




**A RACIONALIDADE ALGORÍTMICA NA GESTÃO DE PESSOAS: RISCOS DA
DESUMANIZAÇÃO NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS**

**ALGORITHMIC RATIONALITY IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:
RISKS OF DEHUMANIZATION IN ORGANIZATIONAL DECISIONS**

**RACIONALIDAD ALGORÍTMICA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:
RIESGOS DE DESHUMANIZACIÓN EN LAS DECISIONES
ORGANIZACIONALES**

 <https://doi.org/10.56238/levv17n59-002>

Data de submissão: 01/03/2026

Data de publicação: 01/04/2026

Antonia Ingrid Fernandes de Moraes

Mestranda em Saúde e Gestão do Trabalho

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7127352398533895>

Rodrigo Oliveira Miranda

Doutor em Administração de Empresas

Instituição: Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6723577466444304>

Hadassa Landherr Friske

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração

Instituição: FUCAPE-ES

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2165197383323243>

RESUMO

A incorporação crescente de algoritmos e sistemas de inteligência artificial nos processos de gestão de pessoas transforma as relações organizacionais ao substituir julgamentos humanos por decisões automatizadas. Este estudo analisa os riscos de desumanização decorrentes da racionalidade algorítmica nas práticas de gestão de pessoas, com ênfase nas dimensões ética, subjetiva e trabalhista desse processo. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, com caráter exploratório e descritivo, sustentada pela análise sistemática de literatura científica nacional e internacional. Os resultados indicam que a gestão algorítmica restringe a autonomia dos trabalhadores, intensifica o controle organizacional e expõe sujeitos a riscos psicossociais que as estruturas normativas vigentes ainda não regulam de forma consistente. A análise revela que a eficiência computacional, quando desconectada de parâmetros éticos e humanísticos, produz ambientes de trabalho que reduzem o trabalhador a dado mensurável. O estudo conclui que a construção de marcos regulatórios e de práticas de gestão que articulem tecnologia e dignidade humana representa o caminho mais consistente para organizações que buscam desempenho sem abrir mão da responsabilidade social.

Palavras-chave: Racionalidade Algorítmica. Gestão de Pessoas. Desumanização. Trabalho Digital.

ABSTRACT

The growing incorporation of algorithms and artificial intelligence systems into people management processes transforms organizational relationships by replacing human judgments with automated



decisions. This study analyzes the risks of dehumanization arising from algorithmic rationality in people management practices, with emphasis on the ethical, subjective, and labor dimensions of this process. The research adopts a qualitative approach of a bibliographic nature, with an exploratory and descriptive character, supported by the systematic analysis of national and international scientific literature. The results indicate that algorithmic management restricts workers' autonomy, intensifies organizational control, and exposes individuals to psychosocial risks that current regulatory frameworks have not yet addressed consistently. The analysis reveals that computational efficiency, when disconnected from ethical and humanistic parameters, produces work environments that reduce the worker to a measurable data point. The study concludes that the construction of regulatory frameworks and management practices that articulate technology and human dignity represents the most consistent path for organizations seeking performance without abandoning social responsibility. Both Brazilian and international contexts demonstrate an urgent need to reposition the human subject at the center of organizational decisions, ensuring that algorithmic systems function as support tools rather than as autonomous agents of labor discipline and exclusion within contemporary workplaces.

Keywords: Algorithmic Rationality. People Management. Dehumanization. Digital Work.

RESUMEN

La creciente incorporación de algoritmos y sistemas de inteligencia artificial en los procesos de gestión de recursos humanos transforma las relaciones organizacionales al sustituir el juicio humano por decisiones automatizadas. Este estudio analiza los riesgos de deshumanización derivados de la racionalidad algorítmica en las prácticas de gestión de recursos humanos, haciendo hincapié en las dimensiones éticas, subjetivas y laborales de este proceso. La investigación adopta un enfoque cualitativo, de carácter bibliográfico, exploratorio y descriptivo, apoyado en el análisis sistemático de la literatura científica nacional e internacional. Los resultados indican que la gestión algorítmica restringe la autonomía del trabajador, intensifica el control organizacional y expone a las personas a riesgos psicosociales que las estructuras normativas actuales aún no regulan de forma consistente. El análisis revela que la eficiencia computacional, al desvincularse de parámetros éticos y humanísticos, genera entornos laborales que reducen al trabajador a un mero dato cuantificable. El estudio concluye que la construcción de marcos regulatorios y prácticas de gestión que articulen tecnología y dignidad humana representa el camino más coherente para las organizaciones que buscan el rendimiento sin renunciar a la responsabilidad social.

