



Qualis A3 ISSN: 2178-2008

ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [DOAJ](#)

Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros



Governança algorítmica e relações de poder na GRH para além do *compliance* formal

Algorithmic governance and power relations in hr beyond formal compliance

Daniela Gomes Appolinário

<https://orcid.org/0009-0004-5023-7927>

UCB – Universidade Católica de Brasília, DF, Brasil

E-mail: daniela.appolinario@yahoo.com.br

Helga Cristina Hedler

<https://orcid.org/0000-0003-3895-5200>

UCB – Universidade Católica de Brasília, DF, Brasil

E-mail: helgahedler@gmail.com

Beatriz Amália Albarello

<https://orcid.org/0000-0002-7116-7428>

UCB – Universidade Católica de Brasília, DF, Brasil

E-mail: beatrizamalia@gmail.com

Edilson Ferneda

<https://orcid.org/0000-0003-4164-5828>

UCB – Universidade Católica de Brasília, DF, Brasil

E-mail: eferneda@gmail.com



Informações da publicação

ISSN: 2178-2008

Recebido em: 21/02/2026

Aceito em: 27/04/2026

Publicado em: 05/05/2026

Palavras-chave:

Inteligência artificial.

Gestão de recursos humanos.

Privacidade e viés algorítmico.

Governança algorítmica.

responsabilidade estruturada.

Keywords:

Artificial intelligence.

Human resource management.

Privacy and algorithmic bias.

Algorithmic Governance.

Structured responsibility.

Resumo

Esta pesquisa analisa criticamente se o arcabouço normativo vigente — em especial a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o General Data Protection Regulation (GDPR) e iniciativas regulatórias recentes sobre IA — é suficiente para mitigar os riscos éticos estruturais decorrentes da governança algorítmica na gestão de Recursos Humanos. O estudo evidencia que, embora a IA seja legitimada por narrativas de eficiência e neutralidade técnica, a governança algorítmica produz efeitos estruturais que impactam a privacidade, a igualdade e a distribuição de poder no ambiente de trabalho, deslocando o debate da dimensão técnica para uma análise crítica das estruturas de poder e regulação. Realizou-se uma revisão sistemática de literatura conduzida conforme o protocolo PRISMA, com abordagem qualitativa e finalidade analítico-crítica, abrangendo estudos indexados nas bases Scopus e Web of Science entre 2015 e 2025. Os resultados indicam que os principais riscos identificados não são meramente técnicos, mas estruturais: (i) fragilização da privacidade diante da datificação contínua do trabalhador e da limitação do consentimento em contextos de subordinação; (ii) reprodução de desigualdades históricas por meio de vieses algorítmicos incorporados a dados organizacionais; e (iii) intensificação das assimetrias de poder, decorrente da centralização informacional e da opacidade decisória. Constatou-se que o modelo regulatório predominante permanece centrado na conformidade formal, sem enfrentar adequadamente a redistribuição de poder e os impactos distributivos da automação. Como contribuição, propõe-se o Modelo de Governança Algorítmica com Responsabilidade Estruturada (MGARE), baseado em avaliação de impacto laboral, explicabilidade, auditoria independente e participação coletiva, visando superar o paradigma de *compliance* documental em direção a uma governança orientada à justiça material e à *accountability* institucional ampliada.

Abstract

This research critically analyzes whether the current regulatory framework — particularly the Brazilian General Data Protection Law (LGPD), the General Data Protection Regulation (GDPR), and recent AI regulatory initiatives — is sufficient to mitigate the structural ethical risks arising from algorithmic governance in Human Resource Management. The study demonstrates that, although AI is legitimized by narratives of efficiency and technical neutrality, algorithmic governance produces structural effects that impact privacy, equality, and the distribution of power in the workplace, shifting the debate from a purely technical dimension to a critical analysis of power structures and regulation. A systematic literature review was conducted in accordance with the PRISMA protocol, adopting a qualitative and analytical-critical approach and covering studies indexed in the Scopus and Web of Science databases between 2015 and 2025. The findings indicate that the main risks identified are not merely technical but structural: (i) the weakening of privacy due to the continuous datafication of workers and the limitations of consent in contexts of subordination; (ii) the reproduction of historical inequalities through algorithmic biases embedded in organizational data; and (iii) the intensification of power asymmetries resulting from informational centralization and decision-making opacity. The study found that the prevailing regulatory model remains centered on formal compliance, failing to adequately address the redistribution of power and the distributive impacts of automation. As a contribution, the article proposes the Structured Responsibility Algorithmic Governance Model (MGARE), based on workplace impact assessment, explainability, independent auditing, and collective participation, aiming to move beyond a documentary compliance paradigm toward governance oriented to substantive justice and expanded institutional accountability.

Introdução

A digitalização das relações de trabalho tem sido intensificada pela incorporação de sistemas de Inteligência Artificial (IA) nos processos organizacionais, especialmente na gestão de Recursos Humanos (RH). Ferramentas algorítmicas de rastreamento e triagem curricular, análise de pessoas e avaliação comportamental, sistemas preditivos de desempenho, previsão de rotatividade e mecanismos de monitoramento em tempo real passaram a integrar a rotina dos departamentos de RH, alterando profundamente a dinâmica decisória no ambiente laboral (Giermindl et al., 2021).

Essas tecnologias são frequentemente apresentadas como instrumentos de eficiência operacional, previsibilidade e racionalização das decisões organizacionais. A narrativa dominante associa sua adoção à redução de custos e ao aumento da imparcialidade decisória. Entretanto, a literatura crítica aponta que a promessa de neutralidade técnica associada à IA carece de problematização.

Nesse sentido, o discurso da objetividade técnica tende a obscurecer os efeitos estruturais decorrentes da datificação do trabalhador e da crescente delegação de decisões a sistemas algorítmicos opacos. Evidências recentes indicam que tais sistemas podem reproduzir e amplificar desigualdades estruturais (O'neil, 2016; Eubanks, 2018; Zuboff, 2019).

É nesse cenário que este estudo parte do pressuposto de que, no campo da gestão de Recursos Humanos, a literatura ainda privilegia abordagens voltadas ao desempenho organizacional, enquanto as dimensões éticas, políticas e estruturais permanecem relativamente subexploradas. Busca-se, ademais, analisar a conformidade regulatória, especialmente no que se refere à proteção de dados pessoais, considerando as

implicações da governança algorítmica para os direitos fundamentais no ambiente de trabalho.

Diante desse contexto, questiona-se em que medida o arcabouço normativo vigente é suficiente para mitigar os riscos éticos estruturais da inteligência artificial na gestão de recursos humanos, especialmente quanto à privacidade, ao viés algorítmico e à intensificação das assimetrias de poder organizacional. Parte-se da premissa de que, embora existam avanços regulatórios, o modelo atual permanece centrado na conformidade formal, mostrando-se limitado diante dos impactos estruturais da automação decisória no trabalho.

O objetivo geral é analisar criticamente essa suficiência normativa, propondo diretrizes para um modelo de governança responsável estruturada. Como objetivos específicos, busca-se: mapear a produção científica sobre IA e gestão de pessoas; examinar os limites regulatórios relacionados à privacidade, viés e poder; analisar a reconfiguração das relações organizacionais promovida pelo gerenciamento algorítmico; e demonstrar os limites do paradigma de compliance formal.

A relevância do estudo reside no descompasso entre a rápida adoção tecnológica e a maturidade dos mecanismos institucionais de controle, o que pode comprometer direitos fundamentais no ambiente de trabalho e exige uma abordagem crítica que integre privacidade, justiça algorítmica e governança responsável.

