

A gestão de pessoas e os limites legais da flexibilização contratual nas relações de trabalho

Human Resource Management and the Legal Limits of Contractual Flexibility in Labor Relations

 **Letícia Lisboa Souza Serralvo¹**

 **Suely Ester Gitelman²**



Resumo

Este ensaio realiza uma análise crítica dos efeitos da flexibilização contratual nas relações de trabalho no Brasil, considerando a interseção entre Administração e Direito. Com a promulgação da Reforma Trabalhista de 2017, modalidades como o teletrabalho, o banco de horas individual e o contrato intermitente passaram a integrar o repertório estratégico da gestão de pessoas nas organizações. Contudo, a adoção dessas práticas requer mais do que conformidade normativa, demandando responsabilidade institucional, sensibilidade ética e coerência prática. O texto examina os limites legais dessas práticas, os riscos jurídicos envolvidos, a influência da cultura organizacional e o papel do compliance trabalhista na prevenção de passivos e na promoção de ambientes laborais sustentáveis. Defende-se que a gestão eficaz da flexibilização contratual depende da capacidade das organizações de estabelecer relações de trabalho transparentes, justas e juridicamente seguras, alinhadas aos princípios constitucionais e aos desafios contemporâneos do mundo do trabalho.

Palavras-chave: flexibilização contratual, gestão de pessoas, direito do trabalho, reforma trabalhista, responsabilidade corporativa

Abstract

This essay critically examines the effects of contractual flexibility on labor relations in Brazil, emphasizing the intersection between Management and Labor Law. Following the 2017 Labor Reform, work models such as telework, individual hour banks, and intermittent contracts became integral to the strategic framework of human resource management. However, implementing these models requires more than formal legal compliance; it necessitates institutional responsibility, ethical awareness, and practical alignment with organizational dynamics. The essay analyzes the legal boundaries of these contractual models, associated legal risks, the influence of organizational culture, and the role of labor compliance in mitigating liabilities and promoting sustainable workplaces. It contends that effective management of contractual flexibility depends on an organization's ability to establish transparent, fair, and legally compliant labor relations, consistent with constitutional principles and the evolving challenges of the global workforce.

Keywords: contractual flexibility, human resource management, labor law, Brazilian labor reform, corporate responsibility

¹ leticia.serralvo@gmail.com, doutoranda no PPG em Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, São Paulo/SP [Brasil]

² suelygitelman@gmail.com, Professora do PPG em Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, São Paulo/SP [Brasil]

Artigo convidado

Como citar este artigo

Serralvo, L. L. S., & Gitelman, S. E. (2025). A gestão de pessoas e os limites legais da flexibilização contratual nas relações de trabalho. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 27(3), 62-74. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2025v27i3.73326>

Introdução

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho tem experimentado transformações profundas, impulsionadas pela rápida evolução tecnológica, pela reconfiguração das cadeias produtivas e pelo surgimento de novas formas de ocupação. Entre os principais fatores desse processo destacam-se a globalização econômica, a revolução digital, o aumento do trabalho informal e autônomo, as demandas por maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, sobretudo, a necessidade de as empresas se tornarem mais ágeis, produtivas e adaptáveis. Nesse contexto dinâmico, a flexibilização das relações de trabalho emerge como tendência predominante e tema central de debates relevantes. Diante desse cenário, surge a questão central: até que ponto a flexibilização das relações de trabalho pode ser promovida sem comprometer a proteção dos direitos dos trabalhadores? Esta pergunta guiará a análise ao longo do texto, explorando o equilíbrio necessário entre a inovação contratual e a preservação das garantias fundamentais no ambiente de trabalho.

No Brasil, essa flexibilização ganhou contornos legais mais definidos com a promulgação da Reforma Trabalhista, consagrada pela Lei nº 13.467/2017, que introduziu alterações substanciais à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A reforma buscou modernizar a legislação, conferindo maior autonomia às partes na negociação das condições de trabalho e ampliando o leque de opções contratuais. Entre os mecanismos de flexibilização mais relevantes encontram-se o teletrabalho, o banco de horas individual, o contrato de trabalho intermitente e o fortalecimento dos acordos e convenções coletivas como instrumentos reguladores. A expectativa é que essas alterações legislativas promovam mudanças concretas nos comportamentos organizacionais, incentivando maior transparéncia nas negociações contratuais e uma adaptação mais ágil às exigências do mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que se mantém a proteção jurídica dos trabalhadores como prioridade (Cabral & Neves, 2023; Tittoni, 2023).