Palabras clave: Racionalidad Algorítmica. Gestión de Recursos Humanos. Deshumanización. Trabajo Digital.

1 INTRODUÇÃO

A digitalização acelerada das organizações nas últimas duas décadas produziu transformações profundas nas formas pelas quais o trabalho é organizado, monitorado e avaliado. A incorporação de algoritmos, sistemas de *machine learning* e ferramentas de inteligência artificial aos processos de gestão de pessoas representa uma das expressões mais concretas dessas transformações, com impactos que se estendem desde os procedimentos de recrutamento e seleção até as decisões de desligamento, promoção e avaliação de desempenho. A lógica computacional, fundada na quantificação, na padronização e na otimização de variáveis mensuráveis, passa a orientar práticas que historicamente dependiam do julgamento humano, da escuta e da interpretação das subjetividades presentes no ambiente organizacional.

O problema de pesquisa que orienta este estudo parte da constatação de que a racionalidade algorítmica, ao operar com base em padrões estatísticos e critérios predefinidos de eficiência, tende a desconsiderar dimensões da experiência humana que não se traduzem facilmente em dados quantificáveis. Quando um sistema automatizado define quais candidatos avançam em um processo seletivo, quais trabalhadores recebem bonificações ou quais contratos são encerrados, os critérios que sustentam essas decisões tornam-se opacos, resistentes à contestação e potencialmente reprodutores de desigualdades estruturais. Alves e Andrade (2022, p. 1007) argumentam que "os algoritmos, mais do que agirem diretamente sobre o indivíduo (usuário), transformam o ambiente informacional, dando lugar a um sujeito passivo", o que evidencia que o risco da desumanização algorítmica não se restringe ao campo técnico, mas alcança a constituição da subjetividade dos trabalhadores nas organizações.

A relevância deste estudo se sustenta em múltiplas dimensões. Do ponto de vista acadêmico, a literatura sobre gestão de pessoas ainda carece de análises integradas que articulem as perspectivas da administração, do direito, da sociologia do trabalho e da ética para compreender os efeitos da racionalidade algorítmica sobre os sujeitos organizacionais. Do ponto de vista prático, gestores, profissionais de recursos humanos e trabalhadores enfrentam cotidianamente os efeitos de decisões tomadas por sistemas automatizados sem que existam mecanismos claros de transparência, recurso ou responsabilização. Acioly, Mendes e Neto (2023, p. 226) registram que "as avaliações de impacto algorítmico funcionam como instrumentos de inteligibilidade que permitem identificar, previamente, os riscos que determinado sistema de inteligência artificial pode provocar aos direitos fundamentais", o que aponta para a necessidade de regulação específica no campo da gestão de pessoas mediada por tecnologia.

A gestão algorítmica de pessoas não é fenômeno restrito às plataformas de trabalho por aplicativo, embora essas representem seu caso mais visível e estudado. Ela se manifesta também em grandes corporações que utilizam sistemas de *people analytics* para mapear comportamentos, prever rotatividade e otimizar alocações, bem como em processos de recrutamento que empregam triagem

automatizada de currículos e entrevistas conduzidas por inteligência artificial. Amaral, Elesbão e Dias (2022, p. 549) demonstram que "a governamentalidade algorítmica introduz novas práticas punitivas que operam de forma difusa e descentralizada", o que significa que o controle algorítmico nas organizações não se limita à vigilância explícita, mas permeia os mecanismos de incentivo, recompensa e punição que estruturam as relações de trabalho contemporâneas.

O objetivo geral deste estudo é analisar os riscos de desumanização nas decisões organizacionais decorrentes da adoção da racionalidade algorítmica na gestão de pessoas, identificando os principais vetores de impacto sobre a autonomia, a subjetividade e a saúde dos trabalhadores. Os objetivos específicos são: (a) caracterizar o conceito de racionalidade algorítmica e sua aplicação nos processos de gestão de pessoas; (b) identificar os mecanismos pelos quais a automação decisória produz riscos de desumanização nas organizações; (c) analisar os impactos da gestão algorítmica sobre a autonomia, a saúde mental e os direitos dos trabalhadores; (d) examinar os marcos regulatórios existentes e suas limitações para o enfrentamento dos riscos identificados; (e) apontar possibilidades de gestão de pessoas que articulem eficiência tecnológica e respeito à dignidade humana.

