

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
VALÉRIA DA SILVA

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PREVENÇÃO DE AÇÕES
TRABALHISTAS POR DESVIO DE FUNÇÃO

São Carlos
2025

VALÉRIA DA SILVA

**O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PREVENÇÃO DE AÇÕES
TRABALHISTAS POR DESVIO DE FUNÇÃO**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Profa. Dra. Claudia Silvana da Costa

São Carlos

2025

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PREVENÇÃO DE AÇÕES TRABALHISTAS POR DESVIO DE FUNÇÃO

Valéria da Silva¹

Claudia Silvana da Costa²

Resumo

A crescente incidência de ações trabalhistas no Brasil, especialmente relacionadas ao desvio de função, evidencia a necessidade de práticas eficazes de gestão de pessoas que assegurem conformidade legal e preservem o bem-estar dos trabalhadores. Este artigo tem como objetivo analisar o papel da gestão de Recursos Humanos (RH) na prevenção de ações trabalhistas decorrentes dessa prática, caracterizada pela execução de atividades distintas daquelas previstas em contrato, sem a devida compensação ou formalização. Por meio de revisão bibliográfica e um levantamento de dados com 210 participantes, buscou-se investigar as causas, os impactos e a frequência do desvio de função no ambiente laboral, bem como a percepção sobre a atuação do RH nesse contexto. Os resultados indicaram esta prática como recorrente, afetando negativamente a motivação e a saúde dos colaboradores, não sendo, muitas vezes, tratada de forma adequada pelo setor responsável. Ao final, o estudo propôs estratégias preventivas, como: a definição clara de cargos, comunicação organizacional eficiente, treinamento cruzado e políticas internas humanizadas, reforçando a importância do papel estratégico e fiscalizador do RH na promoção de relações de trabalho justas, saudáveis e sustentáveis.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Desvio de Função; Ações Trabalhistas; Conformidade Legal.

Abstract

The increasing incidence of labor lawsuits in Brazil, especially those related to job misclassification, highlights the need for effective human resource management practices that ensure legal compliance and safeguard employee well-being. This article aims to analyze the role of Human Resources (HR) in preventing labor claims arising from this practice, characterized by the performance of tasks different from those specified in the employment contract, without proper compensation or formalization. Through a literature review and a survey involving 210 participants, the study sought to investigate the causes, impacts, and frequency of job misclassification in the workplace, as well as perceptions regarding the HR department's role in this context. The results indicated that this practice is recurrent, negatively affecting employee motivation and health, and is often inadequately addressed by the responsible department. In conclusion, the study proposed preventive strategies such as: clear job definitions, effective organizational communication, cross-training, and humanized internal policies, reinforcing the strategic and supervisory role of HR in promoting fair, healthy, and sustainable work relationships.

Keywords: Human Resources Management; Job Misclassification; Labor Lawsuits; Legal Compliance

1 INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, a gestão eficiente dos recursos humanos numa empresa emerge como um fator determinante para o sucesso organizacional. Dentre as diversas atribuições do setor de Recursos Humanos (RH) da empresa, a prevenção contra ações trabalhistas por desvio de função destaca-se como uma responsabilidade crucial e determinante para garantia do equilíbrio organizacional entre as necessidades da empresa e os direitos dos trabalhadores.

De acordo com Alfredo Negreiros (2021), o desvio de função ocorre quando o trabalhador passa a exercer atividades diferentes daquelas previstas para sua função original, sem que haja alteração nos registros formais ou na forma de remuneração, e sem o devido reajuste salarial correspondente às novas atribuições. Consiste numa prática irregular, na qual o empregado realiza atividades diferentes daquelas contratadas formalmente em seu contrato de trabalho. Assim, consta o registro de uma função na Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS do empregado, mas que na prática, exerce outra função laboral, sem a devida formalização/registro, sem o aumento salarial cabível e sem o reconhecimento das novas responsabilidades das funções exercidas. Também é fato que, muitas vezes, o trabalhador não percebe de imediato o desvio de função ou o acúmulo de funções e, acaba se submetendo a esta situação, diante da necessidade de se manter no emprego ou da sobrevivência familiar, mesmo tendo prejuízos em sua saúde física, mental, bem como em sua vida pessoal e profissional.

