

As variáveis de análise foram agrupadas em Fatores higiênicos jurídicos (segurança, estabilidade e direitos trabalhistas); Fatores higiênicos organizacionais (ambiente, liderança e justiça interna); e Fatores motivacionais intrínsecos (reconhecimento, propósito e realização).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A triangulação entre teoria e campo permitiu compreender as interconexões entre compliance trabalhista, gestão de pessoas e comportamento organizacional, resultando na proposição de parâmetros mínimos de justiça e dignidade nas relações pejetizadas. Portanto, a análise dos dados teve como base as respostas obtidas por 12 trabalhadores, de um

total de 20 contratados como prestadores de serviços PJ, em um laboratório de análises clínicas localizado na cidade de Manaus-Amazonas.

O grupo é majoritariamente jovem (66,6% entre 20 e 30 anos), com predominância masculina (58,3%) e elevada qualificação, onde metade está cursando ensino superior e 41,7% possui pós-graduação em diferentes níveis. Esse perfil confirma que a pejotização alcança profissionais instruídos que, apesar da formação, enfrentam vínculos frágeis e instabilidade jurídica e ocupacional (Oliveira, 2023).

Quanto ao tempo de atuação, 66,7% estão entre 1 e 5 anos no modelo PJ, indicando um fenômeno recente, mas crescente, que mantém alta rotatividade e pouca segurança. Esse público jovem, qualificado e com predominância masculina, demonstra que as novas formas contratuais impactam tanto as perspectivas profissionais quanto os aspectos motivacionais e protetivos da relação de trabalho.

Mais da metade dos participantes (58,3%) declarou ter escolhido o regime PJ voluntariamente, embora 33,4% tenham admitido não o fazer por vontade própria. Tal contradição evidencia a “autonomia de fachada” apontada por Neves (2025), na qual a liberdade é aparente e está associada à ausência de alternativas de emprego formal.

Quanto às vantagens percebidas, 58,3% consideram a pejotização positiva por oferecer autonomia, e 33,4% a veem como desfavorável pela retirada de direitos. Essa dualidade revela o conflito entre independência aparente e insegurança real, configurando uma motivação instável. Na ótica de Herzberg, a ausência de fatores higiênicos, como por exemplo segurança e estabilidade é compensada por uma sensação de autonomia, mas sem alcançar satisfação genuína.

Da mesma forma, 58,3% associam o regime PJ a maior liberdade profissional, embora a literatura (Chiavenato, 2014) alerte que autonomia sem garantias jurídicas e benefícios forma costuma gerar ansiedade e insegurança, e não realização. Trata-se de um modelo motivacional precário, no qual a flexibilidade prometida se converte em sobrecarga e temor constante pela perda do contrato.

A ausência de benefícios trabalhistas (férias, 13º, FGTS) foi apontada por 58,3% como fator negativo para a satisfação. A falta de proteção social e previsibilidade compromete a estabilidade emocional e material do trabalhador, retirando-o do que Herzberg define como “piso higiênico” da motivação.

Além disso, 41,7% afirmaram que a falta de segurança contratual reduz a motivação, confirmando que a pejotização corrói as bases jurídicas e psicológicas do trabalho. Como

destaca Bezerra (2022), o trabalhador passa a focar na autodefesa econômica, desviando sua energia do crescimento e engajamento.

As respostas também revelaram contradições entre autonomia e subordinação: 50% afirmaram seguir horários semelhantes aos CLTs, 75% relataram subordinação direta e 66,7% recebem pagamento fixo mensal. Tais indicadores evidenciam que embora a formação educacional seja de nível alto, estes trabalhadores convivem com um vínculo empregatício na prática muito embora, mascarado juridicamente, afrontando o princípio da primazia da realidade (Matos, 2021).

O reconhecimento pelo desempenho foi considerado essencial por 66,7% dos participantes, enquanto 75% destacaram as oportunidades de aprendizado e crescimento como determinantes para a satisfação. Essa valorização aponta que, mesmo sob vulnerabilidade, há desejo de desenvolvimento e pertencimento.

Contudo, o regime PJ restringe o acesso a planos de carreira, bonificações e promoções, limitando os fatores motivacionais a experiências pontuais. Assim, prevalece uma motivação extrínseca de curto prazo, sustentada pela necessidade de manter o contrato, e não pelo propósito ou realização profissional (Tomé, 2022).