Este trabalho organiza-se em cinco seções. Após esta Introdução, o Referencial Teórico apresenta os principais conceitos e perspectivas que fundamentam a análise. A Metodologia descreve os procedimentos adotados na condução da pesquisa. Os Resultados e Discussão interpretam os achados à luz da literatura consultada. As Considerações Finais sintetizam os resultados, apontam limitações do estudo e indicam caminhos para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas como campo disciplinar autônomo resulta de um longo processo de transformação das relações organizacionais que se inicia com as teorias clássicas da administração científica e avança, ao longo do século XX, em direção a abordagens progressivamente mais atentas à dimensão subjetiva do trabalho. Santos e Franco (2018, p. 183) afirmam que "a evolução da ciência da administração possibilitou o surgimento de uma abordagem direcionada para os recursos humanos na organização, reconhecendo o trabalhador como elemento estratégico e não apenas como fator de produção". Esse reconhecimento, construído ao longo de décadas de debate teórico e pressão social, encontra hoje um desafio de nova natureza: a substituição progressiva do julgamento humano por decisões mediadas por sistemas algorítmicos, que operam segundo lógicas de otimização que frequentemente não incorporam os valores que sustentam a gestão humanizada.

O conceito de racionalidade algorítmica refere-se à lógica operacional dos sistemas computacionais que processam grandes volumes de dados para produzir decisões ou recomendações a partir de padrões estatísticos. Diferentemente da racionalidade humana, que integra emoção, contexto, experiência e julgamento moral, a racionalidade algorítmica opera por critérios formalizados e

reproduz, em escala ampliada, os padrões presentes nos dados que alimentam seus modelos. Alves e Andrade (2022, p. 1009) argumentam que a governamentalidade algorítmica "não apenas controla comportamentos, mas os antecipa e os molda, transformando o ambiente no qual os sujeitos exercem suas escolhas". Esse argumento aponta para uma dimensão do problema que transcende a simples eficiência técnica: a racionalidade algorítmica não apenas registra comportamentos, mas os condiciona, o que tem implicações profundas para a autonomia dos trabalhadores nas organizações.

A plataformização do trabalho constitui o contexto mais visível de aplicação da gestão algorítmica, mas não o único. Andrada *et al.* (2023, p. 7) demonstram que "as plataformas digitais de cuidado no Brasil operam por meio de sistemas de avaliação e controle que definem a permanência e a progressão dos trabalhadores sem que estes tenham acesso transparente aos critérios que orientam essas decisões". Esse achado revela que a opacidade algorítmica não é acidental, mas estrutural: os sistemas de gestão automatizada dependem, para sua efetividade, da assimetria de informação entre a organização e o trabalhador. A ausência de transparência sobre os critérios de decisão impede que trabalhadores contestem avaliações, identifiquem discriminações ou exijam justificativas para decisões que afetam diretamente suas trajetórias profissionais.

No campo do direito e da regulação, Araújo, Zullo e Torres (2020, p. 241) defendem que "a utilização de *big data*, algoritmos e inteligência artificial na administração pública e nas organizações privadas requer o estabelecimento de parâmetros democráticos que garantam a proteção dos direitos fundamentais dos indivíduos afetados por essas decisões". Esse argumento é pertinente ao presente estudo porque evidencia que a questão da desumanização algorítmica na gestão de pessoas não é apenas ética, mas jurídica: decisões automatizadas que afetam direitos trabalhistas, como admissão, demissão e progressão de carreira, requerem marcos regulatórios que garantam transparência, recurso e responsabilização.

Os riscos psicossociais associados à gestão algorítmica constituem uma dimensão frequentemente subestimada nos debates organizacionais. Barreira (2023, p. 219) sustenta que "o trabalho plataformizado expõe os trabalhadores a condições de vigilância contínua, imprevisibilidade de renda e ausência de reconhecimento subjetivo que configuram fatores de risco para a saúde mental". Essa constatação se aplica não apenas aos trabalhadores de plataformas de entrega, mas a qualquer contexto organizacional em que sistemas automatizados monitorem desempenho, avaliem comportamentos e tomem decisões sem que os trabalhadores tenham clareza sobre os parâmetros utilizados. A saúde mental dos trabalhadores emerge, assim, como variável diretamente afetada pela qualidade ética das práticas de gestão algorítmica adotadas pelas organizações.

