



OS RECURSOS HUMANOS COMO INTERMEDIADOR ENTRE A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E A INOVAÇÃO DO TRABALHO

Beatriz Veiga Redekopp Woitechén¹

Karla Vaz Siqueira Cañete²

Norberto Luiz de França Paul³

Resumo

O presente artigo analisa o papel estratégico do setor de Recursos Humanos (RH) como mediador entre a inovação organizacional e o cumprimento da legislação trabalhista. A pesquisa, de natureza qualitativa e fundamentada em revisão bibliográfica, buscou compreender como o RH pode simultaneamente atender às demandas empresariais por inovação e assegurar o respeito aos direitos dos trabalhadores. Os resultados demonstram que, na era do RH 4.0, caracterizada pela automatização, agilidade e integração tecnológica, o profissional de RH deve atuar como posicionador estratégico, promovendo práticas inovadoras e garantindo a conformidade legal. Observa-se que a inovação depende do capital humano, e o RH exerce papel essencial na capacitação, desenvolvimento e engajamento dos colaboradores, ao mesmo tempo em que orienta as empresas sobre as normas trabalhistas e previne irregularidades. Conclui-se que o RH ocupa um papel central na intermediação entre inovação e direito do trabalho, equilibrando competitividade empresarial e dignidade laboral.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Inovação; Direito do Trabalho; Estratégia Organizacional.



Human Resources as an Intermediary Between Labour Legislation and Work Innovation

Abstract

This article analyses the strategic role of the Human Resources (HR) sector as a mediator between organizational innovation and labour law compliance. The research, qualitative in nature and based on a literature review, sought to understand how HR can simultaneously meet corporate demands for innovation while ensuring respect for workers' rights. The findings show that in the HR 4.0 era, characterised by automation, agility, and technological integration, HR professionals must act as strategic enablers, fostering innovative practices and ensuring legal compliance. It is observed that innovation depends on human capital, and HR plays a crucial role in training, developing, and engaging employees, while also guiding companies on labour regulations and preventing irregularities. The study concludes that HR occupies a central position in mediating between innovation and labour law, balancing organizational competitiveness with workers' dignity.

Keywords: Human Resources; Innovation; Labour Law; Organizational Strategy.



INTRODUÇÃO

“A mudança é a única constante”. A frase atribuída a Sêneca, filósofo grego está sempre atual. As mudanças, sejam no âmbito pessoal ou profissional, vem acontecendo de forma exponencial, motivadas principalmente pela tecnologia, que estimula cada vez mais a customização, a informação e as expectativas como um todo e é necessário responder a esse cenário, no mínimo acompanhando o ritmo observado no ambiente, que exige agilidade e flexibilidade organizacional (ULRICH, 2013). As mudanças impõem aos trabalhadores novos padrões, sejam eles de comportamento, de responsabilidades, sobrecargas ou níveis de segurança, o que os torna mais vulneráveis em prol das organizações acompanharem as demandas mercadológicas (MARRAS, 2010).

Nesse cenário, Ulrich (2013) afirma que para o profissional de Recursos Humanos (RH) ser visto como eficiente, ele precisa ser proativo em relação a mudanças, estando em movimento e impulsionando o sucesso do negócio por meio da sua iniciativa, mas só isso não é o suficiente, é necessário também persistir para que essas mudanças aconteçam e obtenham o resultado esperado. Segundo Marras (2010) construir e manter um ambiente de trabalho saudável é um grande desafio para o RH, diante de novas tecnologias, pressão de mercado, redução de postos de trabalho e mudanças laborais, que criam um cenário complexo de conciliar expectativas, sendo necessárias estratégias de desenvolvimento e qualificação para novos hábitos de vida no trabalho. Diante das afirmativas, pode-se entender que enquanto para a inovação, tida como a produção ou adoção; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão, o movimento e a mudança são benéficos e até mesmo necessários, para os colaboradores tende a ser um quesito a mais neste cenário tão desafiador, demonstrando o contraste entre o que é conveniente de cada área empresarial. (VINOTTI, CARMONA, 2022)

Por um lado, Staut (2025) afirma que a gestão do capital humano é fundamental para o ganho competitivo uma vez que são os trabalhadores que detém e desenvolvem o conhecimento das organizações, aprimorando seu desempenho



através da aprendizagem. De outro, Alcantara (2014) entende que o setor de RH detém a responsabilidade de cuidar das pessoas, desde o recrutamento e seleção, a capacitação, remuneração e benefícios, até o desligamento. Sendo assim, o objetivo desse artigo é entender se compete ao RH compreender e atender as demandas empresariais no âmbito de inovação ao mesmo tempo em que garante o cumprimento dos direitos dos colaboradores, atuando como mediador entre o estímulo à inovação e a conformidade legal.

MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho realizado possui natureza qualitativa e a pesquisa se deu exclusivamente por meio de revisão literária. Foram inicialmente selecionados materiais que se associavam a temas como Legislação Trabalhista, Direito do Trabalho, RH e o Direito Trabalhista, inovação do trabalho e inovação no RH. Os materiais foram filtrados por seus resumos ou sumários, restando aqueles que de fato se relacionavam ao tema proposto. Foi realizada a leitura e levantamento do que se destacava para embasamento e a sintetização dos principais achados classificados por palavras-chaves a fim de visualizar diferentes autores se posicionando sobre o mesmo assunto. Por meio dessa estruturação foi possível condensar os conceitos e colocações expressadas no material consultado permitindo a sua utilização de forma clara em cada etapa da construção do presente artigo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após o estudo, pode-se entender separadamente cada vertente e então compreender sua troca e suas limitações, por esse motivo, serão abordadas inicialmente de forma individual o RH na inovação e o RH no direito trabalhista, permitindo que a ideia seja construída e relacionada de forma clara.

O RH passa por inúmeras transformações, fazendo com que os profissionais da área tenham que facilitar a criação e a implementação de novas estratégias, que



entendessem pela forma com que as decisões são tomadas dentro de uma organização, visando obter sucesso em determinado contexto, transformando orientações em ações (ULRICH, 2013). Quando se trata das transformações históricas desse setor, Ulrich (2013) afirma que a evolução do RH se deu em quatro ondas: a primeira via o setor como exclusivamente administrativo, realizando o básico de maneira consistente e eficiente; a segunda onda passou a priorizar práticas inovadoras, onde RH passou a ser responsável por capacitação, concessão de bônus, planejamento de carreira e demais práticas; já, a terceira, somou o sucesso do negócio à gestão de pessoas, pois fazia sentido o RH trabalhar estrategicamente com seus talentos a fim de alcançar os objetivos da empresa. Por fim, a quarta e última onda que vem se firmando mostra um "RH de fora para dentro", que além de trabalhar internamente, se torna um posicionador estratégico, entendendo o negócio, seus *stakeholders* e as expectativas do mercado, podendo moldá-lo e posicioná-lo para o sucesso. Em consonância com Ulrich, Coutinho (2022) também separa o RH em quatro pontos de evolução, apresentando o RH 1.0 com um viés administrativo e burocrático; o RH 2.0 com novos sistemas de gestão; o RH 3.0 como *business partner*; e, por fim, o RH 4.0 como automatizado, de mentalidade ágil e perfil de conexão entre pessoas e tecnologia.

Atualmente, vivendo nessa quarta onda (ou RH 4.0), em um contexto que exige a habilidade de se adaptar rapidamente, criar soluções e manter uma mentalidade na qual é necessário estar em constante desenvolvimento, observando o que acontece no mundo e agindo de forma estratégica e orientada para acompanhar as mudanças que acontecem de forma constante, o maior exemplo de adaptabilidade no RH que temos no momento é o da pandemia da covid-19, onde foram necessárias medidas imediatas para "manter o barco navegando" sem tirar o foco das pessoas em todas as tomadas de decisões. Neste sentido, o modelo que simboliza a principal mudança nas formas de trabalho advinda do cenário pandêmico foi o *home office*, que mudou completamente a perspectiva laboral e trouxe inúmeros desafios relacionados a rotina e ao trabalho excessivo (COUTINHO, 2022).