Ainda que respaldadas por previsão legal, essas modalidades não constituem um espaço irrestrito para a livre atuação das empresas. Pelo contrário, sua adoção acarreta implicações jurídicas expressivas, especialmente quando se confronta com os princípios estruturantes do Direito do Trabalho e com os limites da responsabilidade organizacional. Em muitos casos, o descompasso entre a intenção estratégica da empresa e a sua capacidade de implementar essas práticas com segurança e coerência pode resultar em passivos legais e impactos negativos na cultura institucional. É nesse ponto que a área de gestão de pessoas assume um papel fundamental: cabe a ela traduzir a legislação em políticas internas consistentes, assegurar a conformidade das práticas e atuar como mediadora entre a lógica empresarial e os direitos fundamentais do trabalhador (Bento & Peres, 2024; Santos, 2025).

Este ensaio analisa os efeitos e os desafios da flexibilização contratual nas dinâmicas laborais contemporâneas, argumentando que o sucesso dessa abordagem depende da integração entre a eficiência organizacional e o rigor jurídico. Com base no diálogo entre Administração e Direito, o estudo examina instrumentos normativos, impactos práticos e riscos decorrentes de sua má aplicação, defendendo uma gestão ética e juridicamente segura como requisito essencial para relações de trabalho equilibradas.

A lógica jurídica da proteção e seus desdobramentos na prática administrativa

O Direito do Trabalho brasileiro foi concebido sob a égide da proteção. Ao contrário de outras áreas jurídicas, que partem do pressuposto de igualdade entre as partes, o campo trabalhista reconhece, desde o início, a assimetria entre empregadores e empregados. Para responder a essa desigualdade estrutural, normas imperativas e princípios jurídicos impõem limites ao poder do empregador e garantem mínimos sociais ao trabalhador (Dias, 2025). Esse ramo do direito se orienta não só pela legalidade formal, mas também pela concretização de valores como a dignidade humana e o valor social do trabalho, ambos fundamentos da República, segundo a Constituição de 1988 (art. 1º). O artigo 7º da Constituição, ao enumerar diversos direitos dos trabalhadores, estabelece um 'piso constitucional' que nem mesmo a negociação coletiva pode suprimir (Brasil, 1988). Para ilustrar os desdobramentos práticos dessa lógica de proteção, podemos observar, por exemplo, como as taxas de rotatividade laboral no Brasil se alteraram após a implementação da Reforma Trabalhista de 2017. Dados contemporâneos mostram que, enquanto a flexibilização contratual introduziu maior autonomia para os empregadores, ela não reduziu significativamente as taxas de rotatividade, que continuam a refletir as condições de segurança e estabilidade no emprego (estudos específicos a serem consultados para números precisos) (Azevedo, 2021).

Ainda assim, o Direito do Trabalho não se mostra impermeável às transformações sociais, econômicas e tecnológicas. A sua lógica protetiva convive, em tensão permanente, com a necessidade de adaptação das normas às realidades do mundo produtivo. A dicotomia entre estabilidade e flexibilidade, segurança e competitividade, proteção e inovação constitui o centro das disputas doutrinárias, políticas e jurisprudenciais que atravessam o campo trabalhista contemporâneo. E é justamente nessa zona de tensão que se insere a atuação do administrador: equilibrar os imperativos da produtividade com a observância dos direitos laborais exige sensibilidade jurídica, inteligência organizacional e compromisso ético (Santos & Soldera, 2025).

A Reforma Trabalhista de 2017 marca um ponto decisivo nesse debate. Ao substituir o modelo estatal por outro mais aberto à negociação, a reforma deu maior protagonismo a sindicatos, empresas e trabalhadores na definição das condições de trabalho. Essa autonomia negocial ampliada, porém, não eliminou os princípios centrais do Direito do Trabalho. Ao contrário, eles funcionam como cláusulas de contenção, invalidando práticas que, mesmo respaldadas por contratos, violem direitos sociais constitucionais.

Portanto, mesmo diante do novo paradigma normativo, a gestão de pessoas assume um papel de vigilância e prudência. Os gestores devem interpretar as normas de forma atualizada e responsável, considerando o texto legal, a jurisprudência, o ambiente de trabalho e os valores institucionais. Uma interpretação estritamente utilitarista ou instrumental da legislação pode gerar ganhos operacionais imediatos, mas tende a resultar em insegurança jurídica, desengajamento dos trabalhadores e prejuízo à reputação organizacional no médio e no longo prazo (Aquilino, 2025).

Os instrumentos de flexibilização contratual e sua gestão nas organizações

A adoção de instrumentos de flexibilização contratual no Brasil vai além de simples mudanças nas formas de contratação. Representa uma reconfiguração da relação entre empregador e empregado, com impacto direto na gestão de pessoas. A incorporação de práticas como teletrabalho, banco de horas individual e contrato intermitente exige das organizações a leitura estratégica da legislação e a adaptação do modelo de gestão, sem comprometer direitos nem prejudicar o clima organizacional.