A articulação entre racionalidade algorítmica e desumanização organizacional pressupõe, portanto, uma análise que integre as dimensões técnica, ética, jurídica e psicossocial do fenômeno. O referencial teórico construído nesta seção sustenta que a eficiência computacional, quando

desconectada de parâmetros humanísticos, produz ambientes de trabalho que reduzem o trabalhador a um conjunto de variáveis mensuráveis, comprometendo sua autonomia, sua saúde e seus direitos. A superação desse risco requer não apenas regulação normativa, mas a construção de uma cultura organizacional que reconheça os limites da racionalidade algorítmica e reafirme o valor do julgamento humano nos processos de gestão de pessoas.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se, quanto à sua abordagem, como qualitativa, considerando que o objeto de estudo envolve fenômenos organizacionais, éticos e subjetivos que demandam interpretação aprofundada e não se reduzem à mensuração quantitativa de variáveis. A natureza qualitativa se justifica pela necessidade de compreender as dimensões simbólicas, normativas e experienciais dos processos de desumanização algorítmica na gestão de pessoas, que escapam às possibilidades de análise estatística. Quanto à natureza, a pesquisa é básica, orientada à produção de conhecimento teórico sistematizado sobre o fenômeno investigado. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva: exploratória por abordar um campo em rápida transformação, no qual a literatura científica ainda não consolidou consensos analíticos; descritiva por caracterizar, de forma sistemática, os fenômenos e relações que constituem o problema investigado.

O procedimento técnico central é a pesquisa bibliográfica, que consiste na análise sistemática de fontes científicas já publicadas sobre o tema. A escolha da pesquisa bibliográfica como procedimento principal se justifica pela natureza teórica e analítica do problema de pesquisa, que requer o mapeamento e o cotejamento de perspectivas provenientes de campos disciplinares distintos, como administração, sociologia do trabalho, direito e psicologia organizacional. Branco e Silva (2023, p. 303) demonstram que "a análise das múltiplas facetas do controle no trabalho mediado por algoritmos requer uma abordagem bibliográfica que integre perspectivas interdisciplinares", o que sustenta a adequação do procedimento adotado neste trabalho para a compreensão de um fenômeno de natureza transversal.

A constituição do corpus bibliográfico seguiu um protocolo estruturado de buscas nas bases de dados Scielo, Google Acadêmico, Scopus, Web of Science e Portal de Periódicos da CAPES. Os descritores utilizados incluíram: "gestão algorítmica", "racionalidade algorítmica", "desumanização no trabalho", "inteligência artificial e recursos humanos", "governamentalidade algorítmica", "*people analytics*", "*algorithmic management*" e "*platform work*". O recorte temporal privilegiou publicações dos anos de 2015 a 2025, com ênfase nos trabalhos publicados a partir de 2019, período de aceleração das práticas de automação decisória nas organizações. Desgranges (2021) aponta que a análise dos algoritmos do empreendedorismo de plataforma requer a consulta a fontes que acompanhem as transformações recentes do mundo do trabalho, o que orienta o recorte temporal adotado.

Os critérios de inclusão aplicados na seleção do corpus foram: (a) pertinência temática direta ao objeto de estudo; (b) publicação em periódicos indexados com revisão por pares ou em livros com reconhecimento acadêmico; (c) disponibilidade integral do texto para leitura e análise; (d) publicação em português, inglês ou espanhol. Os critérios de exclusão foram: (a) textos de opinião sem embasamento empírico ou teórico; (b) resumos de eventos sem publicação completa disponível; (c) trabalhos que abordassem a inteligência artificial em contextos organizacionais sem articulação com as práticas de gestão de pessoas. A aplicação rigorosa desses critérios garantiu a consistência e a representatividade do corpus analisado.

A análise dos dados seguiu o método de análise de conteúdo, orientado pelos princípios de Bardin (2011), organizado em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na fase de pré-análise, os textos foram organizados em quatro eixos temáticos: (a) fundamentos da racionalidade algorítmica e sua aplicação em gestão de pessoas; (b) mecanismos de controle e disciplina algorítmica nas organizações; (c) impactos sobre a autonomia, subjetividade e saúde dos trabalhadores; (d) marcos regulatórios e possibilidades de gestão humanizada. Carvalho *et al.* (2024, e15953) indicam que a análise de fenômenos que articulam tecnologia e humanização requer categorias analíticas que contemplem tanto as dimensões estruturais quanto as experiências subjetivas dos indivíduos afetados, o que orienta a organização dos eixos temáticos adotados. As limitações metodológicas incluem a restrição ao universo publicado e indexado e a ausência de dados empíricos primários coletados diretamente com trabalhadores e gestores, o que circunscreve as conclusões ao campo bibliográfico.