Referencial Teórico

A literatura examinada demonstra que a IA na gestão de RH é frequentemente legitimada sob a narrativa da eficiência, da racionalização e da neutralidade técnica. Contudo, conforme argumenta Cathy O'Neil (2016), modelos matemáticos incorporam escolhas humanas e prioridades normativas, operando como sistemas de classificação social. No plano normativo, a proteção da privacidade e da autodeterminação informativa constitui o eixo central da regulação contemporânea de dados pessoais.

No plano regulatório, a proteção de dados pessoais estrutura-se sobre o paradigma da autodeterminação informativa. Instrumentos como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) estabelecem um modelo baseado na transparência, no consentimento e na garantia de direitos individuais de acesso, correção, oposição e revisão de decisões automatizadas. O art. 20 da LGPD e o art. 22 do GDPR consagram o direito à revisão humana, enquanto o Projeto de Lei nº 2.338/2023 amplia essa lógica ao prever intervenção humana sempre que tecnicamente possível (Brasil, 2023).

Entretanto, a literatura evidencia limites estruturais desse modelo. A opacidade algorítmica — característica de sistemas baseados em aprendizado de máquina — compromete a efetividade do dever de transparência, pois a lógica decisória frequentemente não é plenamente compreensível, inclusive para seus desenvolvedores (Jarrahi et al., 2021; Langer; König, 2023). Nesse cenário, o direito à revisão pode tornar-se formalmente assegurado, mas materialmente esvaziado.

Além disso, a centralidade do consentimento revela fragilidade específica nas relações de trabalho. A assimetria estrutural entre empregador e empregado limita a liberdade decisória do trabalhador, tornando insuficiente o paradigma liberal-individual como fundamento de proteção. A vulnerabilidade deixa de ser circunstancial e passa a ser estrutural.

No plano internacional, iniciativas como as diretrizes da OCDE (2019) e a AI Act – Lei de Inteligência Artificial da União Europeia (Comissão Europeia, 2021) reconhecem riscos elevados da IA no contexto laboral, exigindo avaliação de impacto, governança de

dados e supervisão humana. Todavia, tais respostas permanecem predominantemente procedimentais, concentradas na conformidade normativa, sem alterar substancialmente as dinâmicas organizacionais que sustentam desigualdades históricas.

Apesar dos avanços normativos, os estudos apontam que a proteção vigente permanece centrada na conformidade formal, sem enfrentar adequadamente os desafios impostos pela complexidade técnica dos sistemas preditivos e pela vulnerabilidade estrutural dos trabalhadores.

Viés Algorítmico, Reprodução Estrutural da Desigualdade e Assimetria de Poder

A literatura crítica sobre governança algorítmica demonstra que sistemas de inteligência artificial não são neutros, pois incorporam escolhas normativas, prioridades organizacionais e visões de mundo de seus desenvolvedores e das instituições que os implementam. Modelos estatísticos operam como dispositivos classificatórios que internalizam padrões históricos presentes nos dados, reproduzindo desigualdades sob a aparência de objetividade técnica (Eubanks, 2018; França et al., 2023; O'neil, 2016;). No contexto da gestão de recursos humanos, essa dinâmica é particularmente sensível, pois dados corporativos frequentemente refletem assimetrias de gênero, raça, classe e trajetória profissional, que passam a ser reforçadas por sistemas de aprendizado de máquina.

O problema, portanto, não se restringe a falhas técnicas pontuais, mas à reprodução automatizada de estruturas sociais desiguais. O viés algorítmico deixa de ser um desvio accidental para tornar-se um fenômeno estrutural, vinculado à própria lógica de funcionamento dos sistemas preditivos. Ao converter históricos organizacionais em parâmetros de decisão futura, a IA tende a estabilizar padrões discriminatórios sob a forma de previsões estatisticamente legitimadas.

Essa dimensão técnica articula-se a uma transformação mais ampla nas relações de poder no trabalho. O debate contemporâneo ultrapassa a proteção da privacidade e alcança a redistribuição do poder organizacional. O gerenciamento algorítmico amplia a capacidade de monitoramento, previsão e controle comportamental, intensificando a assimetria entre organização e trabalhador. Conforme argumenta Zuboff (2019), no contexto do capitalismo de vigilância, a experiência humana é convertida em matéria-prima para extração de dados, modelagem preditiva e modulação comportamental. No ambiente organizacional, essa lógica se materializa na datificação do trabalhador, consolidando práticas de supervisão contínua e deslocando o poder disciplinar clássico para formas de controle baseadas na previsibilidade estatística.

A intensificação dessas assimetrias manifesta-se na perda de capacidade de contestação efetiva por parte do trabalhador, na atribuição das decisões ao “sistema” e na especialização estratégica da governança de dados dentro das estruturas empresariais. A automação decisória produz distanciamento moral dos gestores e obscurece os centros de responsabilidade, reforçando dinâmicas de poder que operam sob racionalidade técnico-instrumental.

No plano regulatório, marcos como a AI Act europeia classificam sistemas utilizados no contexto laboral como de alto risco, exigindo governança de dados, avaliação de impacto e supervisão humana. No Brasil, o PL nº 2.338/2023 consagra igualdade e não discriminação como fundamentos, prevendo correção de vieses diretos e indiretos e salvaguardas específicas para aplicações de alto risco. Contudo, tais respostas permanecem predominantemente procedimentais, centradas em mecanismos de conformidade, documentação e gestão de risco jurídico.

Embora a LGPD e o GDPR estabeleçam direitos de acesso, revisão e explicação, o enfoque regulatório concentra-se na legalidade formal do tratamento de dados, sem enfrentar diretamente a redistribuição estrutural de poder decorrente da automação. O paradigma vigente privilegia checklists de conformidade e responsabilização ex post, deixando em segundo plano os efeitos sistêmicos da modelagem preditiva sobre a configuração das relações de trabalho.

Dessa forma, a sustentabilidade ética da IA no ambiente laboral exige a superação do paradigma de compliance formal em direção a um modelo de governança responsável estruturado. Tal modelo deve incorporar avaliação contínua de impacto algorítmico, transparência explicável, auditorias independentes com efetiva capacidade de intervenção e participação coletiva dos trabalhadores nos processos decisórios que os afetam. Mais do que assegurar adequação normativa, trata-se de reconfigurar a governança organizacional à luz de princípios de dignidade, justiça distributiva e equilíbrio de poder, reconhecendo que os riscos da IA no trabalho não se limitam à esfera da privacidade, mas alcançam a própria arquitetura das relações sociais no interior das organizações.

Metodologia

A pesquisa foi delimitada aos aspectos teórico e jurídico do uso da IA no contexto da gestão de RH. Há uma interrelação entre as duas perspectivas, uma vez que a aplicação da IA na gestão de RH esbarra em aspectos sensíveis do Direito, como privacidade, discriminação, responsabilidade e especificamente do Direito do Trabalho no que se refere às relações laborais.

A pesquisa abordou implicações práticas da gestão de RH em contextos organizacionais em que a literatura reconhece o potencial de aplicação da IA, a exemplo de processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, monitoramento e controle de trabalhadores.

Os temas foram escolhidos considerando a sua incidência na literatura, bem como pela sua importância crítica em compreender as implicações legais e éticas da IA no ambiente de gestão de RH. Dessa forma, os aspectos identificados foram explorados na literatura, apresentando os principais debates sobre eles. A análise bibliográfica do tema regulação da IA possibilitou identificar os documentos que foram analisados na etapa subsequente, que integrou na pesquisa documental.

A segmentação temática foi adotada como critério metodológico para direcionar a pesquisa no contexto de cada eixo mapeado, o que contribuiu para o conhecimento do estado atual da arte e dos caminhos regulatórios de forma clara e delineada.