Afirmando que o RH é responsável por trazer visão, compreensão e clareza para as empresas, auxiliando a adaptação com agilidade às mudanças e entendendo como



agilidade “a forma como a cultura corporativa estimula suas pessoas para responderem às mudanças, preparando-se continuamente e ajustando suas ações conforme seus aprendizados e desafios” (COUTINHO, 2022), é possível visualizar novas abordagens dentro do RH como fortalecedoras na sua conexão com a gestão de inovação, uma delas vem de Coutinho (2022) que apresenta o Manifesto Ágil do RH, que tem como objetivo ajudar profissionais de RH a impulsionar mudanças, buscando criar um ambiente de trabalho seguro através de seus princípios, utilizando algumas práticas tidas como *frameworks* para isso, sendo as principais o modelo Scrum, um método onde o trabalho é feito de forma multidisciplinar, com times de setores diversos atuando orientado por demandas; o Kanban, que consiste em um quadro visual que permite visualizar e acompanhar o fluxo de trabalho; e a *Objectives and Key Results* (OKR), que é uma ferramenta que define objetivos e seus indicadores específicos para captar o trabalho ágil. Ulrich (2013) por sua vez define as seis competências do RH, que são:

- 1) Operar como ativista confiável, fazendo o que promete fazer, influenciando positivamente os resultados e se posicionando frente ao negócio;
- 2) Entender o contexto global e traduzir tendências , operando como posicionador estratégico e aplicando esse conhecimento para desenvolver visões para o futuro da empresa;
- 3) Construir capacitações, criando, auditando e administrando habilidades organizacionais, ajudando cada área separadamente a criar significado e valor as capacitações;
- 4) Desenvolver a capacidade de mudanças e aplicar em processos e estruturas criando vantagens competitivas, se tornando campeão de mudanças;
- 5) Inovar e integrar práticas de RH buscando o máximo de impacto nos resultados do negócio; e
- 6) Aplicar tecnologias para melhorar a eficiência dos processos, atuando como proponente de tecnologia.

Com base na literatura, é possível dizer que vem se estabelecendo um movimento dentro dos estudos de Gestão de Recursos Humanos para uma inclinação



a atender os objetivos do negócio e a impulsionar cada vez mais resultados eficientes para a organização através do treinamento, organização e disseminação de conhecimento dos colaboradores.

Na perspectiva da inovação, Staut (2025) e Vinotti e Carmona (2022) defendem um RH viabilizador de capacitação e influência do processo de Gestão de Inovação. A inovação pode ser original, adaptada de outras ideias ou vinda da aplicação de novas divisões de trabalho, mas para que ela aconteça o RH precisa alinhar e aplicar práticas que conversem com esse contexto para não gerar divergências, uma vez que são através das práticas que inovações adotadas e disseminadas que se inicia um processo de ganho de capacidade e aprendizado, melhorando o desempenho das empresas de forma duradoura, então, sendo o RH quem capacita, desenvolve, avalia, reconhece e impulsiona as pessoas para o pensamento inovador, ele tem um papel fundamental para o desempenho da inovação de uma empresa, concluindo que dominar a inovação e a integração do RH permite atender as expectativas de líderes e gestores. Permitindo afirmar que, a partir do pensamento que a criação nasce do capital humano e quem prepara e desenvolve esse capital são os Recursos Humanos, desde que alinhado a mesma estratégia empresarial, ele é capaz de influenciar e habilitar os colaboradores para alcançar os resultados desejados da inovação.

Deve-se considerar também o Direito do Trabalho, que de acordo com Martins (2023) teve o início de seu desenvolvimento a partir da Revolução Industrial e tem como marco a Consolidação das Leis do Trabalho, a CLT, concluída e publicada no ano de 1943 pela comissão do trabalho, que compilou e ordenou os decretos e as leis já existentes, tendo aproximadamente 100 de seus artigos alterados em 2017 com a Reforma Trabalhista. Todos os princípios trabalhistas têm como objetivo proteger a parte mais fraca da relação empregatícia, que é o trabalhador. As normas do direito do trabalho visam amparar o empregado (toda pessoa física que presta serviços de maneira não eventual, estando sob dependência do empregador e mediante salário), buscando mitigar o desnível existente em relação ao empregador (qualquer pessoa física ou jurídica, empresa individual ou sociedade que assumem os riscos econômicos, admitem, assalariam e dirigem a prestação de serviço) (ALCANTARA, 2014).



