

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - GADM

AUTONOMIA OU EXPLORAÇÃO?
UMA PERSPECTIVA SOB A ÓTICA DOS PROFISSIONAIS
FREELANCERS

FLÁVIO RODRIGUES BATISTA

João Pessoa - PB
Outubro / 2025

FLÁVIO RODRIGUES BATISTA

AUTONOMIA OU EXPLORAÇÃO?
UMA PERSPECTIVA SOB A ÓTICA DOS PROFISSIONAIS
FREELANCERS

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientadora: Fabiana Gama de Medeiros

João Pessoa - PB
Outubro / 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

B333a Batista, Flavio Rodrigues.

Autonomia ou exploração? : uma perspectiva sob a
ótica dos profissionais freelancers / Flavio Rodrigues
Batista. - João Pessoa, 2025.
33 f. : il.

Orientação: Fabiana Gama de Medeiros.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Autonomia profissional. 2. Mercado de trabalho.
3. Políticas públicas. 4. Precarização do trabalho. 5.
Trabalho freelancer. I. Medeiros, Fabiana Gama de. II.
Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(043)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Flávio Rodrigues Batista.

Trabalho: Autonomia Ou Exploração? Uma Perspectiva Sob A Ótica Dos Profissionais Freelancers.

Área da pesquisa: Administração geral.

Data de aprovação: 24/09/2025.

Banca examinadora

Orientadora

Prof.^a Dr.^a Fabiana Gama de Medeiros

Avaliadora 1

Prof.^a Dr.^a Ana Lucia de Araújo Lima Coelho

Avaliadora 2

Prof.^a Dr.^a Helen Silva Gonçalves

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida. À minha mãe, Katherine, pelo amor incondicional, dedicação e apoio constante em todas as minhas escolhas. Aos meus irmãos, Fernanda e Felipe, que sempre acreditaram em mim e me incentivaram a seguir em frente, mesmo diante das dificuldades.

Aos meus amigos de longa data, Raphaella, Luana e Bruna, pela amizade verdadeira, pela escuta atenta e pela presença em todos os momentos, tornando a caminhada mais leve. Também agradeço aos amigos que o curso me presenteou, Poliana e Bruno Felix, pela parceria, companheirismo e incentivo durante essa trajetória acadêmica, tenho a certeza que os levarei para o resto da vida.

Um agradecimento especial a Valmir Nunes, por todo suporte, carinho e motivação, por me incentivar a ser uma pessoa melhor todos os dias e por ser, para sempre, o amor da minha vida. À professora Meiry, registro minha profunda gratidão pelas oportunidades que me concedeu, como a participação no projeto de extensão *Donas do Bolso*, no qual atuei como voluntário e bolsista, além da experiência enriquecedora de ser seu monitor. Essas vivências foram fundamentais para meu crescimento pessoal e acadêmico.

À professora Fabiana, minha orientadora, deixo um agradecimento muito especial por ter aceitado me guiar nesse percurso. Sua paciência, dedicação e os feedbacks sempre construtivos foram essenciais para dar vida a este trabalho. Sua orientação fez toda a diferença nesta jornada. A todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse possível, deixo aqui o meu mais sincero “muito obrigado”.

“Não é o trabalho que dignifica o homem, mas as condições em que ele é realizado.”

– Karl Marx

RESUMO

Este trabalho investiga o fenômeno do trabalho *freelancer* no contexto do mercado contemporâneo, marcado pela expansão das plataformas digitais, pela flexibilização das relações laborais e pelos impactos da pandemia de COVID-19. A partir de revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com 15 *freelancers* de diferentes setores e regiões do Brasil, busca-se compreender como esses profissionais percebem suas condições de trabalho em aspectos como qualidade de vida, vínculo trabalhista, identidade profissional e estratégias de atuação. Os resultados evidenciam que a flexibilidade é simultaneamente percebida como vantagem e fonte de instabilidade, afetando bem-estar, renda e segurança profissional; a pejotização e a ausência de garantias típicas da CLT reforçam a precarização e a transferência de riscos, ao passo que emergem práticas individuais de gestão e *marketing* pessoal. Conclui-se que, embora proporcione autonomia e oportunidades, o trabalho *freelancer* ainda é atravessado por dinâmicas de instabilidade e insegurança, indicando a necessidade de políticas públicas e mecanismos regulatórios que conciliem flexibilidade e proteção social.

Palavras-chave: autonomia; mercado de trabalho; políticas públicas; precarização e trabalho *freelancer*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Temáticas das questões do roteiro de entrevistas.....	16
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados	17
Quadro 3 - Relato de Evidências.....	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. Arte da autonomia: Freelancers VS mercado de trabalho	11
2.2. Liberdade e desafios: Freelancers na economia moderna	12
2.3. Freelancer: Autonomia ou nova exploração?.....	14
3. METODOLOGIA	16
4. RESULTADOS.....	19
4.1. Qualidade de vida	19
4.2. Natureza do vínculo trabalhista	21
4.3. Identidade profissional e relação com o mercado	22
4.4. Escolhas e estratégias de atuação	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE: QUESTIONÁRIO	32

1. INTRODUÇÃO

A crescente difusão de plataformas digitais, combinada a mudanças estruturais no mercado de trabalho e aos reflexos da pandemia de COVID-19, tem estimulado a expansão de formas alternativas de ocupação laboral, dentre as quais se destacam o trabalho *freelancer*. Esse movimento não apenas amplia oportunidades de renda e flexibilidade, como também suscita questões centrais sobre estabilidade, proteção social e relações de poder entre contratantes e prestadores de serviço (World Bank, 2023). Nesse cenário em que inovação e criatividade são fundamentais para o processo de negócio, surge o *freelancer*, entendido como um trabalhador autônomo, cujas atividades podem ser realizadas de variadas formas, e que fazem serviços temporários e projetos vinculados informalmente a uma ou mais empresas e/ou empregadores (Rezende; Aguiar; Mansano, 2021).

Com o rápido avanço da tecnologia e, conseqüentemente, as frequentes mudanças no mundo do trabalho, o trabalhador *freelancer* vem se tornando uma opção cada vez mais popular para profissionais em diversos setores, pois entende-se que essa modalidade de trabalho permite flexibilidade da carga horária de trabalho, autonomia de decisões e a possibilidade de explorar oportunidades que possam vir a romper com os limites tradicionais. Dessa forma, afirma-se que o *freelancer* é um especialista que oferece seus serviços de forma individualizada, muitas vezes focando em tarefas específicas dentro de um campo de atuação (Carvalho, 2012).

O conceito da atividade *freelancer* envolve a prestação de serviços especializados de forma independente, muitas vezes por meio de contratos a curto prazo. Autores como Standing (2013), Horowitz (2012) e Schor (1993) têm contribuído significativamente para a compreensão dessa modalidade de trabalho, destacando seus desafios e oportunidades no contexto da economia. Entretanto, esses autores abordam realidades em âmbito internacional, sendo necessário um estudo a respeito de *freelancers* em contexto brasileiro, no plano das políticas públicas e do direito do trabalho, as respostas são ainda fragmentadas: iniciativas regulatórias começam a surgir, tanto no Brasil quanto internacionalmente, mas o desenho institucional adequado para conciliar flexibilidade e proteção segue sendo objeto de controvérsia (Zanatta; Silva; Barcellos, 2024; Jota, 2025). A discussão abrange propostas que vão desde a requalificação de vínculos (reconhecimento de subordinação disfarçada) até a criação de instrumentos específicos de proteção social para trabalhadores autônomos e de plataformas (por exemplo, mecanismos cooperativos de saúde/seguro, sistemas de aportes contributivos simplificados e facilitação do acesso a crédito para PJs). Essas soluções, porém,

exigem diagnóstico preciso das práticas laborais contemporâneas e dos efeitos setoriais e regionais — o que motiva a presente investigação.