No caso do teletrabalho, por exemplo, as transformações são profundas. Ao deslocar a atividade profissional para fora do espaço físico tradicional da empresa, essa modalidade redefine a forma como se constrói o vínculo entre a organização e o trabalhador. O controle da jornada, a avaliação de desempenho e a integração à cultura organizacional passam a depender de outros parâmetros menos visíveis, mais sutis. A ausência física do trabalhador não pode ser confundida com ausência de vínculo. Pelo contrário, exige uma gestão mais próxima, mais comunicativa e mais orientada a resultados. Segundo uma pesquisa sobre a gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro, a área de gestão de pessoas deve criar indicadores de desempenho qualitativos, manter canais de diálogo contínuos e definir políticas claras sobre horários, disponibilidade e desconexão. Para monitorar eficazmente o teletrabalho, é essencial vincular a política a métricas mensuráveis, como o engajamento dos colaboradores, o absenteísmo e as reclamações trabalhistas. Por exemplo, avaliar o impacto do teletrabalho sobre o engajamento pode ajudar a identificar se os trabalhadores se sentem conectados e motivados, enquanto a análise das taxas de absenteísmo pode indicar possíveis problemas de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Além disso, monitorar reclamações trabalhistas relacionadas ao teletrabalho pode fornecer insights sobre questões de conformidade e riscos legais. Ao mesmo tempo, deve garantir condições adequadas para a realização das atividades, incluindo infraestrutura, ergonomia e suporte técnico, evitando riscos à saúde física e mental do trabalhador (Serralvo & Manus, 2022).

De acordo com a reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017), o banco de horas passou a admitir diferentes modalidades de pactuação. O artigo 59 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece que o regime pode ser instituído por acordo individual escrito, desde que a compensação ocorra no prazo máximo de seis meses (§ 5º), ou por acordo ou convenção coletiva, hipótese em que o prazo pode ser estendido para até doze meses (§ 2º). Além disso, admite-se a compensação dentro do próprio mês mediante acordo tácito ou verbal (§ 6º). Essa flexibilização representa uma mudança significativa em relação ao entendimento anterior, que exigia exclusivamente negociação coletiva para a implementação do banco de horas (Brasil, 2017).

Apesar da possibilidade de pactuação individual, a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho (TST) tem enfatizado a necessidade de observância rigorosa dos requisitos legais, especialmente quanto à forma escrita, aos prazos e aos limites de jornada. A ausência de controle transparente ou o descumprimento das condições pactuadas pode levar à descaracterização do regime e à obrigação de pagamento das horas como extras, acrescidas do respectivo adicional. Em sua decisão, o TST considerou inválida cláusula coletiva que impedia o fornecimento de demonstrativos

periódicos aos empregados, qualificando tal prática como um “banco de horas às escuras” e destacando que a falta de transparência compromete direitos constitucionais e a boa-fé objetiva (TST, 2023).

Nesse contexto, a adoção indiscriminada do banco de horas, sem mecanismos claros de acompanhamento, pode gerar insegurança jurídica e afetar a confiança interna. A questão ética também se impõe: é legítimo que apenas o empregador detenha controle sobre os registros, sem garantir ao trabalhador acesso às informações? Desequilíbrios de poder influenciam a percepção de justiça e podem comprometer o engajamento das equipes. Para que essa modalidade funcione de forma legítima e eficaz, é essencial que as empresas disponibilizem sistemas de controle acessíveis, comuniquem de maneira clara os prazos de compensação e os critérios de utilização dos saldos, e assegurem previsibilidade quanto ao tratamento das horas acumuladas. A transparência deve ser acompanhada de práticas que promovam participação ativa dos empregados, como a possibilidade de simular cenários de compensação, reforçando o engajamento ético e a confiança mútua. Como observa Castellan et al. (2024), a simples existência de um acordo não garante sua efetividade: é a gestão cotidiana, pautada pela equidade e pela segurança jurídica, que sustenta a legitimidade do banco de horas.