É plausível diferenciar o desvio de função do acúmulo de função, visto que o acúmulo de função ocorre quando o empregado exerce sua função específica/contratada e passa a exercer mais atividades, as quais não constam em seu contrato de trabalho, mas que lhe foram atribuídas durante o exercício profissional, com acréscimo salarial; enquanto o desvio de função se define pelo exercício profissional de uma função diferente daquela identificada e formalizada no ato da contratação, sem qualquer ajuste salarial.

De acordo com a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), o empregador poderá solicitar ao empregado que realize atividades que não estão expressas no contrato de trabalho, desde que estas estejam ligadas/relacionadas diretamente à função de origem, ao qual o funcionário foi contratado, caso contrário, essa incompatibilidade se caracteriza como desvio de função. A CLT, nos termos do artigo 468, autoriza a lícita alteração nas condições de trabalho, conforme preceitua o artigo: “nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não

resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia” (Brasil, 1943). Desta forma, os exames para mudança/alteração de função devem ser realizados para comprovar a aptidão do funcionário e não lhe causar prejuízos, além de serem realizadas as devidas alterações em seu contrato de trabalho e na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), para que ocorra a licitude e formalização da alteração da função laboral.

Apesar da legislação exigir a licitude nas relações trabalhistas, na realidade o desvio de função ainda é uma prática comum e recorrente em muitas relações de trabalho, tanto que houve um aumento significativo no número de ações trabalhistas no ano de 2024. De acordo com os dados do Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados e Tecnologia da Informação do Estado de São Paulo (Sindpd-SP), em 2024, foram abertas 2.117.545 novas ações trabalhistas, o que representa um aumento de 14,1% em relação a 2023. Este número é o maior desde a reforma trabalhista de 2017. Com mais de dois milhões de ações trabalhistas, o ano 2024 se tornou um alarmante para mudanças necessárias nas relações laborais

Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos de uma empresa tem a responsabilidade de garantir que todas as práticas de gestão de pessoas estejam em conformidade com a legislação trabalhista, sendo que esse estudo tem como objetivo principal analisar como a Gestão de Recursos Humanos de uma organização poderá atuar na prevenção e mitigação de ações trabalhistas por desvio de função. Para tanto, serão analisadas as causas que ocorrem os desvios de função; os impactos ocasionados na vida do trabalhador; os índices de ações trabalhistas relacionados ao desvio de função no ano de 2024; as ações e posicionamentos assertivos que poderão ser implantados pela Gestão de Recursos Humanos para o combate ao desvio de função e a diminuição de ingresso de processos trabalhistas por desvio de função.

A temática deste trabalho se mostra relevante para o contexto organizacional, visto que o desvio de função, se tornou um problema recorrente em muitas empresas e, conseqüentemente, nas ações judiciais trabalhistas, visto que acarreta impactos significativos na vida dos trabalhadores, seja pela desmotivação, pelos prejuízos financeiros causados ou pelo surgimento de problemas/danos na saúde física e mental. Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) exerce um papel estratégico e significativo na garantia do cumprimento da legislação trabalhista, na promoção de práticas éticas/sustentáveis e no combate do desvio de função no âmbito das organizações. Como destaca Chiavenato (2020, p. 118), "a função da gestão de pessoas é assegurar que os indivíduos estejam alinhados aos objetivos organizacionais e atuem em conformidade com as práticas legais e éticas", reforçando a importância de uma

gestão humanizada e assertiva, capaz de prevenir diversos problemas organizacionais, em especial, o desvio de função.

A pesquisa proposta visa propor estratégias e ações eficazes para a prevenção do desvio de função nas relações laborais, além de buscar contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de RH. Este estudo justifica-se pela relevância para o campo da administração e gestão de pessoas.

2 DESENVOLVIMENTO

A legislação trabalhista brasileira, formalizada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelece um conjunto robusto de normas que regem a relação entre empregador e empregado, incluindo questões vitais sobre o contrato de trabalho e suas possíveis alterações. Essas diretrizes têm o objetivo de proteger os direitos dos trabalhadores, garantindo condições mínimas de trabalho e preservando a integridade das relações trabalhistas. No contexto das modificações contratuais, a CLT exige que qualquer alteração no contrato de trabalho, especialmente no que diz respeito à função do empregado, seja acordada entre as partes de forma transparente e com o consentimento mútuo, conforme estabelecido nos artigos 468 e 9º da CLT (Brasil, 1943).