Classificação da pesquisa

Inicialmente, a pesquisa consistiu em identificar os desafios éticos envolvendo a utilização da IA na gestão de RH, analisar os cenários regulatórios brasileiro e global sobre IA e, posteriormente, a partir da análise bibliográfica e documental, apresentar os caminhos regulatórios existentes para o uso ético da IA na gestão de RH.

Desta forma, o desenvolvimento do estudo qualitativo do tema buscou compreender as características dos fenômenos complexos relacionados ao uso ético da IA na gestão de RH, bem como analisar as particularidades e adequação das estruturas normativas existentes no que tange às necessidades específicas de regulação do tema.

Quanto ao propósito, empregou-se a pesquisa exploratória, visto que foi preciso identificar os aspectos ainda não compreendidos sobre a implementação ética da IA na gestão de RH. Essa abordagem buscou estabelecer uma base sólida de conhecimento

sobre o tema, principalmente devido à escassez de estudos específicos sobre regulação da IA delimitado à área de gestão de RH.

Na primeira etapa, a revisão bibliográfica foi elaborada a partir dos temas sobre a utilização ética da IA na gestão e regulação da IA. A partir de uma perspectiva jurídica, foi desenvolvida a pesquisa analisando documentos regulatórios que foram selecionados com base nos debates científicos identificados na revisão de literatura sobre regulação da IA. A análise bibliográfica do tema regulação da IA possibilitou identificar os documentos que foram analisados na etapa subsequente, que integrou na pesquisa documental.

Posteriormente, adotou-se a revisão sistemática de literatura, baseada em evidências, o qual traduz-se em uma metodologia mais sólida no levantamento bibliográfico, importante para garantir a utilização de um critério objetivo para identificar estudos relevantes e consistentes que tratem da temática do projeto de pesquisa. Em complemento, também foram realizadas pesquisas livres em plataformas acadêmicas.

A investigação adotou como estratégia metodológica a revisão sistemática de literatura, conduzida com base nas diretrizes do protocolo PRISMA 2020 – Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (Page et al., 2021), com abordagem qualitativa e finalidade analítico-crítica. A escolha desse método justifica-se pela necessidade de identificar, sistematizar e avaliar criticamente a produção científica acerca dos riscos éticos estruturais da Inteligência Artificial (IA) aplicada à gestão de Recursos Humanos (RH), bem como examinar, à luz desse mapeamento, a suficiência do arcabouço normativo vigente para mitigar tais riscos.

Para tanto, foram selecionados os cinco eixos temáticos a partir da base teórica levantada e da relevância dos tópicos no atual estado da arte, que refletem os principais desafios éticos do uso da IA na gestão de RH: (i) opacidade, transparência e explicabilidade; (ii) vies e discriminação; (iii) privacidade e monitoramento excessivo; (iv) reducionismo e centralidade humana; (v) impacto social da IA e desequilíbrio das relações de poder.

Os temas foram escolhidos considerando a sua incidência na literatura, bem como pela sua importância crítica em compreender as implicações legais e éticas da IA no ambiente de gestão de RH. Dessa forma, os aspectos identificados foram explorados na literatura, apresentando os principais debates sobre eles.

Coleta de dados

As fases de coleta e análise de dados foram realizadas em duas etapas: pesquisa bibliográfica, apoiada em uma perspectiva teórica, e pesquisa documental, fundamentada em uma perspectiva jurídica. O recorte temporal compreendeu o período de 2015 a 2025, considerando a consolidação normativa recente, especialmente após a promulgação do General Data Protection Regulation (GDPR), da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e a aprovação do AI Act.

Na fase de revisão sistemática de literatura, foram realizadas consultadas as bases de dados internacionais Scopus e Web of Science Core Collection, selecionadas por sua abrangência interdisciplinar nas áreas de Administração, Direito, Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas. Complementarmente, realizou-se busca exploratória no Google Scholar para identificação de literatura relevante eventualmente não indexada nas bases principais. A construção das strings de busca utilizou operadores booleanos (AND/OR), truncamentos e descritores combinados em inglês, conforme exemplo:

("Artificial Intelligence" OR "AI")

AND ("Human Resource Management" OR "HR")

AND ("ethics" OR "ethical risk" OR "governance")

AND ("data privacy" OR "algorithmic bias" OR "discrimination")

AND ("power asymmetry" OR "organizational control")

Foram considerados artigos de revisão publicados em periódicos revisados por pares. Os pesquisadores buscaram metadados em título, resumo e palavras-chave, de 2020 a 2025, nas áreas de Administração, Psicologia, Ciência da Computação e Ciências Sociais. A busca foi limitada a "article" e "article review" (artigos e artigos de revisão) e ao idioma "English" (inglês) para capturar produções acadêmicas atualizadas, alinhadas ao estado da arte da tecnologia e aos desafios contemporâneos da Gestão de Recursos Humanos.

Foram incluídos estudos que abordassem a aplicação da IA na gestão de RH ou no contexto laboral, que discutissem riscos éticos, governança algorítmica ou impactos normativos, que analisassem privacidade, viés algorítmico ou relações de poder organizacional e apresentassem fundamentação teórica ou empírica consistente.

A pesquisa nas bases de dados foi realizada pela última vez em 19 de abril de 2025, resultando em 574 na Scopus e 411 na Web of Science, totalizando 985 para análise. Como critério de exclusão, foi eliminado estudos estritamente técnicos sem análise ética ou normativa, com publicações opinativas sem respaldo metodológico, com duplicatas entre bases e trabalhos cujo foco não estivesse relacionado ao contexto organizacional.