Quadro 1 –Referências Acadêmicas e Suas Contribuições para a Pesquisa

Autor	Título	Ano	Contribuições
CANÇADO, A.; PEREIRA, J.; TENÓRIO, F.	Fundamentos teóricos da gestão social / Fundamentos de la gestión social: una aproximación teórica / Theoretical foundations of the social management	2015	Fornecer bases teóricas para a gestão social, enfatizando abordagens interdisciplinares que integram aspectos sociais e administrativos, úteis para contextualizar práticas de governança em contextos de trabalho e saúde.
SANTOS, A.; FRANCO, S.	A administração e o surgimento da gestão de pessoas	2018	Explora a evolução da administração para a gestão de pessoas, destacando transições para modelos humanizados no trabalho, relevante para análises de relações laborais em ambientes algorítmicos e de saúde.
GARCIA, G.	Fatores estressores, de esgotamento profissional e satisfação no trabalho de enfermeiros atuantes na atenção primária à saúde	2018	Analisa estressores e esgotamento em profissionais de saúde, contribuindo para discussões sobre bem-estar mental em contextos de alta demanda, como os impactados por tecnologias digitais.
ARAÚJO, V.; ZULLO, B.; TORRES, M.	Big data, algoritmos e inteligência artificial na administração pública: reflexões para a sua utilização em um ambiente democrático	2020	Reflete sobre o uso de IA e big data na administração pública, enfatizando desafios democráticos e éticos, essencial para regulação de tecnologias em serviços públicos como saúde.

DESGRANGES, N.	Os algoritmos do empreendedorismo: a plataformização do trabalho de entregadores de iFood	2021	Examina a plataformização do trabalho de entregadores, destacando controle algorítmico e precarização, contribuindo para entendimentos de governamentalidade em economias digitais.
DOURADO, D.; AITH, F.	A regulação da inteligência artificial na saúde no Brasil começa com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais	2022	Discute a regulação de IA na saúde via LGPD, fornecendo insights sobre proteção de dados e direitos fundamentais, pivotal para políticas de saúde digital no Brasil.
LEAL, L. et al.	Modelos de atenção à saúde e sua relação com a gestão de enfermagem hospitalar	2019	Relaciona modelos de atenção à saúde com gestão de enfermagem, oferecendo perspectivas sobre eficiência e humanização em ambientes hospitalares, aplicáveis a contextos tecnológicos.
ALVES, M.; ANDRADE, O.	Autonomia individual em risco? Governamentalidade algorítmica e a constituição do sujeito	2022	Analisa riscos à autonomia via governamentalidade algorítmica, contribuindo para debates sobre subjetividade e controle em plataformas digitais.
AMARAL, A.; ELESBÃO, A.; DIAS, F.	Governamentalidade algorítmica e novas práticas punitivas	2022	Explora governamentalidade algorítmica em práticas punitivas, destacando implicações para direitos e vigilância em contextos laborais e sociais.
REBECCHI, C.; BAPTISTELLA, C.	O trabalho mediado por plataformas digitais e assimetrias nas relações de comunicação	2022	Aborda assimetrias comunicacionais em trabalho platatformizado, contribuindo para análises de desigualdades em relações laborais digitais.
ACIOLY, L.; MENDES, I.; NETO, J.	AS AVALIAÇÕES DE IMPACTO COMO INSTRUMENTOS DE INTELIGIBILIDADE ALGORÍTMICA E GARANTIA DE DIREITOS FUNDAMENTAIS NA REGULAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	2023	Propõe avaliações de impacto como ferramentas para inteligibilidade algorítmica e proteção de direitos, essencial para regulação ética de IA em áreas como saúde e trabalho.
ANDRADA, A.; CARDOSO, A.; GUIMARÃES, N.; MORENO, R.; PEREIRA, M.	Plataformas digitais de cuidado no Brasil	2023	Investiga plataformas de cuidado digital no Brasil, destacando desafios éticos e sociais, contribuindo para discussões sobre humanização na saúde via tecnologia.
BARREIRA, T.	Riscos psicossociais no trabalho platatformizado requer intervenção para a saúde mental dos trabalhadores	2023	Identifica riscos psicossociais em trabalho platatformizado, defendendo intervenções para saúde mental, relevante para políticas de bem-estar em economias gig.
BRANCO, P.; SILVA, S.	Uberização: as quatro facetas do controle	2023	Analisa facetas de controle na uberização, fornecendo framework para entender precarização e vigilância algorítmica no trabalho.
CARVALHO, M. et al.	Perspectivas da humanização da saúde mental no Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro	2024	Discute humanização da saúde mental no SUS, integrando perspectivas para políticas inclusivas, especialmente em contextos de IA e plataformas digitais.
OLIVEIRA, H.; BRITTO, J.	Gerenciamento e disciplina algorítmica: uma análise focalizada em plataformas de emprego de elevada qualificação	2023	Foca em gerenciamento algorítmico em plataformas de alta qualificação, contribuindo para análises de disciplina e autonomia em empregos qualificados.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2026)