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho, o empregador não pode unilateralmente modificar as condições de trabalho do empregado, especialmente quando isso implica em um desvio de função ou em uma mudança nas atribuições que não foram previamente acordadas. Tais alterações só são possíveis quando há um acordo entre as partes, ou quando a mudança é de interesse do empregador, sendo ela justificável por razões de necessidade da organização, mas sempre com a devida compensação ou acordo formal. Caso essas regras não sejam respeitadas, o trabalhador tem o direito de recorrer à Justiça do Trabalho para solicitar reparações, que podem incluir o retorno às condições anteriores ou o pagamento das diferenças salariais e benefícios devidos pela mudança indevida de função (Brasil, 1943, art. 468).

Segundo Delgado (2021), a falta de conformidade com as normas da CLT pode gerar não apenas as consequências legais para o empregador, mas também impactos significativos na reputação da empresa, afetando sua imagem tanto no mercado de trabalho quanto perante os órgãos reguladores e a sociedade em geral. A violação dos direitos trabalhistas, como o desvio de função, pode resultar em processos trabalhistas onerosos, que envolvem custos financeiros

e administrativos elevados, além de um desgaste considerável para a reputação corporativa. Dessa forma, é fundamental que as práticas organizacionais estejam sempre pautadas pela legalidade e transparência, de modo a evitar esses riscos e garantir que as relações de trabalho sejam justas e equilibradas.

2.1 Saúde e bem-estar do trabalhador

Estudos sobre estresse ocupacional, como os de Spector (2002), apontam que o ambiente de trabalho e as condições em que os empregados desempenham suas funções têm um impacto significativo no seu estado psicológico e físico. O autor destaca que quando as expectativas de desempenho são mal ajustadas ou quando os empregados são sobrecarregados com tarefas para as quais não foram treinados ou que fogem do seu escopo de trabalho, há um aumento significativo do estresse, o que pode levar ao esgotamento emocional, ansiedade, depressão e, em casos mais extremos, ao afastamento do trabalho devido a doenças psicossomáticas e psicossociais, agora recentemente abordados na Norma Reguladora (NR) - 01.

Da mesma maneira, o desvio de função pode resultar na perda de motivação e no comprometimento do trabalhador com suas atividades. Quando os empregados são designados a funções para as quais não possuem aptidão ou que não fazem parte de seu interesse ou formação, sua satisfação no trabalho diminui substancialmente. Isso pode gerar uma sensação de desvalorização, prejudicando a autoestima do colaborador e seu vínculo com a organização. Segundo Maslach e Leiter (2008), a falta de engajamento e o aumento da insatisfação no ambiente de trabalho são precursores do *Burnout*, considerado o distúrbio psicológico relacionado ao estresse crônico no trabalho, que pode resultar em sérios prejuízos à saúde mental do trabalhador.

2.2 Índices de ações trabalhistas por desvio de função em 2024

Em 2024, o sistema judiciário trabalhista brasileiro registrou um aumento de 15% no número de ações, totalizando cerca de 3,45 milhões de processos, em comparação com 2,99 milhões no mesmo período de 2023. Esse aumento contrasta com a redução observada entre 2017 e 2021, quando houve uma queda de 27% nas novas ações (Gercina, 2025).

O crescimento das ações pode ser atribuído à decisão do STF em 2021, que facilitou o acesso à Justiça gratuita, revogando a norma que obrigava a parte perdedora a arcar com custos

processuais, o que incentivou mais trabalhadores a ingressarem com ações (Higidio, 2025). O aumento das demandas também está relacionado a práticas irregulares, como o desvio de função, que impactam a produtividade e a rotatividade no mercado de trabalho. De acordo com o Sitepd (2025), 36% dos trabalhadores com carteira assinada trocaram de emprego em 2024, e a FGV registrou quase 6,5 milhões de demissões voluntárias, refletindo no crescimento das ações trabalhistas.

2.3 Gestão de Recursos Humanos como Estratégia Organizacional

O setor de Recursos Humanos (RH) é responsável por equilibrar os interesses empresariais com os direitos dos trabalhadores, garantindo relações laborais justas e transparentes. Além das tarefas administrativas, o RH cria e implementa políticas que promovem motivação, bem-estar e segurança dos colaboradores (Chiavenato, 2014; Brock et al., 2006).