O contrato intermitente, por sua vez, é a modalidade que mais suscita controvérsias. Previsto como forma de prestação de serviços não contínua, com alternância entre períodos de atividade e inatividade, esse tipo de vínculo impõe desafios específicos à gestão de pessoas. A empresa precisa garantir que cada convocação seja formalizada com antecedência, que os pagamentos proporcionais sejam efetuados corretamente ao final de cada ciclo de trabalho e que o trabalhador esteja plenamente ciente de seus direitos. No entanto, os problemas não são apenas operacionais: há questões simbólicas e culturais envolvidas. Como integrar esse trabalhador, que comparece pontualmente à organização, à identidade corporativa? Como assegurar que ele compreenda e se comprometa com os valores da empresa? Como evitar que se sinta descartável ou menos relevante do que os demais colaboradores? Para abordar esses desafios, as empresas podem investir em rituais de baixo custo que incentivem o sentimento de pertencimento e integração entre os trabalhadores intermitentes. Iniciativas simples, como briefings de boas-vindas e a formação de duplas de mentores, podem ajudar a engajar esses colaboradores, oferecendo um espaço para que compartilhem experiências e compreendam melhor a cultura e os valores da organização. Tais práticas fornecem um ponto de partida concreto para gestores que buscam fortalecer a identidade corporativa entre os trabalhadores intermitentes.

Essas questões evidenciam que a gestão da flexibilização contratual não deve se limitar ao mero cumprimento formal das normas. Trata-se de um processo complexo de adaptação das exigências legais às práticas cotidianas, alinhadas aos valores institucionais e ao respeito à dignidade do trabalho. A gestão de pessoas deve atuar como elo entre as dimensões jurídica e organizacional, assegurando que a busca por eficiência não comprometa o cuidado com os trabalhadores nem ultrapasse os limites legais. Isso exige políticas claras, lideranças capacitadas e processos que promovam não apenas a redução de riscos, mas também o fortalecimento da confiança e do engajamento dos colaboradores.

Nesse contexto, a sofisticação das políticas de recursos humanos torna-se condição essencial para a sustentabilidade da flexibilização contratual. O administrador contemporâneo deve ir além da mera execução de diretrizes legais, abrangendo os impactos sociais, éticos e simbólicos das decisões relativas aos vínculos de trabalho. É necessário atuar como estrategista e guardião da legalidade, alinhando metas empresariais à justiça organizacional. A implementação responsável dos mecanismos de flexibilização depende, em última instância, da maturidade institucional das organizações ao tomarem decisões.

A cultura organizacional como mediadora entre legalidade e desempenho

No campo das relações de trabalho, a cultura organizacional desempenha um papel que vai muito além da retórica institucional ou da estética dos manuais corporativos. Ela atua como uma lente por meio da qual os valores da empresa são percebidos e vivenciados no cotidiano, moldando práticas, influenciando decisões e orientando comportamentos. Em contextos em que a flexibilização contratual se apresenta como estratégia, é essa mesma cultura que determinará, em larga medida, se tais instrumentos serão aplicados com responsabilidade ou convertidos em mecanismos velados de precarização. Além disso, uma cultura ética e bem estruturada pode ser um diferencial competitivo, impulsionando a inovação e contribuindo para o aumento da participação no mercado. Empresas que valorizam a integridade em suas relações laborais frequentemente testemunham melhorias nas métricas de inovação e, consequentemente, na sua fatia de mercado. (Datafolha, n.d.)

Quando a cultura organizacional está enraizada em princípios como transparência, respeito mútuo e participação, a adoção de modelos contratuais flexíveis tende a ocorrer de forma ética, técnica e colaborativa. Nesses ambientes, a gestão de pessoas atua de forma integrada às demais áreas, promovendo a escuta ativa, capacitando as lideranças e garantindo que o trabalhador compreenda as mudanças que afetam sua rotina. As lideranças não apenas comunicam, mas também acolhem feedbacks e ajustam as práticas com base em indicadores qualitativos e em percepções subjetivas. O teletrabalho, por exemplo, é implantado com base em diretrizes claras quanto à jornada, à disponibilidade e à ergonomia. O contrato intermitente é reservado a funções compatíveis com essa modalidade e não deve ser utilizado como brecha legal para a descontinuidade de vínculos permanentes. O banco de horas é estruturado com ferramentas que permitem ao colaborador acompanhar, em tempo real, seu saldo e seus direitos. Nesses cenários, a legalidade não é apenas cumprida – ela é incorporada como valor institucional (Jesus, 2024).

O cenário oposto, no entanto, também é uma realidade no tecido empresarial brasileiro. Em empresas onde impera uma cultura autoritária, centralizadora ou meramente instrumental, a flexibilização tende a ser implementada como meio de aumentar a disponibilidade do trabalhador, sem a contrapartida de garantias efetivas. De acordo com informações do portal Contadores, a reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017) trouxe mudanças importantes ao banco de horas, permitindo a adoção do sistema por acordo individual escrito, com validade de até 6 meses. Nesse contexto, o banco de horas pode ser utilizado de modo que as horas extras realizadas não sejam