A pejetização, portanto, gera um paradoxo: o discurso de autonomia e liberdade alimenta expectativas motivacionais, mas a ausência de segurança, direitos e reconhecimento institucional resulta em pseudo-motivação, onde o engajamento não se consolida.

As últimas questões confirmaram a sobreposição entre trabalho autônomo e vínculo empregatício disfarçado, onde 66,7% consideram que sua atuação se aproxima mais de um emprego formal do que de um serviço autônomo; 58,3% reconhecem que a pejetização mascara uma relação de emprego; e 0,7% identificam perda direta de direitos.

Esses dados comprovam que a pejetização, ao afastar direitos enquanto mantém obrigações laborais típicas, produz vulnerabilidade estrutural e viola princípios como os da proteção e continuidade da relação de trabalho (Andrade, 2024).

Os resultados confirmam que, sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores, a pejetização desarticula o equilíbrio entre fatores higiênicos (segurança e estabilidade) e motivacionais (reconhecimento e propósito). A insatisfação crônica resulta da ausência dos primeiros, enquanto a motivação genuína é impedida pela inexistência de base jurídica sólida.

Os achados demonstram que, à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a pejetização rompe o equilíbrio entre fatores higiênicos e motivacionais ao retirar garantias básicas que sustentam segurança, estabilidade e reconhecimento. Essa desarticulação tornou-

se ainda mais evidente quando associada ao perfil sociodemográfico do grupo pesquisado, composto majoritariamente por trabalhadores jovens, homens e bem qualificados, educacionalmente. Embora esse público, em tese, possua maior flexibilidade e expectativa de crescimento profissional, a ausência de proteção jurídica mínima intensifica sentimentos de vulnerabilidade, minando fatores higiênicos essenciais e impedindo que fatores motivacionais, como propósito, reconhecimento e realização, se consolidem de forma genuína. Assim, mesmo entre profissionais mais escolarizados e em início de carreira, que costumam demonstrar maior tolerância a arranjos flexíveis, a pejotização gera insatisfação persistente e limita o engajamento real, confirmando que a motivação sustentável depende necessariamente de uma base de proteção sólida.

No plano jurídico, há fragilização de direitos e desvio de relações de emprego; no plano organizacional, verifica-se queda de engajamento, aumento da rotatividade e perda de confiança institucional. A pejotização, portanto, converte-se em um modelo economicamente funcional, mas humanamente insustentável, gerando tensão entre eficiência e dignidade.

4.1. Proposição de Matriz Analítica: Impactos da Pejotização sobre Fatores Legais e Motivacionais

Com base na triangulação entre o referencial teórico, a metodologia aplicada e os resultados empíricos, propõe-se uma Matriz Analítica Integrada (Quadro 1), que sistematiza os impactos da pejotização sobre os fatores de higiene e motivacionais de Herzberg, conectando-os às dimensões jurídicas e administrativas.

A matriz resultante atinge o objetivo geral do estudo sistematizando os impactos da pejotização sobre proteção e motivação no trabalho, além de evidenciar que o desequilíbrio entre fatores higiênicos e motivacionais afeta tanto a legalidade da relação quanto a qualidade da experiência laboral.

Quadro 1 – Matriz Analítica Integrada: Impactos da Pejotização nos Fatores de Herzberg sob as Perspectivas do Direito e da Administração

Dimensão	Fatores de Herzberg	Elementos Observados no Campo	Impactos Predominantes
Jurídica – Proteção e Garantias	Fatores higiênicos (estabilidade, remuneração, benefícios, segurança legal)	Ausência de direitos trabalhistas; falso vínculo autônomo; subordinação disfarçada; remuneração mensal fixa	Insatisfação estrutural; perda de confiança institucional; vulnerabilidade jurídica

Administrativa – Gestão e Motivação	Fatores motivacionais (reconhecimento, crescimento, autonomia, propósito)	Reconhecimento pontual; ausência de plano de carreira; limitação da autonomia; expectativa de crescimento frustrada	Motivação frágil, de curto prazo; desengajamento e rotatividade	17
Psicossocial – Experiência do Trabalho	Interação entre ambos os fatores	Percepção de instabilidade; sentimento de injustiça; insegurança emocional; inconsistência entre discurso e prática	Queda do bem-estar, esgotamento e desidentificação com a organização	
Síntese Interdisciplinar	Direito + Administração	Violação dos princípios jurídicos; fragilidade de políticas de gestão; naturalização da precarização	Necessidade de reequilíbrio entre proteção social e gestão baseada em dignidade	

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2025).