Uma das funções essenciais do RH é garantir a conformidade legal, prevenindo conflitos trabalhistas, como o desvio de função. Isso envolve a definição clara de funções e responsabilidades, comunicação eficiente e transparência nas ações empresariais (Ceso, 2023; Dutra, 2012). Definir cargos e funções de maneira estruturada evita ambiguidades, protegendo os direitos dos trabalhadores e assegurando que a organização atenda à legislação, prevenindo litígios trabalhistas (Falconi, 2004; Moodar, 2022).

A administração de pessoal deve ser vista como estratégica, não apenas operacional, promovendo uma cultura organizacional que respeite os direitos trabalhistas e incentive o bem-estar dos trabalhadores. Ao agir de forma preventiva, o RH contribui para um ambiente mais equilibrado, evitando problemas como o desvio de função e ações trabalhistas (Dutra, 2012; Elias, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem do tema “O Papel da Gestão de RH na Prevenção de Ações Trabalhistas por Desvio de Função” foi desenvolvida a partir de uma revisão da literatura, utilizando as bases *SciElo* e *Google Acadêmico*, e de um levantamento de dados, cujo objetivo foi fornecer o embasamento necessário para compreender as práticas de gestão de recursos humanos e se elas contribuem para a prevenção de ações trabalhistas por desvio de função. A coleta de dados empíricos foi realizada por meio de um questionário estruturado, divulgado online através de

plataformas digitais, como redes sociais e aplicativos de mensagens, entre a última semana de maio e a primeira semana de junho de 2025, visando alcançar um público variado. Ao todo, 210 pessoas responderam ao questionário, sendo os participantes selecionados aleatoriamente, sem restrição quanto à formação ou área de atuação, o que permitiu captar diferentes percepções sobre o papel do RH e sua efetividade na prevenção dessa irregularidade trabalhista específica. Com os dados coletados, foi realizada uma análise quali-quantitativa, fundamentada nas respostas, para identificar padrões e práticas recorrentes, ou ausentes, nas empresas quanto à atuação do RH na gestão de cargos e funções, buscando evidenciar a relação entre a presença de políticas claras de recursos humanos e a redução de riscos trabalhistas ou a inexistência delas.

4 RESULTADOS

A pesquisa foi respondida por pessoas de São Carlos (SP), atuantes em diferentes áreas profissionais e sem vínculo específico com uma mesma empresa ou setor. Dentre as pessoas participantes, 66% se declaram do gênero feminino, 33% masculino; e 1% preferiu não informar. Dos participantes, 2% com idade menor que 18 anos; 66 % com idade entre 18 e 34 anos; 29 % de 35 a 54 anos e 3% de 55 anos ou mais.

Em relação ao ramo de atuação, 62 participantes atuam na indústria; 29 no varejo; 14 na área da saúde; 12 na área de educação; 8 como servidores públicos e 85 em outros ramos não especificados na análise. Dentre os participantes da pesquisa, 83 % afirmaram que possuem vínculo laboral e apenas 17% declararam que não possuem vínculo empregatício atualmente.

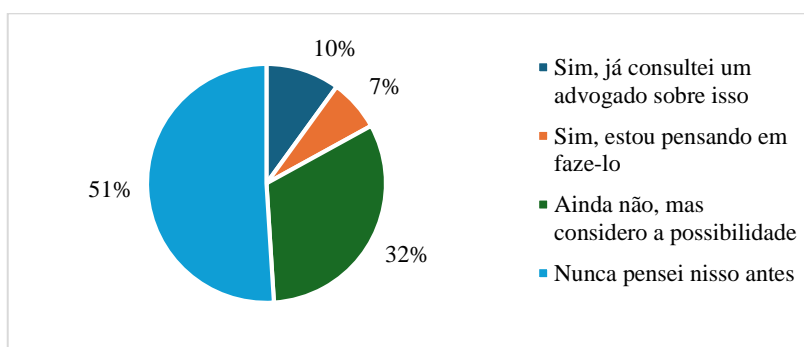
Em relação ao período de estadia na empresa que trabalham, 38% dos participantes estão menos de 1 ano na empresa, 35% estão de 1 a 3 anos; 12% estão de 3 a 6 anos; 5% estão de 6 a 10 anos e 10 % estão acima de 10 anos na empresa. Sobre o questionamento se conheciam o que era o desvio de função no trabalho, 68% dos participantes disseram que conheciam; 30% tinham uma vaga noção sobre o assunto; 2% não conhecia e 1% nunca ouviu falar sobre desvio de função.