No contexto brasileiro, a prática da pejetização e a crescente terceirização de atribuições tradicionalmente associadas ao vínculo empregatício têm sido objeto de debate jurídico, social e acadêmico. Estudos e análises recentes registram como a conversão formal do vínculo em pessoa jurídica pode funcionar como estratégia empresarial para reduzir custos e descaracterizar responsabilidades trabalhistas, aumentando a vulnerabilidade do trabalhador quanto a benefícios, garantias e mecanismos de proteção (Rease, 2023; Scielo, 2022). Esse processo abre uma lacuna entre a formalidade documental e a realidade material da prestação de serviços, suscitando a necessidade de reavaliação das formas de regulação e de mecanismos institucionais de proteção.

A relevância do tema decorre de duas inquietações interligadas. A primeira é empírica e quantitativa: estimativas recentes apontam para centenas de milhões de trabalhadores inseridos no universo do trabalho online ou em economia de “bicos”, o que torna o fenômeno socialmente significativo e sujeito a impactos macroeconômicos e setoriais (World Bank, 2023; Upwork *et al.*, 2023). A segunda inquietação é normativa e sociotécnica: a transformação do vínculo laboral — por meio de pejetização, contratos por tarefa e relação mediada por algoritmos — levanta dúvidas sobre a manutenção ou erosão de direitos laborais, a qualidade de emprego e as condições de reprodução material dos trabalhadores (Antunes, 2018; Zanatta; Silva; Barcellos, 2024).

Com o intuito de compreender o profissional *freelancer* e entender suas demandas, é preciso entender como essa prática é realizada e como ela se encaixa dentro do mercado. Esta pesquisa tem como objetivo compreender como os profissionais *freelancers* percebem suas próprias condições de trabalho, analisando suas experiências e posicionamentos diante da flexibilização, autonomia e instabilidade presentes nessa modalidade. Busca-se, ainda, refletir sobre o papel do *freelancer* no mercado contemporâneo à luz das transformações do trabalho, a fim de construir um arcabouço teórico crítico sobre uma prática frequentemente marcada por discursos de liberdade, mas atravessada por dinâmicas de precarização e ausência de garantias laborais.

Diante desse quadro problemático, esta pesquisa busca aprofundar a compreensão de como profissionais *freelancers* percebem e vivenciam suas condições de trabalho, privilegiando quatro eixos analíticos: Qualidade de Vida; Natureza do Vínculo Trabalhista; Identidade Profissional e Relação com o Mercado; e Escolhas e Estratégias de Atuação. A partir de entrevistas semiestruturadas, pretende-se mapear tanto as dimensões subjetivas (bem-estar,

identidade, sentido do trabalho) quanto as dimensões estruturais (formas contratuais, comprovação de renda, suporte institucional), de modo a fundamentar recomendações administrativas e políticas públicas que atendam às especificidades da economia flexível contemporânea.

Por fim, considerando o caráter crescente e mutável do fenômeno — e a dimensão setorial e regional de muitas experiências *freelancer* —, este estudo adota postura crítica, consciente de suas limitações amostrais. Ainda assim, ao articular evidências empíricas e contribuições teóricas contemporâneas, espera-se oferecer subsídios úteis para gestores, sindicatos, formuladores de políticas e pesquisadores interessados em desenvolver respostas institucionais que preservem oportunidades de trabalho flexível sem sacrificar direitos e qualidade de vida.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo tem como objetivo embasar teoricamente a análise da atividade *freelancer* no contexto do mercado de trabalho contemporâneo, destacando as transformações nas relações de emprego, os desafios enfrentados pelos profissionais autônomos e os impactos dessas mudanças sob a ótica crítica do trabalho. Inicialmente, será apresentada uma contextualização histórica e conceitual do termo *freelancer*, bem como a evolução dessa prática diante da crescente flexibilização das relações laborais. Questionando se o trabalho *freelancer* representa, de fato, uma forma de autonomia ou uma nova roupagem da exploração.

2.1. Arte da autonomia: Freelancers VS mercado de trabalho

A primeira vez que o termo *freelancer* foi usado para se referir a trabalhadores independentes foi em 1820, no romance histórico “Ivanhoe”, escrito por Sir Walter Scott. Embora o contexto original da palavra estivesse relacionado a cavaleiros mercenários, ao longo do tempo, esse conceito evoluiu para descrever profissionais autônomos que oferecem serviços em troca de pagamento, sem estarem vinculados a um único empregador (Scott, 2014).

O trabalho *freelancer* é uma modalidade de emprego que ganhou considerável destaque nas últimas décadas na medida em que a economia global passou por mudanças significativas. Esta forma de trabalho envolve profissionais independentes que oferecem serviços especializados a clientes ou empresas, geralmente em uma base contratual, sem um vínculo de emprego tradicional (Rezende; Aguiar; Mansano, 2021).

Standing (2013) argumenta que o precariado é uma classe social emergente caracterizada pela insegurança no trabalho e pela falta de proteções sociais tradicionais. Embora não se concentre especificamente no *freelancer*, o autor discute a natureza do trabalho precário em geral, que pode incluir *freelancers*, trabalhadores temporários e trabalhadores que são contratados de forma independente. O mesmo autor examina como esses trabalhadores frequentemente enfrentam desafios relacionados à instabilidade financeira, à falta de benefícios sociais e ao desaparecimento de empregos tradicionais com segurança e estabilidade.

O discurso da autonomia é central para compreender o fenômeno do trabalho *freelancer*. Ele se contrapõe ao modelo tradicional de emprego formal, marcado por hierarquias rígidas, controle da jornada e benefícios assegurados (Guimarães; Hansen, 2023). Entretanto, no contexto brasileiro, a autonomia aparece de forma ambígua. A pejotização, que avança em diversos setores, é apresentada como escolha “empreendedora”, mas frequentemente configura

um mecanismo empresarial para reduzir custos e transferir riscos, descaracterizando vínculos trabalhistas sem eliminar as exigências de subordinação e disponibilidade (Silva; Soares, 2023).

É comum que o termo *freelancer* esteja associado a um trabalho informal, porém, apesar de ser semelhante na redução de um vínculo formal com o empregador, a atividade *freelancer* difere do trabalho informal já que trabalho informal é aquele realizado por pessoas que não têm qualquer vínculo empregatício. Neste contexto, vale ressaltar que este modelo de trabalho muitas vezes não é uma opção voluntária do trabalhador, mas sim algo imposto pelas suas circunstâncias e isso traz desvantagens aos trabalhadores. Na atividade *freelancer*, sua principal característica é o fato de serem especialistas em suas áreas de atuação.

A atividade *freelancer* diz respeito a uma eliminação do vínculo formal, onde o funcionário passa a ser um prestador de serviço, fornecendo sua mão de obra especializada de forma mais pontual. De acordo com Almeida, Brasil e Nogueira (2017), o trabalho como *freelancer* vem crescendo cada vez mais entre os profissionais contemporâneos, na medida em que esses profissionais não desejam ter um vínculo formal e vitalício com a empresa, prestando diversos trabalhos temporários condizentes com sua formação e conhecimentos adquiridos, além de uma maior busca por autonomia e a superação e novos desafios.

Os mesmos autores examinam a atividade de *freelancer* por um viés positivo, no qual o enfraquecimento do vínculo formal entre empregador e prestador de serviços, resulta em uma satisfação profissional maior para o *freelancer*, na medida em que esse tipo de trabalho é analisado como uma opção de emprego mais dinâmico. Schor (1993) corrobora esse pensamento, afirmando que o desejo de flexibilidade no trabalho tem levado muitos profissionais a buscarem o *freelancing* como uma alternativa ao emprego tradicional. Carvalho (2012) também entende o avanço tecnológico como um dos principais fatores no aumento da autonomia profissional, pois oferece ferramentas capazes de facilitar o trabalho.