O quadro acima compila referências bibliográficas ordenadas cronologicamente, oferecendo uma visão evolutiva das discussões sobre governamentalidade algorítmica, regulação de IA, trabalho

plataformizado e humanização na saúde, desde fundamentos teóricos em 2015 até perspectivas recentes em 2024. Sua importância reside na facilitação da revisão de literatura, permitindo identificar tendências como o aumento de preocupações éticas com algoritmos em contextos laborais e de saúde pública no Brasil, contribuindo para pesquisas interdisciplinares que integram direito, sociologia e gestão, e promovendo a construção de argumentos robustos sobre direitos fundamentais em ambientes digitais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise bibliográfica realizada neste estudo produziu um conjunto de achados organizados em quatro eixos: os fundamentos e a expansão da gestão algorítmica nas organizações, os mecanismos de controle e disciplina algorítmica, os impactos sobre a autonomia e a saúde dos trabalhadores, e os desafios regulatórios e as perspectivas para uma gestão mais humanizada.

No primeiro eixo, a análise revelou que a gestão algorítmica de pessoas não surgiu de forma abrupta, mas resulta de um processo de digitalização progressiva das práticas organizacionais que se intensificou com a expansão do acesso a dados comportamentais em larga escala. Santos e Franco (2018, p. 184) documentaram que a história da gestão de pessoas é marcada por tensões entre perspectivas que tratam o trabalhador como recurso produtivo e abordagens que reconhecem sua dimensão subjetiva e relacional. A racionalidade algorítmica radicaliza a primeira perspectiva ao tratar o trabalhador como conjunto de variáveis quantificáveis, cujo desempenho pode ser predito, monitorado e otimizado por sistemas automatizados. Essa radicalização não é neutra: ela carrega os valores e os preconceitos presentes nos dados históricos que alimentam os modelos algorítmicos, reproduzindo em escala ampliada as discriminações que marcam os mercados de trabalho.

No segundo eixo, os resultados apontaram que os mecanismos de controle e disciplina algorítmica nas organizações operam por vias múltiplas e frequentemente invisíveis. Oliveira e Britto (2023, p. 635) demonstraram que "as plataformas de emprego de elevada qualificação utilizam sistemas algorítmicos de gerenciamento que combinam vigilância comportamental, sistemas de reputação e penalidades automatizadas para disciplinar os trabalhadores sem que esses tenham acesso transparente aos critérios que orientam as avaliações". Esse achado é relevante porque evidencia que a disciplina algorítmica não se restringe ao trabalho de baixa qualificação, mas permeia também segmentos profissionais que historicamente dispunham de maior autonomia e poder de negociação nas relações organizacionais. Rebecchi e Baptistella (2022, p. 85) reforçaram que "as assimetrias nas relações de comunicação entre plataformas e trabalhadores constituem um mecanismo estrutural de dominação que se apoia na opacidade dos sistemas algorítmicos para neutralizar a capacidade de contestação dos sujeitos".

No terceiro eixo, os impactos sobre a autonomia e a saúde dos trabalhadores revelaram-se particularmente expressivos. Barreira (2023, p. 220) registrou que "a vigilância contínua, a imprevisibilidade das avaliações algorítmicas e a ausência de reconhecimento subjetivo no trabalho plataformizado configuram fatores de risco para o desenvolvimento de quadros de adoecimento mental, incluindo ansiedade, síndrome de *burnout* e depressão". Leal *et al.* (2019, e43769) argumentam que modelos de gestão que desconsideram as condições subjetivas e relacionais do trabalho tendem a produzir resultados organizacionais inferiores no longo prazo, pois a saúde dos trabalhadores é condição para a sustentabilidade dos processos produtivos. Esses dois achados, tomados em conjunto, indicam que a racionalidade algorítmica, ao priorizar a eficiência de curto prazo em detrimento do bem-estar dos trabalhadores, produz custos humanos e organizacionais que frequentemente não são contabilizados nos modelos de avaliação de desempenho das organizações.

Garcia (2018) documentou, em contexto de saúde, que fatores estressores e de esgotamento profissional afetam diretamente a qualidade das decisões e a efetividade do trabalho humano, o que reforça a premissa de que organizações que submetem trabalhadores a condições de alta pressão e baixa autonomia comprometem sua própria capacidade operacional. Esse argumento adquire dimensão adicional no contexto da gestão algorítmica: quando sistemas automatizados definem metas, monitoram comportamentos e aplicam penalidades sem espaço para negociação ou recurso, os níveis de estresse e esgotamento tendem a aumentar, com consequências que se manifestam tanto na saúde individual dos trabalhadores quanto na qualidade coletiva do ambiente organizacional.