4.1 Desvio de função: percepções, conhecimento e opiniões dos participantes

Ao serem abordados sobre a busca de orientação jurídica em relação ao desvio de função, foram obtidas as seguintes respostas: 10% buscaram orientação jurídica; 7% pensam em buscar orientação jurídica; 32% não buscou orientação jurídica, mas considera a

possibilidade; 51% não buscou orientação jurídica e nunca pensou sobre o caso. Esses resultados estão alinhados com Chiavenato (2020), que aponta a falta de conhecimento dos trabalhadores sobre seus direitos, especialmente em casos de desvio de função, como um fator que dificulta a busca por orientação jurídica. Isso mostra que, embora haja um aumento na conscientização, a maioria ainda não reconhece ou prioriza essa necessidade, conforme demonstra o Gráfico 1

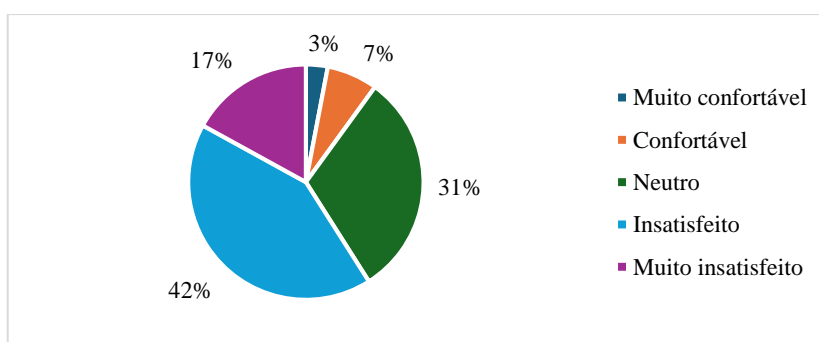
Gráfico 1 – Orientação jurídica devido ao desvio de função



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Ao serem questionados sobre os sentimentos proporcionados por solicitação do superior hierárquico para a realização de função diversa do contrato de trabalho, obteve-se as seguintes respostas: 3% afirmaram que se sentem muito confortável; 7% se sentem confortável; 31% são neutros diante da solicitação; 42% se sentem insatisfeitos; 17% se sentem muito insatisfeitos. Esses resultados refletem o impacto negativo do desvio de função no bem-estar e na motivação dos colaboradores, como destaca Marras (2011), ao afirmar que o desalinhamento entre as atribuições contratuais gera frustração, e conflitos internos, conforme mostrado no Gráfico 2.

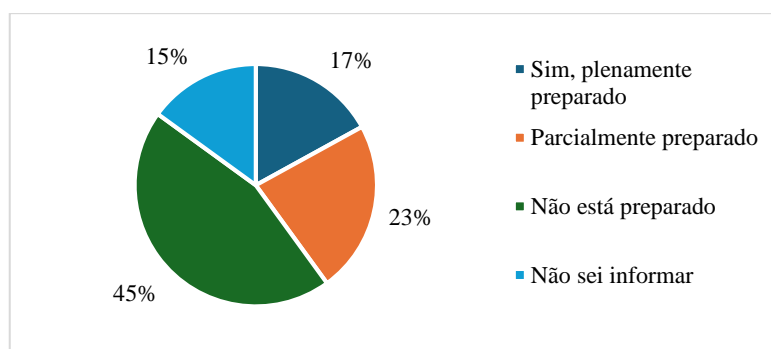
Gráfico 2 - Sentimento diante o Desvio de Função



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Ao serem questionadas sobre a preparação do setor de Recursos Humanos das empresas que laboram para lidar com casos de desvio de função, obteve-se as seguintes respostas: 17% consideram o setor de RH plenamente preparado; 23% consideram o setor de RH parcialmente preparado; 45% consideram que o setor de RH não está preparado; 15% não sabem informar. Esses resultados revelam o despreparo do setor de Gestão de Pessoas em casos de desvio de função, no qual pode levar a falhas no controle organizacional e na prevenção de irregularidades trabalhistas, como apontado por Chiavenato (2020), que destaca a importância de uma atuação proativa e bem estruturada da gestão de pessoas nesse contexto, como pode ser apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Preparação do RH para lidar com Desvio de Função