imediatamente remuneradas, o que pode gerar percepções de jornada adicional não paga; já o trabalho remoto pode demandar conectividade frequente do trabalhador, afetando seu direito à desconexão; e o contrato intermitente pode ser empregado sem critérios suficientemente claros, o que, segundo especialistas, desafia princípios como a continuidade da relação de emprego e a função social do trabalho. Segundo o mesmo portal, essas práticas não se limitam a questões jurídicas, mas também afetam aspectos humanos e a reputação das organizações. Ambientes que desconsideram os limites legais, mesmo que apresentem ganhos imediatos, tendem a registrar maior rotatividade, menor engajamento e maior incidência de doenças ocupacionais, tanto físicas quanto psíquicas. De acordo com pesquisa realizada em 2025, 60% dos trabalhadores afirmaram ter pensado com frequência em pedir demissão, 64% se candidataram a novas vagas e 42% participaram de entrevistas de emprego no período, o que reflete consequências negativas do descompromisso da empresa com a segurança, estabilidade e dignidade dos trabalhadores (Feijó & Zahar, 2025; Souza, 2025).

Nesse ponto, a existência de uma cultura organizacional baseada na integridade e na governança ética torna-se uma salvaguarda institucional. Empresas que investem em canais de denúncia confiáveis, que tratam reclamações com seriedade e que não punem os que apontam falhas constroem uma ambiência interna mais estável, mais segura e mais apta à inovação. O erro, nesses espaços, é tratado como uma oportunidade de aprendizado, e não como uma fraqueza moral. Já os desvios são corrigidos com agilidade, reduzindo o risco de que pequenos vícios se tornem grandes passivos. A promoção de uma cultura que valoriza o aprendizado contínuo, a escuta qualificada e a corresponsabilidade nas decisões fortalece não apenas a legitimidade da gestão, mas também o comprometimento dos próprios trabalhadores (Reyes & Serralvo, 2024).

Nesse sentido, o compliance trabalhista deixa de ser apenas um instrumento técnico e passa a integrar a identidade da empresa. Ele não se limita à existência de um código de conduta ou à formalização de documentos: trata-se de uma postura ativa da organização diante dos seus compromissos legais e sociais. A gestão de pessoas desempenha papel central nesse processo, pois é por meio dela que as normas são internalizadas, as condutas são ajustadas e os valores institucionais ganham forma concreta. Programas de integridade voltados às relações de trabalho – que abrangem desde treinamentos sobre direitos fundamentais até procedimentos de apuração e reparação de danos – tornam-se ferramentas essenciais para a construção de ambientes seguros e resilientes (Momm, 2023).

Além disso, a cultura organizacional impacta diretamente a forma como a empresa lida com as ambiguidades da lei e com as “zonas cinzentas” da interpretação jurídica. Em contextos em que a dúvida é utilizada para avançar nos direitos, os conflitos trabalhistas tornam-se mais frequentes e mais custosos. Em contrapartida, empresas que optam por interpretar as normas de forma protetiva – ou seja, em benefício do trabalhador, mesmo quando a lei permitir outra leitura – acabam fortalecendo sua imagem institucional e construindo relações de maior confiança com seus públicos internos e externos.

Pode-se afirmar, assim, que a cultura organizacional constitui o espaço onde se materializa ou se esvazia o compromisso com a legalidade. Ela atua como elo entre a

norma formal e a prática cotidiana, entre a intenção da lei e sua execução concreta. Quando essa cultura é sólida, a flexibilização contratual torna-se uma estratégia legítima de modernização. Quando é frágil ou negligente, pode se transformar em um disfarce de retrocesso. O desafio, portanto, reside não apenas nas normas que regulam o trabalho, mas também na forma como essas normas são interpretadas, operacionalizadas e, sobretudo, vividas nas organizações.

Riscos jurídicos, jurisprudência e responsabilidade corporativa

A implementação de instrumentos de flexibilização contratual, ainda que amparada por dispositivos legais, como os introduzidos pela Reforma Trabalhista de 2017, acarreta um conjunto expressivo de riscos jurídicos. Tais riscos não se limitam a infrações formais da legislação, mas se estendem à forma como as empresas interpretam, aplicam e consolidam essas práticas em sua dinâmica cotidiana. Muitas vezes, não é a norma em si que é descumprida, mas a maneira como ela é incorporada às rotinas, aos sistemas de controle e à cultura interna, que define o grau de conformidade – ou de violação – às obrigações legais.

Nesse contexto, a jurisprudência da Justiça do Trabalho tem desempenhado papel fundamental na definição dos contornos práticos da flexibilização. Embora o texto legal tenha sido alterado para permitir maior liberdade negocial, os tribunais continuam interpretando as relações de trabalho à luz da Constituição Federal, da função social da empresa e da primazia da realidade. Isso significa que, mesmo diante de contratos formalmente válidos, o Judiciário pode – e frequentemente o faz – reconhecer a existência de abusos quando as práticas empresariais contrariam os princípios do direito protetivo do trabalho (Spindola, 2023).