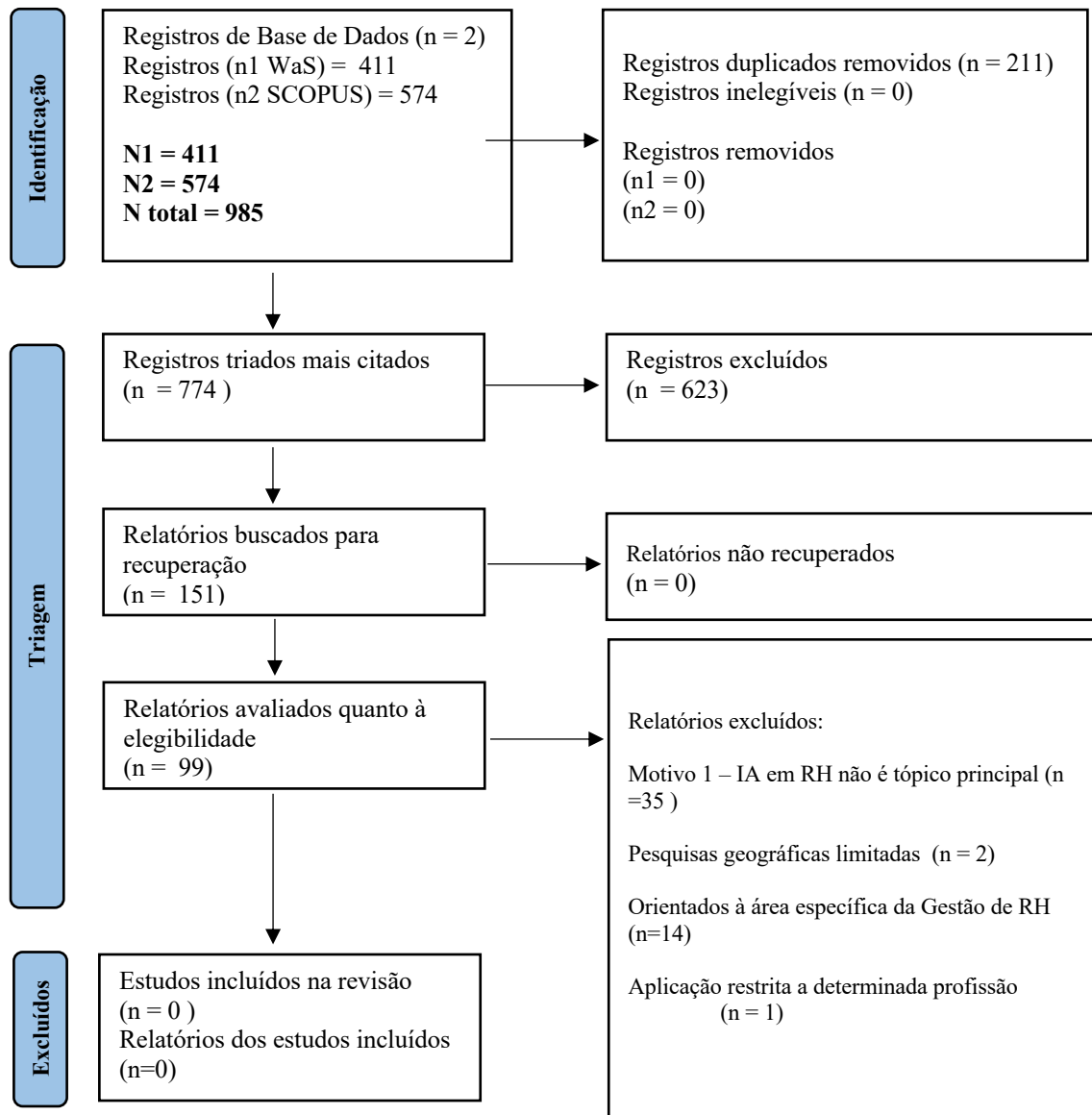
O processo de seleção seguiu as etapas preconizadas pelo protocolo PRISMA, a saber: inicialmente tem-se a identificação dos registros nas bases selecionadas, após a remoção de duplicatas, realiza-se a triagem por título e resumo. Depois, após a leitura integral para verificação de elegibilidade, definiu-se o corpus final para análise qualitativa. Após remoção das duplicatas e aplicação dos critérios, 99 artigos compuseram o corpus final.

Os estudos elegíveis foram organizados em matriz analítica contendo: autoria, ano de publicação, abordagem metodológica, referencial teórico, riscos éticos examinados, referências normativas mobilizadas e principais achados. Nessa etapa, eliminaram automaticamente 211 registros, totalizando 774 para triagem.

Em seguida, analisaram-se os resumos dos 774 artigos pré-selecionados para avaliar a adequação ao tópico pesquisado. Após a leitura, foram excluídos 623 que não atendiam aos critérios de elegibilidade: a) Artigos sobre "Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos"; b) Artigos com o tema como tópico principal; ou que apresentassem critérios de inelegibilidade: a) Metadados incompletos; b) Duplicidade; d) Delimitações geográficas; e) Áreas específicas de Gestão de RH.

A remoção de duplicatas buscou evitar vieses de contagem. Foram excluídos artigos que não abordassem a aplicação da IA na Gestão de Recursos Humanos como tema central e estudos focados em subáreas, tais como processos de recrutamento, avaliação de desempenho e monitoramento comportamental dos trabalhadores, pois poderiam comprometer a visão ampla e integradora da revisão.

Figura 1. Diagrama PRISMA 2020 para novas revisões sistemáticas que incluíram pesquisas apenas em bancos de dados e registros.



Fonte: adaptado de PRISMA (2021)

Esse processo resultou 151 artigos selecionados para leitura integral. Após aplicar os critérios de elegibilidade, foram excluídos a) 35 cuja aplicação da IA na Gestão de RH não era o tópico central; b) 2 com pesquisas geograficamente delimitadas; c) 14 orientados a áreas específicas da gestão de RH. Foram selecionados 99 para a Revisão Sistemática de Literatura, destacando as 10 mais citadas na Tabela 1.

Os metadados foram exportados das bases e carregados no *R Studio* com funções para unificar os artigos e filtrar os registros na plataforma Rayyan. Isso resultou na extração de um arquivo .xlsx, importado para o pacote *Bibliometrix*, que orientou a análise bibliométrica e o mapeamento científico deste estudo (LINNENLUECKE; MARRONE; SINGH, 2020).

Na Tabela 1, tem-se a sistematização dos artigos selecionados, contendo o título do artigo, a contribuição e as principais descobertas tendo em vista os aspectos éticos mencionados em cada um deles.

Tabela 1
Uso Ético da IA na Gestão de RH

Autores (ano)	Título do artigo (original)	Contribuição	Principais Aspectos Éticos
FRANÇA, MAMEDE, BARROSO E SANTOS (2023)	Artificial intelligence applied to potential assessment and talent identification in an organisational context	Algoritmos não são neutros ou livres de vieses.	Discriminação; Viés; Privacidade
KOIVUNEN, SAHLGREN, ALA-LUOPA E OLSSON (2023)	Pitfalls and tensions in digitalizing talent acquisition an analysis of hr professionals considerations related to digital ethics	Tensões entre valores empresariais e éticos	Justiça e privacidade; Transparência; Vigilância e Poder
LANGER E KOENIG (2023)	Introducing a multistakeholder perspective on opacity transparency and strategies to reduce opacity in algorithmbased human resource management	Estratégias para reduzir a opacidade	Opacidade; Transparência
RODGERS, MURRAY, STEFANIDIS E TARBA (2023)	An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decisionmaking in human resource management processes	Alternativas para reduzir o tempo e o viés do sistema de IA que podem levar a ações antiéticas	Viés
VARMA, DAWKINS E CHAUDHURI (2023)	Artificial intelligence and people management a critical assessment through the ethical lens	IA impacta dignidade e justiça no trabalho	Justiça; Privacidade; Responsabilidade
BANKINS, FORMOSA, GRIEP E RICHARDS (2022)	AI decision making with dignity contrasting workers justice perceptions of human and ai decision making in a human resource management contexto	Decisões humanas vistas como mais respeitadas	Justiça; Confiança
GIERMINDL, STRICH, CHRIST E REDZEPI (2021)	The dark sides of people analytics reviewing the perils for organisations and employees	Seis perigos do uso intensivo de dados	Viés; Opacidade
KÖCHLING, RIAZY, WEHNER E SIMBECK (2020)	Highly accurate but still discriminatory a fairness evaluation of algorithmic video analysis in the recruitment contexto	Alta acurácia não elimina discriminação	Discriminação; Viés
TAMBE, CAPPELLI E YAKUBOVICH (2019)	Artificial intelligence in human resources management challenges and a path forward	Envolvimento humano é determinante	Justiça; Transparência
FERNÁNDEZ-MARTÍNEZ C; FERNÁNDEZ A (2020)	AI and recruiting software ethical and legal implications	Necessidade de supervisão rigorosa	Justiça; Viés

Fonte: elaboração própria

Análise dos Dados

A síntese foi conduzida por meio de **análise temática qualitativa**, estruturada em três categorias analíticas previamente definidas com base na pergunta de pesquisa:

1. Privacidade e proteção de dados;
2. Viés algorítmico e discriminação automatizada;
3. Assimetria de poder e governança organizacional.

A partir dessa categorização, procedeu-se à análise crítica da correspondência entre os riscos identificados na literatura e os instrumentos normativos vigentes, avaliando sua suficiência, lacunas e limitações.

Estratégia de Interpretação

Os resultados da revisão foram interpretados sob uma perspectiva crítico-normativa, buscando superar a abordagem restrita à conformidade formal (compliance).