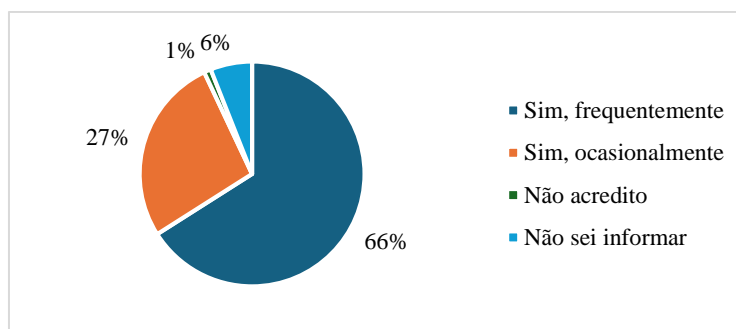
Fonte: Elaborado pela autora (2025)

No que se refere à relação do desvio de função com o aumento das ações trabalhistas, foi perguntado aos participantes se consideram que o desvio de função pode desencadear ações trabalhistas, sendo obtida as seguintes respostas: 66% relataram que frequentemente o desvio de função desencadeia ações trabalhistas; 27% relataram que ocasionalmente desencadeiam; 1% não veem relação; 6% não sabem informar. Esses resultados estão alinhados com as conclusões de Nazaré, Brilhante e Nunes (2025), que destacam que o desvio de função é uma prática recorrente nas organizações brasileiras, com causas enraizadas em aspectos estruturais, organizacionais, culturais e econômicos.

O estudo aponta que a falta de clareza nas descrições de cargos e a pressão por produtividade são fatores que propiciam o desvio de função, o que pode resultar em passivos judiciais consideráveis para as empresas. Além disso, os autores enfatizam que a ausência de uma gestão de RH eficiente, que defina claramente os limites e atribuições dos cargos, contribui significativamente para a ocorrência desse desvio, ampliando os riscos legais como mostra o

Gráfico 4. Nesse contexto, observa-se que o desvio de função não apenas compromete a conformidade trabalhista, mas também afeta a motivação e o engajamento dos colaboradores, que tendem a perceber a sobrecarga de responsabilidades como um sinal de desvalorização profissional

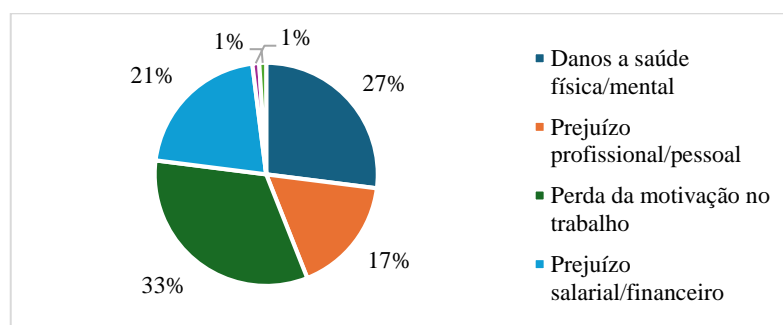
Gráfico 4 – O desvio de função desencadeia ações trabalhistas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Ao serem questionados sobre quais são os maiores impactos do desvio de função para o trabalhador, 27% acredita ser os danos à saúde física e mental; 17% considera ser o prejuízo na vida pessoal e profissional; 33% consideram a perda da motivação no trabalho; 21% acredita ser o prejuízo salarial; 1% considera não ter nenhum impacto relevante; 1% respondeu outros motivos. Esses resultados estão alinhados com o estudo de Moreira et al. (2025), que discutem como o desvio de função pode afetar a saúde mental dos trabalhadores, reduzir sua motivação e impactar negativamente sua performance e bem-estar geral. De acordo com os autores, essa prática não só compromete o desempenho no trabalho, mas também gera insatisfação e estresse, o que pode levar a um aumento no absenteísmo e na rotatividade de funcionários, como pode ser observado no gráfico 5.