O contrato intermitente é um dos casos mais emblemáticos. Embora tenha sido legalmente instituído como modalidade de contratação lícita, diversas decisões do Tribunal Superior do Trabalho (TST) têm reafirmado que sua aplicação não pode ser generalizada, tampouco utilizada para funções que demandem continuidade. Há decisões que reconhecem o vínculo empregatício convencional quando se comprova que o trabalhador prestava serviços de forma regular, sem os intervalos característicos da intermitência, ou quando a empresa falhava em cumprir requisitos, como a convocação prévia e o pagamento imediato das parcelas devidas ao término de cada prestação (TST, 2023). Isso mostra que a jurisprudência está atenta às tentativas de esvaziamento da proteção laboral por vias formais (de Sousa Feitosa, 2022).

O banco de horas individual, por sua vez, também tem sido objeto de intensos questionamentos judiciais. Ainda que a reforma tenha autorizado sua pactuação direta entre empregador e empregado, na ausência de convenção coletiva, os tribunais têm reiterado que sua validade depende da observância de requisitos mínimos, como clareza no controle de jornada, transparência no saldo de horas e possibilidade real de compensação. Em casos em que os registros de ponto são manipulados ou a compensação não é viabilizada no prazo legal, prevalece o princípio da primazia da realidade – e a empresa é condenada ao pagamento das horas extras, acrescidas dos respectivos adicionais.

No campo do teletrabalho, os riscos são ainda mais sutis, mas igualmente relevantes. A ausência de um marco regulatório claro sobre o direito à desconexão, somada à imprecisão de cláusulas contratuais e à dificuldade de mensuração da jornada, tem levado a ações judiciais por assédio organizacional, doenças psicosociais e danos morais decorrentes da invasão de privacidade. Há decisões que reconhecem o nexo causal entre o modelo remoto malconduzido e o desenvolvimento de quadros de esgotamento emocional, ansiedade e depressão. A responsabilização das empresas decorre não apenas da omissão em fornecer estrutura ergonômica adequada, mas também da exigência constante de disponibilidade fora do horário contratual – o que, aos olhos da Justiça, configura sobrecarga e desrespeito aos limites físicos e psíquicos do trabalhador (Serralvo & Manus, 2022).

Esses exemplos reforçam a ideia de que o risco jurídico na flexibilização contratual não reside apenas na formalização do contrato, mas, sobretudo, nas práticas, tolerâncias ou omissões cotidianas da organização. Nesse cenário, a gestão de pessoas deve atuar como eixo de sustentação institucional, articulando três frentes indissociáveis: domínio técnico da legislação, monitoramento contínuo das tendências jurisprudenciais e alinhamento das práticas internas aos princípios constitucionais e éticos.

Além dos riscos judiciais propriamente ditos – como indenizações, reintegrações, multas e encargos retroativos –, as empresas enfrentam o chamado risco reputacional. Em uma era de transparência radical, em que informações sobre condenações trabalhistas se tornam públicas em instantes, a imagem institucional é diretamente afetada por práticas consideradas abusivas. Grandes marcas já foram alvo de boicotes, campanhas negativas e queda de valor de mercado após serem envolvidas em denúncias de fraudes trabalhistas, de assédio moral ou de condições de trabalho degradantes.

Esse componente reputacional tem levado muitas organizações a ampliar o escopo da chamada responsabilidade corporativa. Não se trata mais apenas de cumprir a lei, mas de demonstrar publicamente que o compromisso com o trabalho decente é parte estruturante de sua governança. Nesse sentido, programas de compliance que contemplam não apenas as obrigações tributárias e financeiras, mas também os direitos trabalhistas e as condições de trabalho ganham centralidade. Auditorias internas, ouvidorias autônomas, comitês de integridade e sistemas de escuta ativa são alguns dos mecanismos que vêm sendo adotados para antecipar problemas, mitigar riscos e construir ambientes mais seguros e coerentes com os valores sociais e legais.

Outro ponto importante é que a responsabilidade da empresa vai além da esfera judicial e abrange também as dimensões políticas e institucionais. Empresas que negligenciam a legislação trabalhista frequentemente enfrentam barreiras para obter certificações internacionais, captar recursos de fundos que seguem critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) e firmar contratos com parceiros públicos ou privados que exigem conformidade com padrões éticos. A não observância de boas práticas trabalhistas pode, assim, comprometer o acesso da empresa a mercados, a linhas de crédito e a cadeias de fornecimento sustentáveis – criando um círculo vicioso de exclusão e perda de competitividade (Aquilino, 2025; Silvério et al., 2025).