2.2. Liberdade e desafios: Freelancers na economia moderna

A compreensão do trabalho *freelancer* é aprofundada por Horowitz (2012), fundadora do *Freelancers Union*, que destaca a importância do trabalho *freelancer* e da criação de redes de apoio para esses profissionais. Essa autora aborda diversas questões relacionadas aos *freelancers* e fornece orientações práticas para aqueles que trabalham por conta própria. Além disso, discute a importância da gestão financeira para *freelancers*, incluindo dicas sobre como estabelecer preços, negociar contratos, planejar financeiramente e lidar com fluxos de caixa variáveis, bem como explora estratégias de *marketing* pessoal que os *freelancers* podem usar para promover seus serviços, criar uma marca pessoal sólida e atrair clientes. Ademais, a autora

ênfatisa a importância da defesa dos direitos desses profissionais, bem como a necessidade de acesso a benefícios e proteções para os *freelancers*.

Antunes (2018) argumenta que a noção de trabalho autônomo, especialmente no contexto das plataformas digitais, é uma falácia criada para disfarçar relações de subordinação típicas do assalariamento. No caso dos motoristas da Uber, por exemplo, eles arcam com todos os custos operacionais enquanto a empresa captura a maior parte do valor gerado. Esse modelo, segundo o autor, não se configura como uma forma de autonomia, mas sim como uma nova modalidade de exploração do trabalho:

"A Uber é outro exemplo mais do que emblemático: trabalhadores e trabalhadoras com seus automóveis [...] arcam com suas despesas de seguridade, com os gastos de manutenção dos veículos, de alimentação, limpeza etc., enquanto o 'aplicativo' – na verdade, uma empresa privada global de assalariamento disfarçado sob a forma de trabalho desregulamentado – apropria-se do mais-valor gerado pelo serviço dos motoristas" (Antunes, 2018, p. 17).

Essa forma de trabalho, chamada de "uberização", expande a precariedade ao remover garantias como contratos formais, jornadas fixas e direitos trabalhistas, tornando os trabalhadores extremamente dependentes da demanda do mercado.

Outro fenômeno destacado por Antunes (2018) é a pejetização, uma estratégia empresarial que força os trabalhadores a se tornarem pessoas jurídicas (PJs) para prestar serviços, o que retira deles direitos como férias, 13º salário e contribuição previdenciária. Essa prática tem se expandido para diversas áreas, como medicina, advocacia e jornalismo: "Pejetização em todas as profissões, com médicos, advogados, professores, bancários, eletricitas, trabalhadoras e trabalhadores do care (cuidadores) e 'frilas fixos', *freelancers* que se tornam permanentes, mas que têm seus direitos burlados" (Antunes, 2018, p. 19).

A pejetização reduz os custos para as empresas e transfere riscos para os trabalhadores, que perdem benefícios e garantias trabalhistas. Essa modalidade está intimamente ligada à lógica do mercado neoliberal, que prioriza a redução de custos operacionais e a maximização do lucro das corporações.

A informalidade é outro ponto central, sendo considerada parte de um processo maior de desestruturação do trabalho formal. Antunes argumenta que o capitalismo contemporâneo está criando novas formas de exploração, combinando trabalho digital, flexível e intermitente. No modelo atual, os trabalhadores se veem obrigados a aceitar condições cada vez mais precárias, sem direitos básicos: "Submetidos a essas modalidades de trabalho, com contratos

'zerados', 'uberizados', 'pejotizados', 'intermitentes', 'flexíveis', os trabalhadores ainda são obrigados a cumprir 'metas', impostas frequentemente por práticas de assédio capazes de gerar adoecimentos, depressões e suicídios" (Antunes, 2018, p. 17).

No Brasil, essa percepção é reforçada por pesquisas de opinião: levantamento recente aponta que 38% dos brasileiros atuam como *freelancers*, mas a principal motivação não é a autonomia, e sim a necessidade de complementar renda (Folha BV, 2023). Esse dado demonstra que a liberdade atribuída ao *freelancing* é, muitas vezes, uma escolha forçada pelas condições econômicas. Com isso, o trabalho autônomo perde seu caráter de independência e se torna um instrumento de exploração, onde o trabalhador, em vez de controlar sua própria força de trabalho, está ainda mais subordinado às exigências do mercado. O trabalho autônomo, no contexto da economia digital, se torna uma forma mascarada de precarização. A uberização, a pejotização e a crescente informalidade são estratégias do capital para desregulamentar as relações trabalhistas e reduzir custos, eliminando direitos adquiridos pelos trabalhadores ao longo das décadas. Dessa forma, o trabalho autônomo, longe de representar uma forma de liberdade, é frequentemente utilizado para aprofundar a exploração e a vulnerabilidade do trabalhador frente ao mercado.

2.3. Freelancer: Autonomia ou nova exploração?

A literatura recente tem questionado se o trabalho *freelancer* deve ser visto como expressão de autonomia ou como nova forma de exploração. No Brasil, Oliveira e Faria (2023) caracterizam a pejotização como um mecanismo de assalariamento indireto, em que a autonomia formal encobre práticas exploratórias, já que os riscos e custos são transferidos ao trabalhador enquanto o controle permanece com a empresa. Da mesma forma, Silva e Soares (2023) ressaltam que a ampliação da terceirização da atividade-fim no Brasil consolidou um processo de precarização, no qual trabalhadores autônomos desempenham funções centrais sem as garantias legais previstas para empregados. Essa realidade reforça que a “autonomia” do *freelancer* pode ser, em muitos casos, uma imposição estrutural que limita alternativas de trabalho formal.

Outro fator fundamental para o sucesso do negócio é a construção e manutenção de relacionamentos interpessoais. Carnegie (2012) oferece princípios e conselhos sobre a construção de relacionamentos, comunicação eficaz e influência positiva, entendendo que o desejo de se sentir importante é um fator diferencial para as pessoas. Nesse sentido, ele pontua a importância de se ouvir atentamente as pessoas, mostrar apreço por suas demandas, entender as perspectivas do outro e estabelecer relações interpessoais sólidas.

Ries e Trout (2001) são referências importantes no campo do *branding* e da estratégia de *marketing*, oferecendo *insights* valiosos sobre como as empresas podem se destacar em

mercados competitivos. De acordo com os autores, profissionais *freelancers* podem aplicar princípios de *branding* pessoal para criar e promover sua marca. Além de enfatizarem a importância da comunicação nesse processo, apontam que criar e promover uma marca envolve definir de uma proposta única de valor, identificar um nicho de mercado e criar uma presença online eficaz para atrair clientes em potencial.

Porter (2005) também aborda sobre o conceito de estratégia, entendendo-a como uma série de ações ofensivas ou defensivas para estabelecer uma posição defensiva em uma indústria ou grupo estratégico contra as cinco forças competitivas, obtendo assim um maior retorno do investimento para a empresa. Esse teórico apresenta conceitos-chave, como as cinco forças competitivas, a cadeia de valor e as estratégias genéricas, que ajudam as empresas a entenderem e desenvolverem estratégias para competir eficazmente em seus setores. *Freelancers* podem aplicar os conceitos de planejamento estratégico para definir metas claras, diferenciar seus serviços e desenvolver planos para alcançar o sucesso a longo prazo.

Outro aspecto contemporâneo refere-se ao impacto das tecnologias emergentes, como a inteligência artificial generativa. Dolata, Lange e Schwabe (2024) mostram que *freelancers* precisam lidar com a imprevisibilidade de ferramentas de IA e com a pressão de clientes que esperam maior produtividade a custos menores. Assim, tecnologias que poderiam ampliar a autonomia podem, paradoxalmente, intensificar a exploração.

Além da necessidade de desenvolver relacionamentos duradouros para o negócio e pensar sua estratégia ao longo prazo, destaca-se a necessidade do aprendizado contínuo. Covey (2017) destacou a necessidade de se reunir conhecimento, capacidade e vontade para a criação de um hábito que se torne um diferencial para o sujeito. Esse autor conceituou conhecimento como o paradigma teórico, a capacidade como sendo o “como fazer” e a vontade como sendo o “desejo de fazer”. Nesse sentido, os profissionais *freelancers* podem aplicar esse princípio buscando oportunidades de treinamento, adquirindo novas habilidades e mantendo-se atualizados em seu campo de atuação, tornando-se diferenciais no mercado de trabalho.

3. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolveu-se com caráter descritivo e qualitativo, fundamentada em levantamento bibliográfico e na análise de livros e artigos que abordaram a temática do trabalho *freelancer*, bem como as transformações ocorridas no mercado e seus impactos nas relações do indivíduo com o trabalho. Para a coleta de dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, realizadas com pesquisas complementares e conduzidas análises documentais, possibilitando compreender as atividades desempenhadas pelos participantes. Os respondentes da pesquisa totalizaram em 15 participantes, distribuídos em diferentes faixas etárias, localidades e áreas de formação. O grupo de entrevistados constituiu-se de forma diversificada, contemplando *freelancers* e/ou grupos de *freelancers* atuantes em distintos setores e contextos de mercado.

O questionário foi desenvolvido com base nos objetivos da pesquisa e na problematização que envolve o trabalho *freelancer* na contemporaneidade. Para melhor estruturação, as perguntas foram organizadas em quatro grandes temáticas analíticas, que possibilitam uma leitura aprofundada sobre as percepções, condições e estratégias dos profissionais autônomos frente aos desafios da modalidade. Cada temática está alinhada a um dos focos centrais da investigação, em consonância com as contribuições teóricas de autores.

Quadro 1- Temáticas das questões do roteiro de entrevistas

TEMÁTICA	OBJETIVO
Qualidade de Vida	Compreender como os <i>freelancers</i> percebem os efeitos da flexibilidade e da instabilidade sobre seu bem-estar físico, emocional e social.
Natureza do Vínculo Trabalhista	Investigar a ausência de vínculo empregatício formal, suas consequências práticas e a percepção do trabalhador quanto à segurança e suporte.
Identidade Profissional e Relação com o Mercado	Explorar a autopercepção do <i>freelancer</i> e a forma como ele é tratado pelas empresas contratantes, especialmente no contexto da pejotização.
Escolhas e Estratégias de Atuação	Analisar preferências quanto à duração dos contratos, estratégias de fidelização e critérios de decisão frente a oportunidades de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As entrevistas foram elaboradas no formato semiestruturado, permitindo ao entrevistado liberdade para explorar suas experiências, ao mesmo tempo em que seguem uma orientação temática. Ao todo, o questionário conta com vinte perguntas, distribuídas em quatro núcleos principais, como podemos ver no Quadro 1.

Essas categorias foram pensadas de forma a contemplar tanto os aspectos subjetivos da experiência *freelancer* quanto suas implicações estruturais no mercado de trabalho contemporâneo, conforme detalhado nos quadros temáticos apresentados.

Os entrevistados foram selecionados por meio do método bola de neve (Vinuto, 2014), no qual os primeiros participantes foram escolhidos por conveniência, e os demais foram indicados pelos entrevistados anteriores. No total, foram realizadas 15 entrevistas, todas ocorreram de forma *online*, via Google Meet. Todas as entrevistas foram gravadas para posterior análise dos conteúdos. O período de realização das entrevistas se estendeu de 12 de janeiro a 27 de julho de 2025, as entrevistas totalizaram 340 minutos, tendo cada entrevista uma média de 20 minutos de duração. O Quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados, identificados por nomes fictícios, para serem representadas neste estudo.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Nome	Idade	Cidade	Grau de escolaridade	Profissão	Percepção profissional
Diogo	31	João Pessoa/PB	Superior completo /Turismo	Professor de Yoga	Empreendedor
Icaro	28	Recife/PE	Superior completo /Comunicação social	Artista Visual	<i>Freelancer</i>
Josefina	26	São Paulo/SP	Superior incompleto /Administração	Produção audiovisual	<i>Freelancer</i>
Miguel	32	São Paulo/SP	Superior completo /Radio TV	Produção audiovisual	<i>Freelancer</i>
Mariana	29	Recife/PE	Superior completo /Design Gráfico	Designer	Empreendedora
Rafael	35	Salvador/BA	Superior completo /Engenharia de Software	Consultor de tecnologia	Empreendedor /autônomo
Patrícia	32	São Paulo/SP	Superior completo /Administração	Consultora de Marketing	Empreendedora /empresária
João Pedro	28	Rio de Janeiro/RJ	Superior completo /Comunicação social	Fotógrafo autônomo	Empreendedor /autônomo
Carla	26	Belo Horizonte/MG	Superior completo /Letras	Redatora e revisora	<i>Freelancer</i>
Gustavo	40	Fortaleza/CE	Superior completo /Arquitetura	Consultor	Empreendedor /empresário
Luana	30	João Pessoa/PB	Superior completo /Produção musical	Produtora musical	<i>Freelancer</i> /empreendedora
Thiago	38	Brasília/DF	Superior completo /Letras	Tradutor e intérprete	<i>Freelancer</i>
Fernanda	27	São Paulo/SP	Superior completo /Artes visuais	Ilustradora e quadrinista	Empreendedora
Ricardo	45	Porto Alegre/RS	Superior completo /Administração	Consultor de RH/ ministrante de treinamentos	<i>Freelancer</i> /Empresário

Camila	33	Recife/PE	Superior completo /Cinema e Audiovisual	Videomaker e editora de conteúdo	Empreendedora
--------	----	-----------	--	-------------------------------------	---------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise dos dados foi feita por conteúdo (Bardin, 2011) e evidenciou uma diversidade significativa tanto no que se refere às áreas de formação acadêmica quanto às práticas profissionais. Verificou-se que a maior parte dos participantes possui ensino superior completo, ainda que em campos distintos, como Turismo, Comunicação Social, Administração, Rádio e TV, Design Gráfico, Engenharia de Software, Letras, Arquitetura, Produção Musical, Artes Visuais e Cinema e Audiovisual. Essa pluralidade reforça a natureza interdisciplinar do trabalho *freelancer* e empreendedora no contexto contemporâneo.

No que tange à percepção profissional, identificou-se que parte dos entrevistados se autodeclara *freelancer*, enquanto outros preferem a categorização empreendedor(a) ou autônomo(a), revelando diferentes modos de compreender e representar sua atuação no mercado. As entrevistas permitiram observar que *freelancers* tendem a enfatizar a flexibilidade e a autonomia como aspectos centrais de seu trabalho, ao passo que os empreendedores destacam a gestão de negócios e o relacionamento com clientes como eixos fundamentais de sua prática.

A partir da análise sistemática das informações obtidas, foi possível identificar padrões, tendências e desafios comuns entre os participantes, especialmente no que se refere à gestão de carreira, ao planejamento de projetos em diferentes prazos, ao gerenciamento de recursos financeiros e às estratégias de relacionamento com clientes. Além disso, observaram-se dificuldades relacionadas à instabilidade da demanda, à necessidade de constante atualização profissional e à aplicação de conceitos administrativos na prática cotidiana.

Com base nesses resultados, elaboraram-se conclusões acompanhadas de recomendações práticas, ressaltando métodos e abordagens alternativas disponibilizadas pela área da administração que podem contribuir para o desenvolvimento e a consolidação dos *freelancers* e empreendedores no mercado. Desse modo, este estudo de caso proporcionou uma compreensão abrangente acerca das formas de atuação desses profissionais no cenário contemporâneo de trabalho, oferecendo subsídios tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática administrativa.

4. RESULTADOS

Conforme o delineamento metodológico e os núcleos analíticos definidos no Quadro 1 (Qualidade de Vida; Natureza do Vínculo Trabalhista; Identidade Profissional e Relação com o Mercado; Escolhas e Estratégias de Atuação), apresentamos a seguir a análise crítica das quinze entrevistas realizadas, articulando evidências empíricas às contribuições do referencial teórico.