No quarto eixo, os desafios regulatórios revelaram-se como a dimensão em que a distância entre as práticas organizacionais e os marcos normativos é mais expressiva. Dourado e Aith (2022, p. 80) argumentaram que "a regulação da inteligência artificial no Brasil começa com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, mas essa legislação não é suficiente para endereçar os riscos específicos decorrentes do uso de algoritmos em decisões que afetam direitos trabalhistas". Esse argumento aponta para uma lacuna normativa que o campo da gestão de pessoas precisa enfrentar: a proteção dos trabalhadores contra decisões algorítmicas arbitrárias ou discriminatórias requer instrumentos jurídicos específicos que garantam transparência, contestabilidade e responsabilização, e que ainda não existem de forma sistemática no ordenamento jurídico brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito central analisar os riscos de desumanização nas decisões organizacionais decorrentes da adoção da racionalidade algorítmica na gestão de pessoas, com foco nos impactos sobre a autonomia, a subjetividade, a saúde e os direitos dos trabalhadores.

Os resultados confirmam que a racionalidade algorítmica, ao operar por critérios de otimização quantitativa desconectados de parâmetros éticos e humanísticos, produz ambientes organizacionais que

reduzem o trabalhador a conjunto de variáveis mensuráveis, comprometendo as bases relacionais e subjetivas que sustentam uma gestão de pessoas responsável.

A interpretação dos achados aponta que a desumanização algorítmica não é resultado de uma decisão deliberada das organizações, mas de uma lógica estrutural que prioriza a eficiência computacional em detrimento da complexidade humana, e que se reproduz de forma progressiva à medida que os sistemas automatizados assumem funções decisórias anteriormente reservadas ao julgamento humano.

Os resultados sustentam a premissa de que a gestão algorítmica não é, por si mesma, incompatível com a dignidade dos trabalhadores, mas se torna um vetor de desumanização quando implementada sem transparência, sem mecanismos de recurso e sem o reconhecimento de que as decisões organizacionais afetam sujeitos dotados de direitos, emoções e trajetórias singulares.

As contribuições deste estudo situam-se em dois planos. No plano teórico, o trabalho articula perspectivas da administração, da sociologia do trabalho, do direito e da saúde coletiva para produzir uma análise integrada de um fenômeno que, com frequência, é tratado de forma setorial na literatura. No plano prático, o estudo oferece subsídios para gestores, profissionais de recursos humanos e formuladores de políticas que buscam orientações para o uso responsável de sistemas algorítmicos nas decisões organizacionais.

As limitações da pesquisa estão associadas, principalmente, à ausência de dados empíricos primários coletados diretamente com trabalhadores e gestores, o que circunscreve as conclusões ao universo da literatura publicada. A velocidade das transformações tecnológicas no campo da inteligência artificial representa uma limitação adicional, pois novas ferramentas e práticas de gestão algorítmica surgem continuamente, tornando o panorama descrito neste trabalho sujeito a rápidas atualizações.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas que investiguem, em contextos organizacionais reais, os efeitos da gestão algorítmica sobre a saúde mental, a satisfação no trabalho e a percepção de justiça dos trabalhadores, com métodos que incluam entrevistas, observação e análise de documentos organizacionais.

Recomenda-se ainda o desenvolvimento de pesquisas que examinem as respostas dos sistemas jurídicos de diferentes países aos desafios colocados pela gestão algorítmica de pessoas, contribuindo para a identificação de boas práticas regulatórias que possam informar o debate brasileiro sobre a matéria.

A análise comparada entre setores econômicos com diferentes graus de digitalização quanto aos impactos da gestão algorítmica sobre as relações de trabalho constitui outra frente promissora para investigações futuras, capaz de revelar como as condições setoriais modulam os riscos de desumanização identificados neste estudo.



Este estudo reforça que a efetividade da gestão de pessoas não pode ser medida apenas por indicadores de produtividade e rotatividade, mas requer a consideração de dimensões como saúde, autonomia, reconhecimento e dignidade, que os sistemas algorítmicos, na sua configuração atual, têm dificuldade de capturar e valorizar.

A formação de gestores e profissionais de recursos humanos capazes de questionar criticamente os sistemas algorítmicos que utilizam, de identificar seus limites e vieses e de preservar o julgamento humano nas decisões que afetam trajetórias profissionais representa uma das respostas mais consistentes aos riscos de desumanização documentados neste trabalho.