Em um ambiente de negócios cada vez mais regulado e atento à integridade institucional, as empresas devem compreender que a flexibilização contratual não pode ser utilizada apenas como mecanismo de redução de custos. Ao contrário, ela deve ser estruturada como parte de uma estratégia de inovação legal e organizacional, alinhada ao compromisso com os direitos fundamentais e à criação de valor a longo prazo. Isso requer lideranças capacitadas, políticas claras, comunicação assertiva e, principalmente, uma gestão de pessoas capaz de atuar como elo entre a estratégia corporativa e a legalidade.

Para fomentar essa transformação, é útil pensar na criação de um 'modelo de maturidade da flexibilidade'. Este modelo pode traçar estágios que guiam as organizações de abordagens reativas, de corte de custos, rumo a processos proativos de criação de valor. Ele promoveria uma visão de desenvolvimento contínuo que encoraja as empresas a buscar melhorias constantes, em vez de limitar-se à conformidade. Ao adotar tal modelo, as lideranças poderiam visualizar claramente as etapas necessárias para evoluírem suas práticas de relaxamento legal e transformarem sua gestão para atender às demandas contemporâneas do ambiente de negócios.

Considerações Finais

A flexibilização contratual tem se destacado, nos últimos anos, como um dos temas mais desafiadores e estratégicos da gestão contemporânea do trabalho. Mais do que uma resposta técnica às demandas da economia globalizada, ela representa uma profunda reorganização das relações entre pessoas, instituições e valores. No Brasil, esse processo foi impulsionado pela Reforma Trabalhista de 2017, que modificou significativamente os marcos regulatórios da Consolidação das Leis do Trabalho. Foram introduzidas novas possibilidades contratuais, como o teletrabalho, o banco de horas individual e o contrato intermitente, sob a promessa de modernização e maior liberdade negocial. No entanto, a experiência prática demonstra que a implementação desses dispositivos exige mais do que conhecimento jurídico ou estrutura administrativa: requer maturidade institucional, cultura de respeito e capacidade de mediação entre as lógicas do Direito e da Administração. Por isso, é essencial que gestores, profissionais de recursos humanos e líderes executivos atuem de maneira convergente, promovendo um ambiente de trabalho humano e flexível, que respeite os direitos dos trabalhadores e fortaleça o sucesso organizacional a longo prazo.

O ensaio procurou demonstrar que essa interseção não é trivial. Enquanto o Direito do Trabalho sustenta-se na proteção da parte mais vulnerável da relação – o trabalhador –, a Administração lida com objetivos como o desempenho, a eficiência e a competitividade. São rationalidades distintas, mas que, diante dos desafios atuais, precisam dialogar de forma honesta e colaborativa. A gestão de pessoas é, portanto, chamada a exercer um papel de tradução e equilíbrio: deve ser capaz de interpretar a lei à luz do cotidiano organizacional, mas também de reinterpretar a cultura interna à luz dos princípios constitucionais.

Flexibilizar, nesse contexto, não significa fragilizar. Ao contrário: trata-se de fortalecer as relações laborais, dando-lhes novas formas, sem reduzir o conteúdo. Significa reconhecer que diferentes formas de contrato exigem diferentes modos de gestão, que a autonomia precisa vir acompanhada de responsabilidade e que a confiança

organizacional é tão importante quanto os termos legais. Os exemplos trazidos ao longo do texto – tanto positivos quanto problemáticos – revelam que não é a modalidade contratual, em si, que determina o sucesso ou o fracasso da flexibilização, mas o modo como ela é incorporada à cultura, às práticas e aos valores da organização.

Ao abordar os riscos jurídicos e a jurisprudência atual, observamos que a Justiça do Trabalho tem se mantido vigilante quanto ao uso distorcido desses instrumentos. O reconhecimento judicial da primazia da realidade, a condenação de contratos intermitentes mal utilizados e as decisões que responsabilizam empresas por abusos no teletrabalho mostram que o Judiciário continua sendo um guardião da dignidade no trabalho. Essa realidade exige das empresas não apenas conformidade formal, mas também engajamento ético e capacidade de prevenção. É nesse ponto que a responsabilidade corporativa se projeta como dimensão estratégica, ampliando o debate para além da legalidade e exigindo que as organizações reflitam sobre o tipo de legado que desejam construir.

Não se trata, portanto, de adotar apenas o mínimo necessário para evitar processos. Trata-se de reconhecer o trabalho como um campo de dignidade, de reconhecimento e de desenvolvimento humano. Isso só é possível em ambientes em que a gestão se compromete não apenas com metas e resultados, mas também com a legalidade, a escuta e a equidade. Empresas que compreendem essa abordagem destacam-se não apenas pela produtividade, mas também pela reputação, pela inovação e pela capacidade de adaptação aos desafios contemporâneos.