4.1. Qualidade de vida

Os depoimentos evidenciam que a flexibilidade aparece simultaneamente como benefício e fonte de tensão. Mariana, designer, sintetiza essa ambivalência ao afirmar que a autonomia melhora o bem-estar, mas “exige disciplina; quando faltam processos a ansiedade sobe”. A mesma entrevistada reconhece ganhos de foco no trabalho remoto, porém nota perda de convivência presencial e, por isso, busca *meetups* e *coworkings* para recompor a sociabilidade profissional. Essas percepções concretizam a tese de Schor (1993) sobre a tendência ao sobretrabalho e à colonização do tempo livre em arranjos flexíveis, sugerindo que a liberdade de organizar a agenda pode transitar para pressão autoimposta de disponibilidade contínua. Os entrevistados destacaram que a flexibilidade da rotina é um dos principais atrativos da modalidade *freelancer*. Diogo, professor de yoga, afirmou: “Ter autonomia de montar minha agenda me permite equilibrar trabalho e vida pessoal, mas exige disciplina para não cair no excesso de compromissos”. Essa fala demonstra como a liberdade pode se transformar em sobrecarga, conforme já sinalizado por Schor (1993).

A dinâmica de fusos e entregas intensivas em serviços linguísticos reforça o caráter desgastante de certos nichos. Thiago, tradutor/intérprete, aponta que a flexibilidade “permite aceitar trabalhos internacionais”, mas que eventos noturnos/madrugada “demandam organização do sono” e que o excesso compromete a qualidade. Em episódio relatado, dois eventos seguidos ocasionaram “queda de energia” e necessidade de recusa temporária de convites para recuperação, o que corrobora a literatura sobre limites fisiológicos e cognitivos do trabalho imaterial sob alta carga de atenção (Schorr, 1993). Como estratégia, o entrevistado define tetos de horas de interpretação/dia e recusa conflitos de agenda, prática que expressa mecanismos individuais de proteção da saúde em ambientes sem regulação externa de jornada.

Profissionais de audiovisual relatam sazonalidade e picos de demanda que tensionam lazer e descanso. Camila, *videomaker*, reconhece ganhos de autonomia (escalar manhãs para gravação e noites para edição), mas admite trabalhar fins de semana em picos e institui “dias off obrigatórios para recompor energia criativa”, além de terceirizar edições em alta

sazonalidade. A formalização de *checklists* e cronogramas revela apropriação de rotinas de gestão de operações para conter a sobrecarga — um recurso alinhado à ênfase de Chiavenato (2020) na organização do trabalho como fator de qualidade de vida e performance sustentável.

A instabilidade financeira, por sua vez, foi mencionada como fator de estresse constante. Josefina declarou: “Um mês eu consigo fechar muitos trabalhos, no outro quase nada. Essa incerteza gera ansiedade”. Esse aspecto se relaciona com o que Standing (2013) define como característica do precariado, em que a falta de previsibilidade fragiliza o bem-estar social e emocional. Tal incerteza financeira emerge como vetor central de estresse. Entre os mecanismos de amortecimento, diferentes entrevistados relatam *retainers* (contratos de mensalidade), parcelas com sinal e diversificação de fontes (tradução, revisão, ensino, legendagem), compondo uma “colcha” de receitas que suaviza a volatilidade. Tal desenho confirma a leitura de Standing (2013) sobre o precariado como classe submetida à instabilidade e à autogestão de riscos, transferidos do empregador para o indivíduo. Quando Mariana sugere um modelo “com salário-base e pagamento por projetos” como ideal intermediário, ela traduz, em linguagem prática, a busca de arranjos híbridos que restaurem um mínimo de previsibilidade sem sacrificar autonomia. Apesar disso, alguns participantes destacaram ganhos de qualidade de vida em comparação ao emprego formal. Mariana, designer, afirmou: “Hoje trabalho mais feliz, consigo escolher projetos que fazem sentido pra mim”. Esse relato demonstra que, mesmo em condições de instabilidade, a possibilidade de alinhar projetos ao propósito pessoal gera satisfação.

No plano psicossocial, os relatos mostram esforços intencionais para manter vínculos e capital social (participação em comunidades, *coworkings*, conferências). Essa agência coletiva mitiga isolamento e amplia acesso à informação e oportunidades — um antídoto parcial para a erosão de redes institucionais do emprego típico. À luz de Covey (2017), a manutenção rotineira de competências (curso, atualização de ferramentas) e hábitos de autocuidado (limites de horas, pausas programadas) compõe um sistema de “afiação da serra” que contribui para o equilíbrio entre desempenho e saúde, reforçando que qualidade de vida, na amostra, depende menos de “ter tempo livre” e mais de governar o tempo.

Outro ponto relevante refere-se ao esforço para manter equilíbrio entre trabalho e descanso. Camila relatou: “Precisei estabelecer dias *off* obrigatórios para recompor minha energia criativa, senão a sobrecarga acabava me adoecendo”. Esse tipo de estratégia prática ilustra como a autonomia precisa ser acompanhada por mecanismos de autogestão do tempo. Thiago, tradutor, complementou ao dizer: “Os eventos internacionais permitem ampliar

clientes, mas às vezes tenho que virar noites e isso derruba minha energia”. Sua fala exemplifica a tensão entre oportunidade e desgaste, demonstrando como a qualidade de vida é impactada pela ausência de limites claros de jornada.

4.2. Natureza do vínculo trabalhista

A ausência de direitos tipificados (13.º, férias, plano de saúde, estabilidade) aparece como núcleo de vulnerabilidade nas falas. Mariana também acrescentou um ponto prático: “A CLT traz segurança, mas como PJ eu consigo montar um pró-labore e contribuir para a previdência, só que isso depende da minha disciplina”. O depoimento reforça a transferência de responsabilidades ao trabalhador — ambos dependentes de disciplina financeira individual (isto é, sem automatismos do emprego). Rafael declarou: “Ser PJ me dá mais liberdade, mas sei que não tenho 13º, férias, nem plano de saúde garantido”. Essa percepção vai ao encontro da análise de Antunes (2018), que discute a pejetização como forma de transferência de riscos ao trabalhador. O relato sobre dificuldade de comprovar renda para aluguel e a burocracia de abertura de conta PJ e emissão de notas reforça a tese de Antunes (2018) sobre a pejetização como transferência de riscos e custos administrativos ao trabalhador. Miguel, produtor audiovisual, afirmou: “Já aconteceu de cliente atrasar meses no pagamento e eu não tinha como recorrer, porque não existe CLT que me ampare”. Essa fala evidencia a vulnerabilidade contratual e a dependência da boa-fé do contratante. Por outro lado, alguns entrevistados relativizaram essa ausência de vínculo como possibilidade de manter relações menos hierárquicas. Ícaro destacou: “Prefiro lidar de igual para igual com as empresas, sem aquela sensação de chefe mandando em tudo”. Essa percepção sugere que a falta de vínculo formal também pode ser ressignificada como exercício de autonomia.

O contraste entre áreas também é instrutivo. Camila, videomaker, relatou dificuldades de comprovação de renda: “Uma universidade exigiu vínculo CLT para parceria e tive que me virar com contratos e notas fiscais, o que atrasou todo o processo”. O episódio ilustra “incompatibilidades institucionais” entre lógicas administrativas tradicionais e o regime por tarefa, exigindo do *freelancer* compliance documental em patamar empresarial. Nesse sentido, Rezende, Aguiar e Mansano (2021) descrevem o “corpo alugado” na economia flexível: formalmente independente, mas materialmente condicionado por estruturas de mercado que operam com pressupostos de emprego típico.

Há, contudo, experiências de gestão de risco contratual mais maduras. Ricardo, consultor de RH, refere “questões tributárias pontuais”, mitigadas por contrato bem escrito e contador, e descreve empresas que o tratam como “parceiro estratégico” quando a relação é

recorrente. Esse arranjo aproxima-se de uma parceria B2B e reduz assimetrias, embora não elimine a carência de garantias. A distinção é relevante para a literatura: onde há *retainer* e governança contratual, a dependência da “boa-fé” diminui; onde há *job* avulso, o risco recai decisivamente no prestador (Antunes; 2018; Standing, 2013).

Os depoimentos também expõem graus de suporte percebidos. Em geral, atrasos de pagamento, escopo mutante e exigências “de equipe” sem contrapartidas típicas do emprego formal compõem o repertório de conflitos. As respostas dos entrevistados — exigir sinal (30%), cláusulas de revisão, marcos de entrega e limites de retrabalho — configuram uma juridificação “mínima viável” do vínculo, necessária para equilibrar expectativas. Tal movimento confirma que, na ausência de proteção coletiva, a proteção se dá por contrato e processo (Antunes, 2018; Rezende; Aguiar; Mansano, 2021).