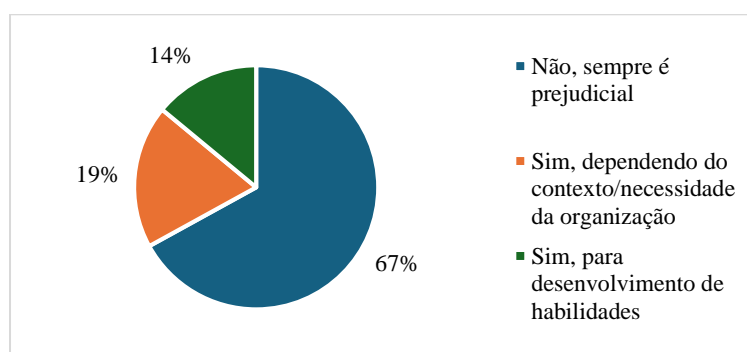
Gráfico 5 – Maiores impactos do desvio de função para o trabalhador.



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

No que se refere ao desvio de função ser benéfico em algumas situações laborais, obteve-se as seguintes respostas: 14% consideram que sim, no que tange ao desenvolvimento de habilidades; 19% acreditam que sim, dependendo do contexto/necessidade da organização; 67% consideram ser prejudicial ao trabalhador, mesmo dependendo do contexto/necessidade que ocorre o desvio de função. A maioria dos colaboradores reconhece que o desvio de função é prejudicial, apesar de alguns enxergarem benefícios no desenvolvimento de habilidades. Para minimizar os impactos, o RH pode usar o *cross-skilling* e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que organiza o crescimento profissional e assegura a remuneração adequada (Evangelista, 2025), como mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 - O desvio de função pode ser benéfico ao trabalhador



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Esses resultados evidenciam que, embora uma parcela dos colaboradores perceba o desvio de função como uma oportunidade de aprendizado, a predominância da visão negativa revela a necessidade de estratégias estruturadas de desenvolvimento. Quando a ampliação de responsabilidades ocorre sem planejamento ou reconhecimento formal, tende a gerar desgaste, queda na motivação e aumento da rotatividade. Nesse sentido, a adoção de práticas como *o job rotation*, programas de capacitação contínua e feedbacks periódicos pode transformar potenciais situações de desvio em oportunidades de desenvolvimento controlado, reduzindo riscos legais e garantindo que o aproveitamento de habilidades esteja alinhado às metas da organização.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho investigou “O Papel da Gestão de RH na Prevenção de Ações Trabalhistas”, com foco no desvio de função para evidenciar as lacunas e desafios enfrentados pela Gestão de pessoas. A análise mostrou que, embora seja um tema pouco explorado, as organizações deveriam dar mais atenção ao tema, não apenas tomando providências momentâneas, fragmentadas e desarticuladas, visto que esse estudo revelou que além dos litígios trabalhistas terem ganhado “força” no ano de 2024, os impactos gerados pelo desvio de função, englobam o bem-estar dos trabalhadores e a imagem da organização perante a sociedade, dificultando sua permanência no mercado.

As respostas dos participantes destacaram falhas na administração de pessoas e o pouco acolhimento das situações vivenciadas pelos trabalhadores, dificultando o empenho na extinção dos desvios de função. Nesse sentido, sugere-se a implementação de práticas como: criação de normas claras para prevenção e tratamento de denúncias; foco na qualidade de vida dos profissionais, com conformidade legal e opções como pagamento de acúmulo de função ou treinamento cruzado; e o uso do PDI para o crescimento profissional. Além disso, recomenda-se a inserção de práticas humanizadas, como escuta ativa, empatia e construção de confiança entre empregado e empregador. Embora a implementação dessas práticas exija o envolvimento ativo da empresa e do RH, este estudo reforçou a importância da gestão de recursos humanos para mitigar ações trabalhistas, com impactos positivos para trabalhadores e empresas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 22 mai. 2025.

BRASIL DE FATO. **Justiça gratuita: entenda impacto da decisão do STF que anula “absurdo” da reforma trabalhista**. 22 out. 2021. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2021/10/22/justica-gratuita-entenda-impacto-da-decisao-do-stf-que-anula-absurdo-da-reforma-trabalhista/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

BROCK, Hortência; MONTEIRO, Maria José Seidel; VIEIRA, Leandro; FERASSO, Marcos. **O papel estratégico do RH**. In: SEMINÁRIO EM GESTÃO DE TECNOLOGIA – SEGeT, 2006, Resende. Anais [...]. Resende: AEDB, 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/537_O%20papel%20estrategico%20do%20RH%20-%20SEGET.pdf. Acesso em: 12 ago. 2025.