A análise orientou-se pela identificação de lacunas regulatórias, insuficiências estruturais do modelo normativo vigente, tensões entre regulação jurídica e práticas organizacionais e limites da responsabilização baseada exclusivamente em obrigações formais.

Com base nessa integração entre evidências científicas e análise normativa, foram propostas diretrizes de governança organizacional alinhadas a uma perspectiva de responsabilidade estruturada, voltada à mitigação dos riscos éticos sistêmicos da IA na gestão de RH.

Resultados

A presente investigação teve como objetivo analisar criticamente se o arcabouço normativo vigente é suficiente para mitigar os riscos éticos estruturais decorrentes da incorporação da Inteligência Artificial na gestão de Recursos Humanos, especialmente no que se refere à privacidade, ao viés algorítmico e à intensificação das assimetrias de poder organizacional.

A revisão sistemática, permitiu a consolidação de um corpus de 10 artigos científicos, cuja análise temática revelou que os riscos identificados não são meramente operacionais ou técnicos, mas estruturalmente vinculados a transformações nas dinâmicas de poder e governança organizacional.

A integração entre achados empíricos e referencial teórico evidencia que o problema não se reduz à existência ou ausência de normas, mas à tensão entre legalidade formal e justiça substantiva.

Inteligência Artificial e Gerenciamento Algorítmico na Gestão de RH

A aplicação da Inteligência Artificial (IA) na gestão de Recursos Humanos vai além da simples automação de tarefas operacionais. Trata-se da incorporação de sistemas baseados em aprendizado de máquina capazes de identificar padrões, classificar perfis e gerar previsões comportamentais a partir do processamento de grandes volumes de dados. Esses sistemas permitem o tratamento automatizado de diferentes tipos de informações e a produção de análises em tempo real, contribuindo para a tomada de decisão organizacional.

A expansão do uso da inteligência artificial (IA) na gestão de pessoas está diretamente associada à automação de processos e à análise preditiva. Sistemas de Gestão de Recursos Humanos têm incorporado algoritmos de *machine learning* capazes de identificar padrões em grandes volumes de dados, agrupar informações semelhantes e produzir análises preditivas com base em experiências anteriores. Nesse contexto, a IA

vem sendo aplicada em processos de recrutamento e seleção, análise comportamental e tomada de decisão orientada por dados, aprendendo continuamente a partir dos dados de entrada e saída e reproduzindo padrões decisórios que se aproximam das decisões humanas (Köchling; Rodgers et al., 2023; Wehner, 2020).

Em contextos organizacionais complexos, a rápida disseminação dessas tecnologias tem promovido o aprimoramento das práticas de gestão e impulsionado a inovação, ao oferecer soluções fundamentadas em análise de dados, algoritmos e tecnologias computacionais avançadas. Além disso, a capacidade de aprendizagem e adaptação automática desses sistemas possibilita o desenvolvimento de soluções personalizadas e a obtenção de resultados em larga escala, redefinindo práticas tradicionais de supervisão, monitoramento e avaliação organizacional.

Contudo, a crescente automatização da tomada de decisão altera de maneira significativa a distribuição de autoridade no interior das organizações, deslocando parte do poder decisório para sistemas tecnológicos. Para Seller (2018), o avanço dessas tecnologias tem ampliado o papel dos sistemas algorítmicos na gestão organizacional, deslocando progressivamente a tomada de decisão humana para estruturas tecnológicas baseadas no processamento massivo de dados. A gestão passa a ser mediada por estatísticas contínuas, indicadores de produtividade e sistemas de pontuação, redefinindo critérios de avaliação e reorganizando a autoridade interna nas organizações. Nesse sentido, a digitalização organizacional não constitui um processo neutro, pois reconfigura relações internas de poder e altera a forma como o desempenho é interpretado e controlado.

Segundo Varma, Dawkins e Chaudhuri (2023), o tratamento dos trabalhadores como objetos de supervisão algorítmica pode afetar sua dignidade, favorecendo processos de alienação e perda de autonomia. A simplificação da gestão por meio de representações comportamentais limita o desenvolvimento de competências e dificulta a compreensão do trabalhador sobre suas próprias ações e resultados. Nesta lógica, o feedback organizacional tende a assumir caráter objetivo, quantitativo e unilateral, o que pode gerar percepções de injustiça e dificultar processos de socialização organizacional e assimilação de normas e valores institucionais. Além disso, a dependência excessiva de modelos algorítmicos pode resultar em escolhas imprecisas, estratégias mal direcionadas e decisões inadequadas de promoção ou desligamento, produzindo disfunções no ambiente de trabalho (Giermindl et al., 2021).

Conclui-se que o gerenciamento algorítmico não apenas amplia a capacidade analítica das organizações, mas também transforma profundamente a dinâmica decisória e as relações de poder no ambiente de trabalho, configurando um novo paradigma de gestão mediado por sistemas tecnológicos. Para mitigar, se faz necessário intervenções técnicas, políticas e organizacionais, incluindo a capacitação dos profissionais envolvidos, a implementação de políticas internas adequadas e o desenvolvimento de mecanismos consistentes de governança ética, capazes de assegurar responsabilidade, transparência e alinhamento com princípios normativos e institucionais.

Privacidade e Consentimento no Contexto Laboral

A incorporação do uso da inteligência artificial na gestão de Recursos Humanos implica a coleta e o processamento de grandes volumes de dados pessoais e sensíveis, incluindo informações comportamentais, biométricas e preditivas. Esses dados são obtidos a partir de múltiplas fontes, como textos, áudios, vídeos, imagens, redes digitais, sensores e dispositivos biométricos, ampliando significativamente os riscos à privacidade dos trabalhadores (Fernández-Aller; Pérez, 2022; Pero; Wyckoff; Wyckoff, 2022).

A ampliação da coleta de dados biométricos, comportamentais e preditivos desloca o debate tradicional sobre privacidade individual para um cenário de vigilância organizacional estruturada. No contexto laboral, a justificativa jurídica mais frequentemente invocada para legitimar essas práticas é o consentimento do trabalhador. Entretanto, a subordinação econômica característica da relação de emprego fragiliza a autonomia decisória, de modo que a autorização formal, embora juridicamente válida, pode não representar uma escolha efetivamente livre.

No contexto laboral, a legitimidade dessas práticas costuma fundamentar-se no consentimento do trabalhador. Contudo, a assimetria estrutural da relação de emprego fragiliza a noção de consentimento livre, uma vez que a subordinação econômica limita a autonomia decisória. A autorização formal pode atender aos requisitos jurídicos, mas não necessariamente representa escolha efetivamente voluntária. Além disso, a opacidade algorítmica — caracterizada pela dificuldade de compreender os dados de entrada, os critérios de processamento e as conexões entre entradas e saídas — compromete a transparência e dificulta a contestação das decisões automatizadas (Langer; König, 2023).

A ausência de explicabilidade técnica limita a capacidade dos trabalhadores de compreender como seus dados são utilizados e como as decisões são produzidas, restringindo também a possibilidade de compreender e aprimorar seu próprio desempenho (Tambe; Cappelli; Yakubovich, 2019). Nessas condições, o consentimento individual revela-se insuficiente como fundamento ético exclusivo para legitimar práticas de monitoramento intensivo.

A opacidade algorítmica também pode afetar a percepção de justiça organizacional, uma vez que decisões baseadas em inteligência artificial podem ser interpretadas como arbitrárias ou injustas. Esse cenário é agravado pela possibilidade de discriminação algorítmica decorrente de falhas humanas na seleção de dados ou de limitações na estrutura dos modelos analíticos. Tais distorções podem resultar em tratamento desigual de indivíduos com base em características como raça, etnia, sexo, religião ou idade (Köchling; Wehner, 2020; Pero; Wyckoff; Wyckoff, 2022).