Essa constatação reforça a tese central do trabalho de que a pejetização, ao ser utilizada como estratégia de redução de custos e flexibilização, gera um desequilíbrio estrutural entre proteção e desempenho, exigindo da Administração e do Direito uma atuação convergente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, este estudo teve como objetivo propor uma matriz analítica ancorada na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, capaz de sistematizar os impactos da pejetização sobre a proteção legal e a motivação no trabalho e, em suma os resultados apresentados demonstram que a pejetização é uma realidade, na mesma medida em que é precária e prejudicial.

A partir da integração entre Administração de Pessoas e Direito do Trabalho, buscou-se mostrar como os princípios jurídicos de dignidade e proteção se relacionam com os fatores higiênicos e motivacionais que sustentam o engajamento e a satisfação profissional.

Ao alcançar os objetivos específicos: foram identificados os direitos comprometidos pela pejetização, assim como foram analisadas as percepções dos trabalhadores pejetizados e discutidas de que forma a redução dos fatores higiênicos enfraquece a motivação e a dignidade profissional.

Em detalhes, os resultados demonstram que a pejetização, embora defendida como mecanismo de modernização e flexibilidade, consolidou-se como forma de precarização jurídica e psíquica do trabalho. Profissionais jovens e educacionalmente qualificados convivem com vínculos frágeis, ausência de garantias e reconhecimento limitado. A supressão dos fatores higiênicos, tais como: estabilidade, benefícios e condições justas, gera insatisfação

permanente, e a autonomia prometida não se traduz em motivação duradoura. A pejotização, portanto, desequilibra o binômio higiene–motivação, afetando legalidade e bem-estar.

Sob a ótica da Administração, compromete os pilares da motivação, do pertencimento e da identidade organizacional, substituindo vínculos estáveis por contratos individualizados e frágeis. Já no Direito, o fenômeno viola os princípios da proteção, da primazia da realidade e da continuidade do vínculo, ao mascarar relações empregatícias e transferir riscos ao trabalhador.

A Matriz Analítica Integrada proposta mostrou-se eficaz ao demonstrar três fatores: 1.a ausência de fatores higiênicos legais reduz dignidade e previsibilidade; 2. a fragilidade dos fatores motivacionais impede o engajamento; e 3. o equilíbrio entre os dois, organizacional e jurídico, é condição para legitimidade e sustentabilidade nas relações de trabalho.

Conclui-se que justiça e motivação são dimensões interdependentes. A dignidade do trabalhador é tanto princípio jurídico quanto fator estratégico de gestão, e a motivação depende de uma base de proteção e reconhecimento. A matriz resultante oferece subsídios para gestores públicos e privados, juristas e formuladores de políticas públicas, ajudando a alinhar eficiência organizacional e responsabilidade social.

Apesar da limitação de amostra e escopo setorial, a pesquisa abre espaço para estudos mais amplos sobre os impactos psicológicos e institucionais da pejotização, assim como para o aperfeiçoamento do modelo proposto em diferentes contextos.

Em síntese, confirma-se que nenhuma modernização é legítima quando implica retrocesso de direitos ou perda de dignidade profissional. À luz de Herzberg, equilíbrio entre proteção e motivação é não só dever social, mas imperativo de sustentabilidade institucional. O futuro das relações de trabalho dependerá da capacidade de Direito e Administração atuarem de forma convergente, unindo produtividade organizacional e respeito à pessoa que trabalha.

REFERÊNCIAS

ALVES, Uandeson José da Silva. **Qualidade de vida no trabalho dos profissionais terceirizados no setor público**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/50013>. Acesso em: 5 dez.2025

ANDRADE, Thaís Machado de et al. Do princípio da proteção ao trabalhador: instrumento de alcance para a efetivação da justiça. **Revista Jurídica FBC**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 120–134, 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70 São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Joeldson Ribeiro de. O Princípio da Dignidade Da Pessoa Humana: Uma Abordagem Processual Constitucional. **Revista Lumen Et Virtus**, [s.l.], v. 16, n. 49, p. 7853–7865, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/6236>. Acesso em: 8 nov. 2025.

BEZERRA, Angélica Luiza Silva. **O desemprego e as políticas de emprego, trabalho e renda no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Editora Dialética, 2022. 189 p.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017. **Diário Oficial da União**. Brasília, 31 de março. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm. Acesso em: 5 dez. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. **Diário Oficial da União**. Brasília, 13 de julho. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm. Acesso em: 5 dez. 2025.