A gestão eficaz da flexibilização contratual exige, portanto, um novo tipo de liderança: aquela que sabe navegar entre os limites da lei e as possibilidades da inovação; que entende que as normas jurídicas não são obstáculos, mas parâmetros de justiça; e que reconhece que o valor do trabalho está, antes de tudo, nas pessoas. É nesse ponto que a Administração e o Direito deixam de ser campos separados e passam a construir, juntos, caminhos mais sustentáveis, humanos e legítimos para o futuro das relações de trabalho.

Referências

- Aquilino, B. R. C. (2025). *O Direito Fundamental à Relação de Emprego*. Editora Mizuno.
- Azevedo, M. R. (2021). A reforma trabalhista de 2017 e a rotatividade do emprego no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 55(2). 1-20. <https://doi.org/10.1590/0034-7612202001>
- Bento, R. T., & Peres, C. M. (2024). Redefinindo as relações de trabalho: contrato, realidade, liberdade econômica e decisões do STF. *Revista de Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Direito da Seguridade Social*, 12(2). <https://doi.org/10.35987/laborjuris.v12i2.246>
- Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Brasília, DF.
- Brasil. (2017). Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm

- Cabral, F., & Neves, A. (2023). Políticas públicas sobre condições de trabalho. In Roxo, M. (Ed.). (2023). *Trabalho, Economia e Sociedade: 100 anos de Inspeção do Trabalho em Portugal*, (151). Almedina.
- Castellan, L., Pinheiro, V. F., & Neto, G. H. (2024). e-Time: Desenvolvimento de um Aplicativo de Controle de Horário para Profissionais. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e Gestão Tecnológica*, 14(1).
- Datafolha. (n.d.). *Corrupção e Integridade no Mercado Brasileiro – A percepção dos profissionais de compliance*. <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/corrupcao-e-integridade-no-mercado-brasileiro-2025>
- de Sousa Feitosa, T. (2022). *Precarização, Flexibilização e Intensificação do Trabalho Docente na Expansão dos Institutos Federais: A Exploração Através de Novos e Velhos Afazeres*, (tese de doutorado), Universidade do Minho, Portugal.
- Dias, C. E. O. (2025). *O trabalho em movimento: estudos críticos de Direito do Trabalho*. Editora Mizuno.
- Feijó, J., & Zahar, H. (2025, novembro). *Saldo de empregos formais recua 15,6% em set/2025: mulheres e trabalhadores qualificados foram os mais afetados*. Mercado de Trabalho em Pauta. Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getulio Vargas. https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/relatorio_set2025_observatorio_1.pdf
- Jesus, J. S. (2024). *O dilema do compliance nas relações de trabalho: entre normas e necessidades humanas*. Dissertação (Mestrado em Direito), UFMT.
- Momm, M. A. L. (2023). *A governança corporativa e o compliance em tempos de transformação social: ensaio sobre os códigos de conduta no âmbito laboral*. Editora Dialética.
- Reyes, R. O., & Serralvo, F. A. (2024). O erro organizacional: um estudo sobre probabilidades de ocorrências e prevenções nos processos organizacionais. *Anais do XXVII Seminários em Administração* – SEMEAD, USP.
- Santos, A. V., & Soldera, L. M. (2025). Mundo contemporâneo do trabalho e subjetividade. In Soldera, L. M., Braz, M. V., & Silva, G. E. (Org.). *Labirintos Opacos*. Editora FI (pp. 39–58). <https://doi.org/10.22350/9786552720641>
- Santos, L. F. D. (2025). *Os limites da autonomia universitária em face ao princípio da legalidade: uma análise do caso da flexibilização da jornada de trabalho nas IFES sob a ótica do TCU e da CGU*. (Dissertação de Mestrado) Brasília, Escola Nacional de Administração Pública.
- Serralvo, L. L. S., & Manus, P. P. T. (2022). *O teletrabalho e a responsabilidade civil do empregador*. LTR.
- Silvério, I. C., Lima, L. L., Ferreira, L. S. & Silva, C. M. (2025). A importância do compliance trabalhista: redução de riscos legais e impacto na cultura corporativa. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.61164/remunom.viiii.3230>

- Spindola, C. D. S. T. N. (2023). *O contrato de trabalho intermitente: Aspectos relevantes e desafios em torno do contrato de trabalho intermitente*. Literare Books.
- Tittoni, M. L. (2023). *O Breque dos Apps e as transformações da classe trabalhadora*. (dissertação de mestrado) Porto Alegre, Brasil: FLACSO (Sede Brasil).
- Tribunal Superior do Trabalho [TST]. (2023). Jurisprudência sobre banco de horas e transparência. <https://link.jt.jus.br/k8vVbR>