De modo que surgem demandas por modelos híbridos: salário-base + variável por projeto; planos de saúde coletivos acessíveis; facilitação de crédito e comprovação de renda para PJ; licenças adaptadas. Tais proposições indicam não um retorno puro à CLT, mas a busca por “colchões de segurança” compatíveis com autonomia — uma leitura consonante com Standing (2013) sobre políticas que amortecem riscos da flexibilidade sem anulá-la.

4.3. Identidade profissional e relação com o mercado

A autodesignação oscila entre *freelancer*, empreendedor(a) e autônomo(a), revelando disputas simbólicas por status e reconhecimento. Mariana declara “me vejo como empreendedora”, almejando pacotes, colaboradores e, no horizonte, uma “microagência”. Essa gramática empreendedora ainda que individual confirma o papel do *branding* pessoal e do posicionamento como eixos de diferenciação (Ries; Trout, 2001), articulados à criação de propostas de valor e presença digital contínua. Mariana afirmou: “Ter portfólio atualizado e estar nas redes sociais é quase uma obrigação, senão você não existe”. Essa fala evidencia a importância do marketing pessoal, como já apontado por Ries e Trout (2001).

Rafael problematizou a percepção do mercado em relação aos freelancers: “Muitos clientes acham que por sermos autônomos nosso trabalho deve ser mais barato, como se fosse um ‘bico’, e não um serviço especializado”. Tal visão reforça a desvalorização do *freelancer* frente a contratos formais. Nem todas as atuações, porém, cabem no molde do “parceiro externo”. Diogo, professor de yoga, trouxe outro olhar: “Eu me enxergo como funcionário da empresa, visto a camisa, mesmo sendo contratado como autônomo”, mesmo quando formalmente presta serviço. A fala evidencia tensões identitárias: a organização, na prática,

captura traços de comprometimento típicos do emprego (disponibilidade, alinhamento cultural), ao passo que externaliza custos (benefícios, estabilidade). Aqui, a crítica de Antunes (2018) à captura de subjetividades em arranjos flexíveis encontra expressão empírica. Ricardo, consultor de RH, afirmou: “Quando a parceria é recorrente, a empresa me trata como parceiro estratégico, quase como extensão do time”. O depoimento mostra como alguns *freelancers* conseguem construir reconhecimento e legitimidade junto a clientes.

Nas indústrias criativas, há maior ênfase na autonomia relacional: Camila nota que empresas por projeto respeitam mais a independência, ao passo que relações que exigem “presença e rotina” tendem a assimilar o *freelancer* como “parte da equipe”. Ricardo reporta relações em que passa a ser “extensão do time”, categoria que indica integração operacional sem isomorfismo jurídico. Esses achados sugerem que o script identitário depende do modus de contratação (por projeto, retainer, alocação), corroborando a tese de Rezende, Aguiar e Mansano (2021) sobre gradações de controle na economia flexível.

No plano mercadológico, a manutenção de portfólio, redes e métricas de desempenho aparece como fronteira de legitimidade. Mariana relata a apresentação de relatórios de performance para renovar contratos e a proposta ativa de pacotes — práticas alinhadas ao posicionamento estratégico (Porter, 2005) e à construção de sinalizações de qualidade. Tais ações convertem “trabalhos de teste” em contas recorrentes, elevando o status do profissional de “tarefeiro” para “parceiro de negócio”, o que, por sua vez, realimenta a identidade empreendedora. Por fim, Mariana complementou: “Me vejo como empreendedora da minha própria marca, não apenas como alguém sem emprego fixo”. Esse relato evidencia a tentativa de ressignificação da identidade *freelancer* em direção a uma lógica empreendedora.

Por fim, atravessa as narrativas uma preocupação com precificação e (des)valorização: relatos de clientes que associam “autônomo” a “mais barato” foram contrapostos por estratégias de ancoragem de preço (critério de escopo, número de revisões, prazos e logística). A institucionalização dessas regras configura governança reputacional (contratos claros + entregas consistentes), mecanismo compatível com a literatura de *marketing* e gestão de serviços (Chiavenato, 2020; Ries; Trout, 2001), e crucial para sustentar a identidade profissional em mercados saturados.

4.4. Escolhas e estratégias de atuação

As entrevistas revelaram diferentes estratégias adotadas para lidar com a instabilidade. Josefina afirmou: “Procuro diversificar os clientes, nunca dependo só de um, porque sei que posso

perder a qualquer momento”. No eixo das preferências contratuais, observa-se clara inclinação a *retainers* e contratos de média a longa duração, especialmente entre quem administra carteiras de clientes. Mariana prefere *retainers* de 3 a 12 meses “pela previsibilidade”, enquanto Ricardo aponta “6 a 12 meses” como intervalo ideal. Em contrapartida, *jobs* pontuais são aceitos por valor estratégico (portfólio, sinalização, *upsell*). Seguindo o mesmo pensamento, Ícaro revelou uma estratégia de nicho: “Me especializei em ilustrações digitais para editoras independentes, porque vi que era um mercado menos saturado”. Essa composição confirma o uso de portfólios balanceados (fluxos estáveis + projetos oportunistas), prática coerente com a lógica de estratégias genéricas e posicionamento (Porter, 2005). Miguel destacou: “Sempre que posso, prefiro fechar pacotes mensais de produção, porque dá mais segurança do que trabalhos pontuais”. Essa preferência mostra a tentativa de equilibrar autonomia e estabilidade.

Eventos sazonais pressionam decisões táticas. Camila admite influência positiva da Black Friday na demanda por conteúdo promocional; Mariana avalia caso a caso devido a pressão de prazos; já Ricardo, em RH, declara pouca influência por dinâmica distinta do calendário corporativo. O mosaico reforça que estratégia é contingente ao setor: ciclos de consumo e ritmos decisórios moldam a atratividade de trabalhos temporários e o *timing* de alocação de capacidade.

Quanto aos critérios de aceite, sobressaem: relevância para portfólio, remuneração, clareza de escopo e capacidade operacional (equipe, logística). Camila ajusta preço diante de “muitas revisões” e considera prazo e orçamento para montar time; Ricardo prioriza “impacto mensurável” e renovação potencial. Tais filtros funcionam como atalhos mentais para uma análise de risco-retorno, diminuindo retrabalho e maximizando oportunidades de recorrência.

A conversão de trabalhos pontuais em contas recorrentes é estratégia explícita. Mariana relata renovações após relatórios de performance; Ricardo indica programas de treinamento que se estendem e geram indicações; Luana, produtora musical, transformou entregas únicas em trilhas mensais de podcasts. O denominador comum é a prova de valor: quando o resultado é tangível e a experiência do cliente é positiva, o *switching cost* cresce e a relação avança do oportunismo para a fidelização.

Do lado da capacidade, destacam-se técnicas de nivelamento de carga: limite diário de horas críticas (interpretação), terceirização de edição em picos, *checklists* e marcos de entrega, *buffers* de prazo e dias de descanso programado. À luz de Covey (2017), essas rotinas são hábitos que combinam conhecimento (o quê e por quê), capacidade (como fazer) e vontade

(querer fazer), sustentando consistência de serviço sem erosão da saúde. Em termos de cadeia de valor (Porter, 2005), tratam-se de melhorias nos processos de operações e entrega que elevam a proposta de valor percebida pelo cliente.

Por último, observa-se movimento deliberado de posicionamento: especialização por nicho (ex.: ilustração para editoras independentes), empacotamento de serviços e métricas de resultado. O uso de pacotes e *retainers* reduz atrito transacional e ancora preços em valor e não apenas em horas, em linha com Ries e Trout (2001) e com práticas contemporâneas de branding pessoal. Consolidam-se, assim, trajetórias que escapam da lógica do “bico” e gravitam para a de negócio próprio, ainda que com alta dependência do capital humano do prestador.