BUDEL, Diego Gabriel Oliveira; CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Limites da dispensa em massa à luz da principiologia e da jurisprudência: a necessidade de negociação sindical em busca de alternativas efetivadoras do direito ao trabalho**. Salvador: Universidade Católica do Salvador, 2024. Disponível em: <https://ri.ucsal.br/handle/123456789/4927>. Acesso em: 8 nov. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, V. L. Revisitando delineamentos de pesquisa de métodos mistos vinte anos depois. In: **Manual de delineamentos de pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso Editora, 2023. v. 1, n. 1, p. 21–36.

FERES, Frederico Nogueira et al. **A transcendência do direito do trabalho das fronteiras da relação empregatícia: novas formas de contratação e superação do discurso de precarização e fraudes nas relações trabalhistas**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1843/67239>. Acesso em: 8 nov. 2025.

FERRARI, Júlia. **Pejotização e a precarização das relações de trabalho no Brasil**. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2024.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1959.

MATOS, Alana dos Santos. **Princípio da primazia da realidade e o trabalho autônomo.** Direito UNIFACS: Debate Virtual - Salvador, n. 256, 2021.

MAZZON, Henrique Lopes; PERES, Fernando Melo Gama. A supressão do princípio da primazia da realidade pelo Supremo Tribunal Federal em favor da fraudulenta “pejotização” e suas consequências. **Revista do Tribunal do Trabalho da 2ª Região**, São Paulo, v. 16, n. 32, jul./dez. 2024. Disponível em: <https://basis.trt2.jus.br/handle/123456789/16677>. Acesso em: 8 nov. 2025.

NEVES, Karime Haddad Carvalho. **Princípio da proteção do trabalhador frente ao princípio da justiça.** Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2025. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/9148>. Acesso em: 8 nov. 2025.

OLIVEIRA, Kesley Daniel Rodrigues Faria de. **A pejotização como forma de maquiar o contrato de trabalho.** Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2023. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/7006>. Acesso em: 8 nov. 2025.

PEREIRA, Aida; SILVA, Lália da; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. RECIMA21 – **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 1, e515368, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/5368>. Acesso em: 5 dez. 2025.

REIS, Eduarda de Assunção; VAZ NETA, Armanda Maria; BERNARDES, Rochele Juliane Lima Firmeza. Impactos da pejotização nas relações de emprego: uma análise jurídica. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, São Paulo, v. 9, n. 10, p. 5950–5966, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12426>. Acesso em: 5 dez. 2025.

SALADINI, Ana Paula Sefrin; MARQUES FILHO, Lourival Barão; BORDIGNON, Nara Fernandes. **Direito do trabalho e novas tecnologias.** Vol. II. Maringá: Editora Thoth, 2022. 350 p.

SANTOS, Letícia Gomes. **Reconhecimento de vínculo empregatício de trabalhadores mediados por aplicativos: o desafio da melhor compreensão dos elementos fático-jurídicos da pessoalidade e da não-eventualidade.** Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, 2022. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/3785>. Acesso em: 8 nov. 2025.

SCHIAVI, Mauro. **Curso de direito do trabalho.** Salvador: Juspodivm, 2020.

SEBALHOS RITZEL, Guilherme. O vínculo de emprego e o trabalho autônomo na Justiça do Trabalho: a competência trabalhista e o princípio da primazia da realidade. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2024. Disponível em: <https://periodicos.trt4.jus.br/revistaejud4/article/view/328>. Acesso em: 8 nov. 2025.

SILVA, Ana Laura da. **Motivação e satisfação no ambiente de trabalho: uma análise bibliométrica baseada na teoria de Herzberg.** São Paulo: Instituto Federal de São Paulo, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ifsp.edu.br/handle/123456789/2560>. Acesso em: 5 dez. 2025.

TOMÉ, A. M. **Motivação e satisfação no trabalho: trabalhadores-estudantes de ciências sociais e humanas**. Porto: Universidade do Porto, Faculdade de Letras, 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais e Humanas). Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/145419/2/591971.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2025.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia; PAULINO SOARES, Amanda. Compliance trabalhista: impacto potencial na mitigação de riscos legais. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 241–249, 2024. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/10915>. Acesso em: 5 dez. 2025.

VEIGA, Mauricio de Figueiredo Corrêa da. **Manual de direito do trabalho desportivo**. São Paulo: LTr Editora, 2024.