Os vieses tendem a emergir especialmente quando os dados utilizados não representam adequadamente a população analisada ou refletem práticas históricas marcadas por desigualdades. Variáveis presentes nos dados de treinamento podem reproduzir estereótipos e padrões discriminatórios, resultando em decisões automatizadas enviesadas (Köchling; Wehner, 2020).

Essas transformações podem ser compreendidas à luz do conceito de capitalismo de vigilância (Zuboff, 2019), no qual dados comportamentais são continuamente extraídos e analisados para prever e influenciar comportamentos. No ambiente organizacional, essa lógica se traduz em monitoramento permanente por meio de métricas de produtividade, rastreamento digital e análise comportamental. Eubanks (2018, p. 7) alerta que sistemas automatizados frequentemente “punem os mais vulneráveis sob a aparência de eficiência técnica”.

No contexto brasileiro, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018 – LGPD) estabelece princípios voltados à proteção de dados pessoais e à autodeterminação informativa. Contudo, a assimetria estrutural da relação empregatícia limita a efetividade do consentimento como mecanismo de proteção. A autodeterminação informativa mostra-se insuficiente quando confrontada com sistemas algorítmicos opacos e preditivos, reforçando a necessidade de mecanismos complementares de governança e proteção de dados.

Viés Algorítmico, Discriminação Estrutural, Reduccionismo e Assimetria de Poder

A promessa de neutralidade tecnológica associada à inteligência artificial tem sido amplamente questionada pela literatura crítica. Sistemas algorítmicos são treinados com bases de dados históricas que frequentemente refletem desigualdades sociais preexistentes, de modo que o viés algorítmico pode não apenas reproduzir, mas também ampliar discriminações relacionadas a gênero, raça, idade ou origem socioeconômica.

Os vieses algorítmicos podem assumir diferentes formas, incluindo vieses históricos, representacionais e técnicos. No ambiente organizacional, essas distorções podem influenciar decisões de recrutamento, promoção ou desligamento, produzindo formas de discriminação indireta de difícil identificação (Köchling et al., 2020; Koivunen et al., 2023).

O'Neil (2016) argumenta que determinados algoritmos configuram verdadeiras “armas de destruição matemática”, na medida em que ampliam desigualdades invisíveis. No recrutamento automatizado, por exemplo, isso pode resultar na exclusão sistemática de grupos historicamente marginalizados. De modo convergente, os sistemas de IA aplicados à gestão de Recursos Humanos frequentemente utilizam dados históricos corporativos como base preditiva, perpetuando padrões discriminatórios anteriores.

Paralelamente, a adoção de sistemas algorítmicos promove a transformação do trabalhador em um conjunto de indicadores mensuráveis, configurando um processo de reduccionismo identitário. Elementos subjetivos e contextuais da atividade laboral passam a ser substituídos por métricas quantitativas de desempenho.

Giermindl et al. (2021) denominam esse fenômeno de erro de categoria conceitual, caracterizado pela redução excessiva de elementos complexos a representações simplificadas que distorcem a realidade do trabalho. Segundo Varma, Dawkins e Chaudhuri (2023), tratar trabalhadores como objetos de supervisão e análise pode afetar sua dignidade, favorecendo processos de alienação e perda de autonomia.

Casos de vigilância invasiva, como captura de imagens por webcams corporativas, monitoramento biométrico, acesso a comunicações privadas e rastreamento de localização fora do expediente, ampliam essas preocupações. Tais práticas podem produzir impactos psicossociais relevantes, deteriorar as condições de trabalho e dificultar a delimitação entre vida profissional e vida privada (Pero; Wyckoff; Wyckoff, 2022; Varma; Dawkins; Chaudhuri, 2023).

Nesse cenário, o gerenciamento algorítmico intensifica o poder diretivo organizacional por meio da vigilância permanente (Meireles, 2021). O controle informacional estabelece uma nova forma de dominação baseada na previsibilidade comportamental (Zuboff, 2019). A supervisão automatizada amplia a assimetria informacional, pois a organização passa a conhecer cada vez mais o indivíduo, enquanto o trabalhador conhece cada vez menos os critérios utilizados para avaliá-lo. A atribuição de decisões ao “resultado do sistema” pode gerar distanciamento moral dos gestores e diluição de responsabilidades individuais e institucionais. Além disso, a governança de dados tende a permanecer concentrada em áreas estratégicas das organizações, com níveis reduzidos de transparência para os trabalhadores.

Limites do Modelo Regulatório Atual

O ordenamento jurídico brasileiro dispõe de instrumentos relevantes para a proteção de dados pessoais e dos direitos trabalhistas. Contudo, o modelo regulatório atual apresenta fragmentação normativa e forte ênfase na conformidade documental, o que limita sua efetividade diante dos desafios trazidos pela inteligência artificial na gestão do trabalho.

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) regula principalmente o tratamento de dados pessoais, mas não aborda de forma sistemática os sistemas decisórios automatizados complexos utilizados nas organizações. Dessa forma, a proteção de dados não se confunde com a regulação da inteligência artificial, existindo lacunas normativas relevantes no que se refere ao gerenciamento algorítmico.

A ausência de exigências sistemáticas de avaliações de impacto algorítmico específicas para o contexto trabalhista e a inexistência de mecanismos participativos estruturados configuram limitações importantes do modelo atual. A regulação formal não garante, por si só, práticas organizacionais éticas, e a conformidade documental não elimina riscos de discriminação estrutural.

Como destaca O'Neil (2016), a opacidade algorítmica dificulta a contestação efetiva das decisões automatizadas. A ausência de auditorias obrigatórias e de avaliações independentes de impacto algorítmico contribui para a manutenção de lacunas regulatórias significativas.

O modelo regulatório vigente concentra-se predominantemente na legalidade do tratamento de dados, sem avaliar de forma adequada a justiça dos resultados produzidos pelos sistemas automatizados. Nesse sentido, organizações podem estar juridicamente conformes e, ainda assim, produzir exclusões sistemáticas, como demonstra Eubanks (2018). Dessa forma, a construção de uma governança responsável da inteligência artificial no contexto laboral exige não apenas adequação normativa e documental, mas também mudanças culturais e institucionais capazes de promover transparência, responsabilidade e justiça algorítmica.

Ênfase excessiva na conformidade formal: os limites dos checklists regulatórios diante das desigualdades estruturais

Um dos problemas centrais do modelo regulatório contemporâneo aplicado à Inteligência Artificial no contexto organizacional reside na ênfase excessiva na conformidade formal. A crescente institucionalização de programas de *compliance*, selos de conformidade, códigos de ética algorítmica e checklists regulatórios tem produzido a percepção de que o simples cumprimento documental de requisitos legais seria suficiente para assegurar justiça, equidade e proteção de direitos fundamentais. No entanto, essa lógica revela-se insuficiente para enfrentar desigualdades estruturais reproduzidas por sistemas automatizados.

O modelo de governança baseado em conformidade tende a priorizar a verificação procedimental — existência de política de privacidade, registro de tratamento de dados, cláusulas contratuais de consentimento, relatórios formais de impacto — em detrimento da análise substancial dos efeitos concretos produzidos pelos sistemas algorítmicos. Nesse cenário, o foco desloca-se da justiça do resultado decisório para a regularidade formal do processo. Assim, um sistema pode estar juridicamente adequado sob a ótica documental e, ainda assim, gerar exclusões sistemáticas, discriminações indiretas ou reforço de padrões históricos de desigualdade.