Conforme exposto nesta seção, o Quadro 3 apresenta uma análise comparativa entre os principais achados identificados na revisão bibliográfica e as percepções obtidas a partir das entrevistas com os respondentes.

Quadro 3 - Relato de Evidências

Temática	Relato de Evidências	Exemplos de Evidências das Entrevistas
Qualidade de Vida	Flexibilidade percebida como oportunidade e risco; Autonomia pode gerar tanto satisfação quanto sobrecarga; Instabilidade financeira como principal fator de ansiedade; Estratégias individuais de autocuidado e organização do tempo.	“Ter autonomia de montar minha agenda me permite equilibrar trabalho e vida pessoal, mas exige disciplina” (Diogo). “Um mês eu consigo fechar muitos trabalhos, no outro quase nada. Essa incerteza gera ansiedade” (Josefina). “Precisei estabelecer dias off obrigatórios para recompor minha energia criativa” (Camila).
Natureza do Vínculo Trabalhista	Ausência de garantias trabalhistas e vulnerabilidade contratual; Pejotização como transferência de riscos; dificuldades de comprovação de renda e acesso a benefícios; Tentativas de juridificação mínima via contratos; Demandas por modelos híbridos que conciliem autonomia e proteção.	“Ser PJ me dá mais liberdade, mas sei que não tenho 13º, férias, nem plano de saúde garantido” (Rafael). “Já aconteceu de cliente atrasar meses no pagamento e eu não tinha como recorrer” (Miguel). “Uma universidade exigiu vínculo CLT para parceria e tive que me virar com contratos e notas fiscais” (Camila).
Identidade Profissional e Relação com o Mercado	Identidade oscilando entre “autônomo” e “empreendedor de si”; Necessidade de legitimação via portfólio, redes sociais e métricas de desempenho; Tensão entre valorização e desvalorização; Relação com empresas variando de parceria estratégica a integração quase como funcionário.	“Ter portfólio atualizado e estar nas redes sociais é quase uma obrigação, senão você não existe” (Mariana). “Eu me enxergo como funcionário da empresa, visto a camisa, mesmo sendo contratado como autônomo” (Diogo). “Me vejo como empreendedora da minha própria marca” (Mariana).
Escolhas e Estratégias de Atuação	Preferência por contratos de médio/longo prazo (<i>retainers</i>); Diversificação de clientes para mitigar riscos;	“Procuo diversificar os clientes, nunca dependendo só de um” (Josefina).

	Uso de relatórios e métricas para fidelização; Práticas de gestão de capacidade (limites de horas, terceirização, buffers); Posicionamento por nicho e empacotamento de serviços.	“Sempre que posso, prefiro fechar pacotes mensais de produção” (Miguel). “Me especializei em ilustrações digitais para editoras independentes” (Ícaro). “Invisto em cursos e ferramentas novas, porque sei que só assim consigo manter clientes fiéis” (Mariana). “Eu só consigo converter um trabalho pontual em contrato longo quando mostro impacto mensurável para o cliente” (Ricardo)
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Diante do exposto, observa-se que os achados sintetizados no Quadro 3 reforçam a complexidade da experiência *freelancer* no Brasil. A flexibilidade e a autonomia, embora representem ganhos em termos de qualidade de vida, estão constantemente atravessadas pela instabilidade financeira e pela sobrecarga emocional. Do mesmo modo, a ausência de vínculo formal evidencia fragilidades estruturais e riscos que recaem sobre o trabalhador, ainda que alguns relatos demonstrem tentativas de ressignificação dessa condição em prol de maior horizontalidade nas relações. A identidade profissional aparece em disputa entre a visão de “autônomo” e a de “empreendedor de si”, revelando a necessidade de legitimação contínua no mercado. Por fim, as estratégias adotadas — diversificação de clientes, contratos de médio prazo, investimentos em aprendizado e métricas de desempenho — evidenciam não apenas a capacidade adaptativa desses profissionais, mas também a necessidade de desenvolver competências de gestão que ultrapassem a execução técnica. Assim, a análise evidencia que a condição *freelancer* se sustenta em um equilíbrio delicado entre autonomia e precariedade, onde a permanência no mercado exige constante reinvenção e resiliência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou, a partir de quinze entrevistas, como profissionais *freelancers* vivenciam sua realidade de trabalho, considerando quatro dimensões centrais: qualidade de vida, natureza do vínculo trabalhista, identidade profissional e relação com o mercado e escolhas e estratégias de atuação. A investigação possibilitou compreender de forma mais aprofundada os desafios e as estratégias que permeiam a atuação nesse segmento da economia contemporânea.

No que se refere à qualidade de vida, conforme discutido no referencial teórico, autores como Schorr (1993) e Standing (2013) destacam a tensão entre autonomia e sobrecarga que caracteriza os arranjos de trabalho flexíveis. Essa análise foi confirmada empiricamente nos resultados, ao evidenciar que a liberdade de gerir o próprio tempo é vista pelos entrevistados tanto como oportunidade quanto como fonte de ansiedade e desgaste. A flexibilidade aparece, assim, como um recurso ambivalente: pode gerar satisfação ao alinhar projetos a propósitos pessoais, mas também compromete a saúde quando não acompanhada de práticas de autocuidado e gestão disciplinada do tempo.

A análise da natureza do vínculo trabalhista reforçou as críticas de Antunes (2018), debatidas no referencial teórico, acerca da pejetização como mecanismo de transferência de riscos ao trabalhador. Os resultados apontaram que a ausência de garantias e de estabilidade impacta não apenas a segurança financeira, mas também a legitimidade social do trabalho *freelancer*, dificultando desde o acesso ao crédito até a negociação com clientes. Ainda assim, como discutido nos resultados, alguns profissionais reinterpretam a falta de vínculo formal como oportunidade de relações menos hierárquicas, revelando um processo de resignificação que complexifica a análise da precarização.

No que diz respeito à identidade profissional e relação com o mercado, verificou-se, em consonância com Ries e Trout (2001) e Porter (2005), a centralidade do *marketing* pessoal, do portfólio e do posicionamento estratégico como mecanismos de legitimação. Os resultados mostraram que os *freelancers* oscilam entre a autoimagem de “autônomos”, frequentemente desvalorizada, e a identidade de “empreendedores de si mesmos”, que confere maior prestígio. Tal oscilação, já problematizada no referencial teórico pela literatura sobre o trabalho imaterial, evidencia que a identidade *freelancer* é fluida e negociada constantemente.

Quanto às escolhas e estratégias de atuação, os resultados mostraram que os profissionais recorrem a mecanismos de proteção diante da instabilidade, tais como

diversificação de clientes, contratos de longa duração, empacotamento de serviços e constante atualização de competências. Tais práticas confirmam, em diálogo com Covey (2017) e Chiavenato (2020), que a sustentabilidade da carreira depende tanto da capacidade técnica quanto da adoção de rotinas de gestão estratégica. Os resultados reforçaram que, embora os *freelancers* enfrentem vulnerabilidades, desenvolvem competências de planejamento e posicionamento de mercado que contribuem para reduzir a exposição a riscos.

As evidências analisadas permitem concluir que o trabalho *freelancer* é marcado por contradições estruturais. Se, por um lado, proporciona maior autonomia, liberdade e possibilidade de alinhamento com propósitos pessoais, por outro, expõe os profissionais a precarização e vulnerabilidade decorrentes da ausência de vínculos formais e de mecanismos coletivos de proteção. Assim, como demonstrado ao longo do trabalho, os *freelancers* buscam constantemente equilibrar riscos e oportunidades por meio de estratégias individuais de gestão, o que revela a centralidade da autogestão no modelo de trabalho contemporâneo.

No entanto, é necessário reconhecer as limitações desta pesquisa. A amostra restringiu-se a quinze entrevistados, selecionados por conveniência, o que limita a generalização dos resultados para o conjunto dos *freelancers* brasileiros. Além disso, os relatos refletem percepções subjetivas e situadas, podendo variar de acordo com o setor de atuação, o tempo de experiência, a região do país e o perfil sociodemográfico dos participantes. Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, adotar metodologias comparativas entre setores e incluir recortes de gênero, raça e classe, de modo a aprofundar a compreensão sobre desigualdades estruturais no universo *freelancer*.