Relembrando o que anteriormente foi abordado sobre o home office como principal mudança nos modelos de trabalho somado a informação que durante a pandemia, o home office resultou em 40% a mais de horas laboradas, sendo de duas a três horas a mais por dia (COUTINHO, 2022), pode-se afirmar que o cumprimento da legislação trabalhista é um desafio quando se encontra com cenários movidos pela inovação. De acordo com Marras (2010), as normas trabalhistas ainda são consideradas pelos empregadores uma barreira para a modernização e à adequação das relações de trabalho, que cria um cenário onde, para que o empregador não se veja em desvantagem nessa relação, é comum que sejam aplicadas “táticas” para suprimir alguns direitos, traduzidos de forma monetária para o empregado, que são as chamadas microlesões, entendidas por um ato danoso intencional que aparentam irrelevância do ponto de vista individual, mas quando compreendidas pelo ponto de vista econômico, demonstram expressiva vantagem. Sendo pequenas fraudes, aplicadas de forma discreta, tidas como erros de contagem ou de cálculo, como por exemplo pagamentos a menor de horas extras, adicionais, comissões, redução de intervalos sem o devido pagamento, desconsideração de algumas verbas para base de cálculo de FGTS, não cumprimento de convenções coletivas e até mesmo más condições de trabalho (KOLOWSKI, SAMPAIO, 2018 *apud* FURIS, DOURADO, 2025)

Destaque-se que as mudanças ocorridas com as alterações preconizadas na CLT pela reforma de 2017, através da Lei 13.467 deram impulso às negociações que se sobrepõe à legislação oportunizando mais flexibilidade nas relações trabalhistas e na jornada de trabalho. Ainda, motivadas pela modernização, determinadas flexibilizações vêm sendo vigoradas pela legislação, contratos de trabalhos menos rígidos e o desestímulo à sindicalização, por exemplo. Tal situação reduz os direitos individuais e compromete os direitos coletivos dos trabalhadores, mas de acordo com Martins (2023) a flexibilização não pode se relacionar com a precarização do trabalho, sendo fundamental cumprir com suas limitações e criar mecanismos para proteger e evitar abusos, garantindo que a modernização das relações de trabalho seja justa e equilibrada. Para além do benefício econômico para a empresa, esses contratos de trabalho reduzem a confiabilidade e a segurança dos trabalhadores, exemplificando, o contrato intermitente é descontinuo, o empregado não sabe quando vai trabalhar



nem quanto irá receber mas ainda está em subordinação do empregador; o trabalho temporário, que tem data para acabar, quando previsto pela Lei nº 6.019/74 precisava estar atrelado com serviços cuja a natureza, atividade ou transitoriedade justificassem a predeterminação do prazo, porém a partir de 1998 essa modalidade passou a ser permitida para qualquer atividade, inclusive na sua atividade-fim, não exigindo nenhuma motivação para ser homologada; conta-se também com o trabalho autônomo, que não é regido pela CLT, definido como pessoa física que presta serviço por conta própria, assumindo os riscos da sua atividade econômica, porém a contratação nesses moldes para a prestação de serviços exclusivos em uma empresa é algo bastante frequente (MARTINS, 2023; FURIS, DOURADO, 2025).

Por mais que exista a atuação da fiscalização do trabalho, que tem o objetivo de verificar a observância da norma legal e orientar a sua aplicação, existindo irregularidades, o inspetor concede um prazo para que a empresa cumpra com as determinações ou aplicará multa em decorrência à infração, e que o empregado urbano ou rural possuem o prazo de cinco anos, até o limite de dois anos após a extinção do contrato de trabalho para mover uma ação quanto aos créditos resultantes da relação de trabalho (MARTINS, 2023), o setor de RH não só pode como deve atuar de maneira preventiva, mantendo atualizado para conseguir orientar tanto os empregadores quanto os empregados, uma vez que as normas trabalhistas visam garantir a dignidade do trabalhador mediante condições laborais adequadas e favoráveis, conversando diretamente com os princípios do RH (FURIS, DOURADO, 2025), permitindo que se conclua que existe sim uma parcela de participação dos profissionais de RH no âmbito do Direito do Trabalho, mesmo não se tratando de figuras jurídicas.

Figura 1: A relação dos Recursos Humanos, a Inovação e o Direito Trabalhista.



Fonte: Autores, 2025.