CESO. **Desvio de função e de finalidade**. Grupo CESO, 2023. Disponível em: <https://www.ceso.med.br/post/desvio-de-funcao-e-finalidade>. Acesso em: 12 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho: teoria e prática**. 16. ed. São Paulo: LTr, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Cultura organizacional e gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ELIAS, Marcelo de. **O papel estratégico do RH na cultura organizacional**. 2021. Disponível em: <https://marcelodeelias.com.br/o-papel-estrategico-do-rh-na-cultura-organizacional/>. Acesso em: 13 ago. 2025.

EVANGELISTA, Gabriella. **Diferenças entre: Upskilling, Reskilling e Cross Skilling**. MarQHR Blog, 7 maio 2025. Disponível em: <https://blog.marqhr.com/upskilling-reskilling-cross-skilling/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 2. ed. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultado, 2004.

GERCINA, Cristiane. **Justiça do Trabalho registra aumento de ações em 2024**. Folha de S. Paulo, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/2025/2/11/justica-do-trabalho-recebe-2-milhoes-de-novas-acoes-em-2024-recorde-apos-reforma-trabalhista>. Acesso em: 27 mai. 2025.

HIGIDIO, José. **Decisão do STF sobre a reforma trabalhista não é único fator para aumentos dos processos trabalhistas**. Revista Consultor Jurídico - ConJur, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2025-fev-24/decisao-do-stf-sobre-reforma-nao-e-unico-fator-para-aumentos-dos-processos-trabalhistas/>. Acesso em: 27 mai. 2025.

IBRE-FGV. **Perfil demográfico dos trabalhadores que se demitiram voluntariamente**. Portal IBRE, 14 nov. 2024. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/noticias/perfil-demografico-dos-trabalhadores-que-se-demitiram-voluntariamente>. Acesso em: 05 set. 2025.

MARRAS, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

MOODAR. **O papel do RH na gestão de conflitos**. Blog Moodar, 2022. Disponível em: <https://www.moodar.com.br/blogmoodar/papel-recursos-humanos-gestao-conflitos>. Acesso em: 14 ago. 2025.

MOREIRA, Cibelle dos Santos; FARIAS, Heloísa Damasceno; SANTOS, Isabelly da Costa; SILVA, Melyssa Ales da. **O posicionamento assertivo acerca do desvio de função**. 2025. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/11120/1/Artigo%20TCC%20-%20Desvio%20de%20Fun%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2025.

NAZARÉ, Camilly dos Santos; BRILHANTE, Nathácia de Abreu; NUNES, Edilon Mendes. Desvio de função nas empresas: causas, efeitos e soluções. **Revista FT, São Paulo**, v. 29, n. 147, p. 1 20, jun. 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/desvio-de-funcao-nas-empresas-causas-efeitos-e-solucoes/>. Acesso em: 13 ago. 2025.

NEGREIROS, Alfredo. **Entenda sobre acúmulo e desvio de funções conforme a CLT**. JusBrasil. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/entenda-sobre-acumulo-e-desvio-de-funcoes-conforme-clt/1201287325?msocid=3451a91d460961f61a73bc8f473d60e8>. Acesso em: 21 mai. 2025.

SINDPD-SP. **Relatório de Ações Trabalhistas de 2024**. Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados e Tecnologia da Informação do Estado de São Paulo, 2024. Disponível em: https://www.sindpd.org.br/relatorio_2024. Acesso em: 25 mai. 2025.

S.I.T.E.P.D. **SITEPD - Sistema de Indicadores de Trabalho, Emprego e Produtividade**. Disponível em: <https://sitepd.org.br/2025/>. Acesso em: 205 set. 2025.

SPECTOR, Paul E. Employee stress: A comparison of the impact of work-related factors on the experience of stress in the workplace. In: SPECTOR, P. E. **Stress in the workplace: A handbook for the human services professional**. Washington, DC: American Psychological Association, 2002. p. 73-92.