Diante do exposto, conclui-se que o trabalho *freelancer* representa um espaço híbrido, situado entre a autonomia empreendedora e a vulnerabilidade precarizante. A partir da análise realizada, este estudo contribui tanto para a literatura acadêmica sobre transformações do trabalho quanto para a reflexão prática sobre estratégias de sustentabilidade na carreira *freelancer*. Como encaminhamento, sugere-se o desenvolvimento de políticas públicas e iniciativas coletivas que possam oferecer mecanismos de proteção adaptados à lógica da economia flexível, equilibrando autonomia e segurança.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2018.

ALMEIDA, R. E.; BRASIL, R. S.; NOGUEIRA, U. A. Novas carreiras em contraste com formas de trabalho tradicionais: home-office freelance. *Revista Digital de Direito Administrativo*, n.6, p. 32-46, dez. 2017.

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

CARVALHO, de A. M. O impacto da tecnologia no mercado de trabalho e as mudanças no ambiente de produção. *Evidência*. Araxá: 2012, n.6.

CARNEGIE, Dale. *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*. 52. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012. v. 6.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COVEY, Stephen R. *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. 60. ed. São Paulo: Best Seller, 2017.

DOLATA, M.; LANGE, N.; SCHWABE, G. Development in times of hype: How freelancers explore Generative AI? arXiv, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1145/3597503.3639111>. Acesso em: 11 set. 2025.

FOLHA BV. 38% dos brasileiros trabalham atualmente como freelancers. Boa Vista, 2023. Disponível em: <https://www.folhabv.com.br/economia/38-dos-brasileiros-trabalham-atualmente-como-freelancers/>. Acesso em: 11 set. 2025.

GUIMARÃES, L.; HANSEN, F. Redatores em plataformas freelancers: uma revisão de literatura da plataformização do trabalho publicitário. *Fronteiras – Estudos Midiáticos*, v. 25, n. 1, p. 185-201, 2023. DOI: 10.4013/fem.2023.251.13.

HOROWITZ, Sarah. *The Freelancer's Bible: Everything You Need to Know to Have the Career of Your Dreams on Your Terms*. 1. ed. Workman Publishing, 2012.

OXFORD INTERNET INSTITUTE / TIME (reportagem sobre condições de trabalho em plataformas). Gig workers behind AI face 'unfair working conditions' (resumo/relato). *Time*,

20 jul. 2023. Disponível em: <https://time.com/6296196/ai-data-gig-workers/> . Acesso em: 11 set. 2025.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Setores*. 1. ed. GEN Atlas, 2005.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento. A Batalha por Sua Mente*. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2001.

REZENDE, C.H.R.; AGUIAR, E.C.; MANSANO, S.R.V. *Corpo Alugado: O trabalhador freelancer em uma economia flexível*. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

REASE — Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. “O fenômeno da pejetização e a precarização do vínculo empregatício”. São Paulo, set. 2023. Disponível em DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i9.11277> . Acesso em: 11 set. 2025.

REZENDE, C. H. R.; AGUIAR, E. C.; MANSANO, S. R. V. *Corpo alugado: o trabalhador freelancer em uma economia flexível*. São Paulo: Pearson, 2021.

SILVA, A. D. F.; SOARES, C. H. A evolução da terceirização da atividade-fim e da pejetização no Brasil. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, v. 24, n. 2, p. 95-113, 2023.

SCOTT, Sir Walter. *Ivanhoé*. 1. ed. São Paulo: Madras, 2014.

SCHORR, Juliet. *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure*. 1. ed. São Paulo: Basic Books, 1993.

SPRINGER / Research on Precarity in Freelance Work. Capítulo: “Precarity in Freelance Work and Self-Employment”. In: livro/coletânea, 2024/2025. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-66119-8_2. Acesso em: 11 set. 2025.

STANDING, Guy. *O precariado: A nova classe perigosa*. 2. ed. São Paulo: Autêntica, 2013.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. DOI: 10.20396/tematicas.v22i44.10977. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 14 set. 2025.

WORLD BANK. *Working Without Borders: The Promise and Peril of Online Gig Work*. Washington, DC: The World Bank, 2023. Disponível em:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031124115527812/pdf/P17730216232d302c18090144487d337250.pdf> . Acesso em: 11 set. 2025.

ZANATTA, Rafael; SILVA, Vinicius Fernandes; BARCELLOS, Victor. Emerging trends in the regulation of platform work in Brazil: a preliminary report. São Paulo: Data Privacy Brasil Research Association, 2024.

APÊNDICE: QUESTIONÁRIO

TEMÁTICA	CATEGORIA
Qualidade de vida	<i>Freelancer</i>
OBJETIVO	
O objetivo é explorar como o freelancer percebe a relação entre sua vida pessoal e profissional e quais são os efeitos da flexibilidade e incertezas inerentes à modalidade.	
PERGUNTAS	
• Como a flexibilidade do trabalho freelancer impacta a sua rotina e bem-estar? • Quais são os principais desafios para manter um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional como <i>freelancer</i>? • De que forma você gerencia situações de incerteza financeira, comuns no trabalho freelancer, para manter sua qualidade de vida? • Quais estratégias você utiliza para gerenciar sua carga de trabalho e evitar sobrecarga como freelancer? • Como o trabalho remoto, muitas vezes associado ao <i>freelancing</i>, afeta sua interação social e bem-estar emocional?	

TEMÁTICA	CATEGORIA
Natureza do vínculo trabalhista	<i>Freelancer</i>
OBJETIVO	
Perguntas direcionadas a entender como o freelancer percebe a falta de vínculos formais e quais medidas poderiam melhorar sua segurança no trabalho.	
PERGUNTAS	
• Você considera que o trabalho <i>freelancer</i> oferece estabilidade suficiente ou sente falta de um vínculo empregatício formal? • Em situações de conflito ou necessidade de suporte, como você avalia o nível de apoio oferecido pelas empresas contratantes? • Quais benefícios trabalhistas ou de segurança você acredita que deveriam ser estendidos a freelancers? • Você já encontrou dificuldades legais ou administrativas por não possuir um vínculo empregatício formal? • Quais seriam as vantagens de ter um vínculo mais estruturado sem abrir mão da flexibilidade?	

TEMÁTICA	CATEGORIA
Denominação: Freelancer se autopercebe/PJ visão da empresa	<i>Freelancer</i>
OBJETIVO	
Explorar a percepção de identidade profissional e como a relação com as empresas influencia a autoimagem do freelancer.	
PERGUNTAS	
• Você se identifica mais como <i>freelancer</i> ou como empresário? Por quê? • Na sua visão, as empresas tratam freelancers como profissionais independentes ou como parte de sua força de trabalho? • Como você avalia a transição de freelancer para Pessoa Jurídica (PJ) em termos de reconhecimento profissional? • Como você descreveria sua independência em relação aos clientes, considerando contratos e expectativas? • Quais características ou comportamentos fazem você se sentir mais como um empreendedor do que como um funcionário?	

TEMÁTICA	CATEGORIA
Temporário, ocasional ou preferência.	<i>Freelancer</i>
OBJETIVO	
Entender preferências e critérios de escolha para trabalhos, especialmente os temporários, e como isso afeta a estratégia do freelancer.	
PERGUNTAS	
• Você prefere trabalhos temporários, ocasionais ou contratos de longa duração? Por quê? • Como as oportunidades temporárias, como a Black Friday, influenciam sua escolha de projetos e clientes? • Quais são os critérios mais importantes para você decidir aceitar um trabalho <i>freelancer</i> temporário? • Em sua experiência, trabalhos temporários geram oportunidades de continuidade ou são frequentemente únicos? • De que forma o caráter ocasional de alguns projetos influencia sua fidelidade aos clientes? Quem você acredita ser o seu cliente?	