No contexto organizacional, essa limitação torna-se ainda mais evidente. A adoção de sistemas de recrutamento automatizado, avaliação de desempenho baseada em métricas preditivas ou monitoramento comportamental intensivo pode cumprir requisitos legais de transparência mínima e consentimento, mas continuar operando com bases de dados enviesadas ou critérios estatísticos que penalizam determinados perfis profissionais. Checklists regulatórios não capturam, por si só, desigualdades históricas incorporadas às bases de dados nem avaliam adequadamente impactos diferenciados entre grupos.

Além disso, a lógica de certificação e selos de conformidade pode produzir um efeito simbólico de legitimidade, criando a impressão de neutralidade e responsabilidade ética. Essa “estética regulatória” tende a reduzir a governança a um exercício burocrático, no qual a preocupação central é evitar sanções administrativas, e não promover justiça organizacional. A responsabilidade transforma-se em formalidade, e a ética converte-se em protocolo.

Outro limite relevante reside na ausência de mecanismos participativos estruturados. Modelos baseados exclusivamente em *compliance* frequentemente desconsideram a inclusão efetiva dos trabalhadores nos processos de avaliação, auditoria e revisão dos sistemas automatizados. A governança torna-se centralizada em áreas técnicas ou jurídicas da organização, ampliando a assimetria informacional já existente. Dessa forma, mesmo que os requisitos legais sejam cumpridos, a distribuição de poder decisório permanece inalterada.

É necessário reconhecer que proteção de dados não equivale à regulação substantiva da inteligência artificial. A legalidade do tratamento informacional não garante equidade nos resultados produzidos por modelos preditivos complexos. Um sistema pode respeitar princípios formais de minimização e finalidade, mas ainda assim classificar indivíduos com base em proxies estatísticos que reproduzem desigualdades socioeconômicas ou raciais.

Superar a limitação da conformidade formal exige deslocar o foco do mero cumprimento normativo para uma abordagem substantiva de governança algorítmica. Isso implica incorporar avaliações de impacto algorítmico específicas para o contexto laboral, auditorias independentes, mecanismos de explicabilidade técnica, revisão contínua de bases de dados e, sobretudo, análise de efeitos discriminatórios indiretos. Mais do que preencher checklists, trata-se de examinar criticamente como decisões são produzidas, quem é afetado e quais grupos suportam desproporcionalmente os riscos do sistema.

Em síntese, a ênfase excessiva na conformidade formal revela-se incapaz de enfrentar desigualdades estruturais incorporadas aos sistemas automatizados. A governança responsável da Inteligência Artificial demanda transformação cultural e institucional, na qual a justiça material dos resultados decisórios ocupe posição central, superando a lógica meramente procedimental do *compliance* documental.

Modelo de Governança Algorítmica com Responsabilidade Estruturada (MGARE)

A partir da integração entre os resultados empíricos da revisão sistemática e o referencial teórico fundamentado, propõe-se o Modelo de Governança Algorítmica com Responsabilidade Estruturada (MGARE).

O modelo parte da premissa de que a IA aplicada à gestão de Recursos Humanos constitui uma tecnologia de poder institucionalizada, cujo impacto não pode ser mitigado apenas por conformidade normativa formal. O framework fundamenta-se em cinco premissas centrais:

- (1) A IA como tecnologia de poder:** A IA não é instrumento neutro, mas dispositivo organizacional de classificação, normalização e previsão comportamental.
- (2) A assimetria informacional como estrutura:** A desigualdade no acesso ao conhecimento algorítmico constitui forma contemporânea de capital simbólico e técnico.
- (3) A vulnerabilidade estrutural do trabalhador:** A relação laboral limita a autodeterminação informativa e fragiliza o consentimento.
- (4) A insuficiência do compliance formal:** Legalidade procedimental não equivale à justiça material.

(5) A responsabilidade como categoria institucional: A mitigação dos riscos deve ser estruturada organizacionalmente, e não delegada ao indivíduo.

O MGARE organiza-se em três dimensões integradas:

Dimensão do Poder (Eixo Estrutural): Essa dimensão identifica como o poder é produzido, distribuído e exercido por sistemas algorítmicos. Tem como objetivo analisar o grau de opacidade algorítmica, o nível de automatização decisória e a existência de mecanismos de contestação. Nesta dimensão, é feita a análise da produção de dados comportamentais, classificação preditiva, centralização decisória automatizada e despersonalização da autoridade.

Dimensão da Governança (Eixo Institucional): Refere-se aos mecanismos formais e informais que regulam o funcionamento da IA tendo em vista quais mecanismos institucionais regulam o exercício do poder algorítmico. Nesta dimensão é realizada a análise da governança jurídica – LGPD, GDPR, AI Act; governança técnica – auditoria, avaliação de impacto, controle de vieses; e governança organizacional – participação coletiva, transparência substantiva, comitês interdisciplinares.

Dimensão da Responsabilidade Estruturada (Eixo Normativo-Transformador): Significa deslocar a ética do plano individual para o plano institucional. Ela se organiza em quatro pilares. 1. Responsabilidade preventiva – Obrigatoriedade de avaliação de impacto algorítmico específica para relações laborais; 2. Responsabilidade epistêmica – Garantia de explicabilidade técnica acessível aos trabalhadores; 3. Responsabilidade distributiva – Monitoramento contínuo de impactos diferenciados entre grupos sociais; 4. Responsabilidade participativa – Inclusão formal de representantes dos trabalhadores na governança algorítmica.

A mitigação efetiva dos riscos éticos ocorre apenas quando as três dimensões operam simultaneamente. O modelo de deslocamento do debate da conformidade formal para a análise da redistribuição de poder e da responsabilização institucional estruturada.

O modelo propõe que o poder sem governança produz dominação técnica, e a governança sem responsabilidade estruturada produz compliance simbólico. Para além disso, a responsabilidade estruturada sem análise do poder produz ilusão regulatória.

A mitigação efetiva dos riscos éticos ocorre apenas quando as três dimensões operam simultaneamente. O modelo desloca o debate da pergunta “se a empresa está em conformidade com a lei” para a pergunta “Como o sistema redistribui poder, produz desigualdade e pode ser estruturalmente responsabilizado”.

O Modelo de Governança Algorítmica com Responsabilidade Estruturada (MGARE) sugere que a proteção de dados é condição necessária, mas insuficiente, a governança deve ser institucionalizada, não meramente declaratória, a justiça algorítmica exige redistribuição de poder informacional e a ética organizacional deve ser incorporada à arquitetura dos sistemas.

Considerações Finais

A revisão sistemática conduzida conforme o protocolo PRISMA 2020 resultou na análise de 99 artigos científicos, destacando 10 trabalhos cujos achados convergem para a compreensão da Inteligência Artificial aplicada à gestão de Recursos Humanos.

Os resultados indicam que a Inteligência Artificial na gestão de RH constitui uma forma de tecnologia de poder, na medida em que transforma trajetórias profissionais, desempenho e condutas em variáveis estatísticas permanentemente avaliáveis. O trabalhador deixa de ser apenas sujeito jurídico da relação contratual e passa a ser objeto de modelagem probabilística.

O arcabouço normativo analisado — especialmente o General Data Protection Regulation e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais — fundamenta-se na lógica da autodeterminação informativa. Entretanto, à luz da teoria do poder, o consentimento no contexto laboral revela-se categoria juridicamente formal, mas sociologicamente frágil. Conforme demonstrado na revisão, a assimetria estrutural da relação empregatícia limita a liberdade decisória do trabalhador, tornando o consentimento instrumento de legitimação formal de práticas de vigilância intensificada.