Por fim, ilustrado através da Figura 1, unindo aquilo que foi possível perceber durante o desenvolvimento desse artigo, existindo os pilares de Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Inovação e do Direito do Trabalho, pode-se entender que cada um tem sua atuação individual mas que em determinados momentos o RH possui uma parcela de atuação em cada âmbito abordado, enquanto alguns autores falam sobre a participação ativa do RH para a melhora da performance da empresa, o posicionamento estratégico diante da inovação, a orientação a capacitação e demais pensamentos que unem esses ideais, existem outros mostrando a seriedade da legislação trabalhista e como nem sempre ela é seguida à risca.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, esse trabalho trouxe esclarecimentos ao que diz respeito da relação do setor de RH com questões relacionadas à inovação empresarial e à segurança dos direitos dos colaboradores. É possível finalizar esse artigo afirmando que as pessoas



são a peça fundamental para a existência e aprimoramento da inovação em todas as suas vertentes, que as normas trabalhistas algumas vezes são ignoradas ou burladas por serem entendidas como “impedidoras de progresso” e que ao RH cabe 1) capacitar, impulsionar e treinar os colaboradores para que contribuam com o crescimento empresarial bem como 2) possuir entendimento e se manter atualizado em relação à legislação trabalhista para poder garantir o cumprimento as normas e/ou orientar corretamente os empresários para que seus colaboradores não sejam lesados. Respondendo à pergunta inicial, o RH ocupa um papel central quanto se trata do intermédio entre inovação e legislação trabalhista, garantindo conformidade legal e impulsionando mudanças estratégicas que fortalecem a competitividade organizacional, por mais que não esteja relacionado a tudo o que diz respeito a esses dois mundos distintos, sua atuação é essencial para preparar e desenvolver pessoas ao mesmo tempo em que alinha a empresa às exigências legais. Entretanto, para que possa ocupar essa tarefa com efetividade, é necessário que se faça jus aos atuais entendimentos do que se diz respeito ao RH, quando Ulrich (2013) e Coutinho (2022) falam sobre o RH na quarta onda, ou em sua fase 4.0, conta-se com uma estrutura empresarial na qual esse setor é incluído em tomadas de decisões, ouvido e levado em consideração e não sobrecarregado com atividades operacionais que não permeiam a sua função como posicionador estratégico, sendo assim, para que se possa fazer é imprescindível que receba essa espaço de atuação. Destaca-se a limitação desta pesquisa como o uso exclusivo de comparativos bibliográficos, todavia se justifica pela oportunidade de conhecimento do tema. De outra forma, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada com estudo de caso múltiplos a fim de investigar empiricamente o objeto em empresas alinhadas à inovação e ao cumprimento contínuo da legislação.



REFERÊNCIAS

1. ALCANTARA, S. A. **Legislação trabalhista e rotinas trabalhistas**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
2. COUTINHO, J. P. **Repensando o RH: Ágil, diverso e exponencial**. Rio de Janeiro: Editora Caroli, 2022.
3. FURIS, Vera C. S.; DOURADO, Janaína R. S. **Os Desafios dos Profissionais de Recursos Humanos diante da Precarização do Trabalho no Brasil**. Advances in Global Innovation & Technology, v. 3, n. 4, 2025. Disponível em: <https://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/view/286> . Acesso em: 27 ago. 2025.
4. MARRAS, J. P. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas: Conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.
5. MARTIS, S. P. **Direito do Trabalho**. 39. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2023.
6. STAUT, L. W. **Gestão de RH no contexto da Gestão da Inovação: Análise da difusão de práticas de gestão a partir de um survey de empresas brasileiras inovadoras**. UNICAMP. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1339005>. Acesso em: 27 ago. 2025
7. ULRICH, D. *et al.* **RH de dentro para fora: Seis competências para o futuro da área de Recursos Humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
8. VINOTTI, R.; CARMONA, L. J. M. **Capacidade de Inovação Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Uma Análise Bibliométrica**. In: Congresso de Ciências Contábeis, 5., Blumenau, SC. Anais do International Conference in Management and Accounting. Santa Catarina: Unochapecó, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/367047933_CAPACIDADE_DE_INOVACAO_ORGANIZACIONAL_E_GESTAO_DE_RECURSOS_HUMANOS_UMA_ANALISE_BIBLIOMETRICA. Acesso em: 27 ago. 2025



Autores

Beatriz Veiga Redekopp Woitechen¹: Discente do curso de Administração na UNISANTA, Santos/SP

Karla Vaz Siqueira Cañete²: Docente do curso de Administração na UNISANTA, Santos/SP

Email: karla.canete@unisanta.br

Norberto Luiz de França Paul³: Docente do curso de Administração na UNISANTA, Santos/SP; Docente EaD, UNIMES, Santos/SP

Email: norberto.paul@unimes.br