Os estudos analisados confirmam que sistemas de IA aplicados a recrutamento e avaliação de desempenho tendem a reproduzir desigualdades históricas. Conforme argumenta Cathy O'Neil (2016), algoritmos podem operar como mecanismos amplificadores de assimetrias invisíveis. A partir da teoria crítica, esse fenômeno pode ser interpretado como racionalidade instrumental aplicada à gestão do trabalho. A busca por eficiência estatística tende a suplantiar a análise das consequências distributivas das decisões automatizadas. Além disso, como observa Virginia Eubanks (2018), sistemas automatizados frequentemente penalizam grupos historicamente vulnerabilizados sob a aparência de neutralidade técnica.

O recente AI Act introduz classificação de sistemas de alto risco e obrigações de avaliação de impacto. Contudo, a revisão indica que tais mecanismos ainda operam no plano procedimental. A exigência de documentação não garante redistribuição efetiva de poder ou revisão substancial das bases de dados. A insuficiência normativa manifesta-se na ausência de exigências robustas de auditoria independente e participação coletiva, elementos essenciais para romper ciclos de reprodução estrutural.

A contribuição mais significativa da revisão está na identificação da intensificação das assimetrias de poder organizacional como dimensão central do problema. Pode-se afirmar que a IA produz nova forma de disciplina difusa, na qual o controle não depende da presença física do supervisor, mas da internalização de métricas permanentes. Assim, o poder deixa de ser exercido exclusivamente por indivíduos e passa a ser mediado por sistemas técnicos que classificam, ranqueiam e predizem. Esse deslocamento gera o que se pode denominar despersonalização da autoridade, dificultando a atribuição de responsabilidade. A organização passa a deter o monopólio do conhecimento estatístico, a capacidade de previsão comportamental, o controle contínuo da performance e a centralização das decisões estratégicas. Essa concentração informacional reconfigura o campo organizacional, ampliando o capital simbólico da gestão e reduzindo a capacidade de contestação do trabalhador.

A revisão evidencia que o modelo regulatório vigente privilegia a lógica do compliance documental. A conformidade formal com princípios de proteção de dados não equivale à justiça material das decisões produzidas. Sob perspectiva crítica, pode-se afirmar que a normatização da governança algorítmica corre o risco de transformar a ética em protocolo e a responsabilidade em checklist. A racionalidade regulatória passa a operar como técnica de legitimação do próprio sistema.

A conformidade formal pode coexistir com exclusões estatísticas sistemáticas, avaliações enviesadas, intensificação da vigilância, reforço de desigualdades estruturais. Nesse sentido, o direito mostra-se necessário, mas incapaz de enfrentar, isoladamente, a lógica expansiva do capitalismo digital.

À luz da teoria do poder e dos resultados empíricos, conclui-se que a IA na gestão de RH insere-se em dinâmica mais ampla de reorganização do capitalismo contemporâneo. A governança algorítmica não é apenas inovação tecnológica, mas mecanismo de racionalização e intensificação do controle organizacional.

O arcabouço normativo vigente é condição indispensável, mas estruturalmente insuficiente para neutralizar assimetrias informacionais, impedir reprodução automatizada de desigualdades, redistribuir poder decisório e garantir transparência substantiva. Superar essa insuficiência exige deslocamento do paradigma de conformidade formal para modelo de governança responsável estruturada, que incorpore avaliação de impacto algorítmico específica para o contexto laboral, auditoria técnica independente, participação coletiva dos trabalhadores, transparência explicável e *accountability* institucional ampliada. A sustentabilidade ética da Inteligência Artificial no ambiente de trabalho dependerá menos da expansão normativa e mais da transformação estrutural das relações de poder que sustentam sua implementação.

Referências

- BANKINS, S.; FORMOSA, P.; GRIEP, Y.; RICHARDS, D. AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. *Information Systems Frontiers*, [S.l.], v. 24, n. 3, p. 857-875, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-021-10223-8>.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm.
- BRASIL. Senado Federal. Projeto de Lei nº 2.338, de 2023. Dispõe sobre o uso da Inteligência Artificial. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/157233>.
- COMISSÃO EUROPEIA. Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho nº 2021/0103. Regulamento de Inteligência Artificial, 2021. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021PC0206>.
- EUBANKS, V. *Automating inequality: how high-tech tools profile, police, and punish the poor*. New York: St. Martin's Press, 2018.
- FERNÁNDEZ-ALLER, C.; PÉREZ, M. M. S. ¿Es posible una inteligencia artificial respetuosa con la protección de datos? *Doxa: Cuadernos de Filosofía del Derecho*, [S.l.], n. 45, p. 307-324, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.14198/doxa2022.45.11>.
- FERNÁNDEZ-MARTÍNEZ, C.; FERNÁNDEZ, A. AI and recruiting software: ethical and legal implications. *Paladyn: Journal of Behavioral Robotics*, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 199-216, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1515/pjbr-2020-0030>.
- FRANÇA, T. J. F. et al. Artificial intelligence applied to potential assessment and talent identification in an organisational context. *Heliyon*, v. 9, n. 4, e14694, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14694>.
- GIERMINDL, L. M. et al. The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organizations and employees. *European Journal of Information Systems*, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 410-435, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/0960085x.2021.1927213>.

- JARRAHI, M. H. et al. Algorithmic management in a work context. *Big Data & Society*, v. 8, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/20539517211020332>.
- KÖCHLING, A.; WEHNER, M. C. Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness in HR recruitment and development. *Business Research*, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 795-848, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>.
- KÖCHLING, A. et al. Highly accurate, but still discriminatory. *Business & Information Systems Engineering*, [S.l.], v. 63, n. 1, p. 39-54, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-020-00673-w>.
- KOIVUNEN, S. et al. Pitfalls and tensions in digitalizing talent acquisition. *Interacting with Computers*, v. 35, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1093/iwc/iwad018>.
- LINNENLUECKE, M. K.; MARRONE, M.; SINGH, A. K. Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, v. 45, n. 2, 2020.
- LANGER, M.; KÖNIG, C. J. Transparency and opacity in algorithm-based HRM. *Human Resource Management Review*, [S.l.], v. 33, n. 1, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100881>.
- MEIRELES, A. V. Algoritmos e autonomia: relações de poder e resistência no capitalismo de vigilância. *Opinião Pública*, Campinas, v. 27, n. 1, p. 28-50, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1807-0191202127128>.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (OECD/LEGAL/0449), 2019. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>.
- O'NEIL, C. *Weapons of math destruction: how big data increases inequality and threatens democracy*. New York: Crown, 2016.
- PAGE, M. J. et al. A declaração PRISMA 2020: uma diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *BMJ*, v. 372, n. 71, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.
- PERO, A. S.; WYCKOFF, P. Using artificial intelligence in the workplace. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, Paris, n. 273, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/840a2d9f-en>.
- RODGERS, W. et al. An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in HRM. *Human Resource Management Review*, v. 33, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>.
- SELLER, M. L. Big data, capacitações dinâmicas e desempenho organizacional. 2018. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://teses.usp.br>.
- TAMBE, P.; CAPPELLI, P.; YAKUBOVICH, V. Artificial intelligence in human resources management. *California Management Review*, [S.l.], v. 61, n. 4, p. 15-42, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0008125619867910>.

UNIÃO EUROPEIA. Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho. Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), 2016. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu>.

VARMA, A.; DAWKINS, C.; CHAUDHURI, K. Artificial intelligence and people management. *Human Resource Management Review*, [S.l.], v. 33, n. 1, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923>.

ZUBOFF, S. *The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power*. New York: PublicAffairs, 2019.