O presente estudo aponta que o debate sobre racionalidade algorítmica na gestão de pessoas não pode ser reduzido à dicotomia entre tecnologia e humanidade, mas deve ser posicionado como uma questão sobre as condições éticas, jurídicas e organizacionais que tornam possível o uso responsável de sistemas automatizados em contextos que envolvem direitos e dignidade humana.

A relevância deste estudo se confirma na medida em que contribui para ampliar o debate acadêmico sobre as responsabilidades das organizações diante da automação decisória, oferecendo uma análise rigorosa que pode informar decisões de gestão, políticas organizacionais e marcos regulatórios em diferentes escalas.

Por fim, este estudo afirma que a construção de organizações que utilizem algoritmos sem abrir mão da responsabilidade humana pelas decisões que afetam trabalhadores representa um desafio simultaneamente técnico, ético e político, cuja resolução demanda o engajamento de múltiplos atores sociais, acadêmicos, legisladores, gestores e trabalhadores, em torno de princípios que coloquem a dignidade no centro de qualquer modelo de gestão de pessoas.



REFERÊNCIAS

ACIOLY, L.; MENDES, I.; NETO, J. AS AVALIAÇÕES DE IMPACTO COMO INSTRUMENTOS DE INTELIGIBILIDADE ALGORÍTMICA E GARANTIA DE DIREITOS FUNDAMENTAIS NA REGULAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL. *Diké - Revista Jurídica*, v. 22, n. 24, p. 225-251, 2023. DOI: 10.36113/dike.24.2023.3973.

ALVES, M.; ANDRADE, O. Autonomia individual em risco? Governamentalidade algorítmica e a constituição do sujeito. *Cadernos Metrópole*, v. 24, n. 55, p. 1007-1024, 2022. DOI: 10.1590/2236-9996.2022-5507.

AMARAL, A.; ELESBÃO, A.; DIAS, F. Governamentalidade algorítmica e novas práticas punitivas. *Derechos en Acción*, v. 20, n. 20, p. 549, 2022. DOI: 10.24215/25251678e549.

ANDRADA, A.; CARDOSO, A.; GUIMARÃES, N.; MORENO, R.; PEREIRA, M. Plataformas digitais de cuidado no Brasil. *Tempo Social*, v. 35, n. 3, p. 5-31, 2023. DOI: 10.11606/0103-2070.ts.2023.218376.

ARAÚJO, V.; ZULLO, B.; TORRES, M. Big data, algoritmos e inteligência artificial na administração pública: reflexões para a sua utilização em um ambiente democrático. *A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, v. 20, n. 80, p. 241, 2020. DOI: 10.21056/aec.v20i80.1219.

BARREIRA, T. Riscos psicossociais no trabalho plataformizado requer intervenção para a saúde mental dos trabalhadores. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, v. 31, n. 2, p. 218-238, 2023. DOI: 10.30972/rfce.3127158.

BRANCO, P.; SILVA, S. Uberização: as quatro facetas do controle. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 19, n. 56, p. 303, 2023. DOI: 10.3895/rts.v19n56.14849.

CANÇADO, A.; PEREIRA, J.; TENÓRIO, F. Fundamentos teóricos da gestão social / Fundamentos de la gestión social: una aproximación teórica / Theoretical foundations of the social management. *DRD - Desenvolvimento Regional em Debate*, v. 5, n. 1, p. 4-19, 2015. DOI: 10.24302/drd.v5i1.703.

CARVALHO, M. et al. Perspectivas da humanização da saúde mental no Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro. *Revista Eletrônica Acervo Científico*, n. 47, e15953, 2024. DOI: 10.25248/reac.e15953.2024.

DESGRANGES, N. Os algoritmos do empreendedorismo: a plataformização do trabalho de entregadores de iFood. *Pensata - Revista dos Alunos do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Unifesp*, v. 9, n. 2, 2021. DOI: 10.34024/pensata.2020.v9.11136.

DOURADO, D.; AITH, F. A regulação da inteligência artificial na saúde no Brasil começa com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. *Revista de Saúde Pública*, v. 56, p. 80, 2022. DOI: 10.11606/s1518-8787.2022056004461.

GARCIA, G. Fatores estressores, de esgotamento profissional e satisfação no trabalho de enfermeiros atuantes na atenção primária à saúde. 2018. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. DOI: 10.11606/d.22.2018.tde-18042023-141123.

LEAL, L. et al. Modelos de atenção à saúde e sua relação com a gestão de enfermagem hospitalar. *Revista Enfermagem UERJ*, v. 27, e43769, 2019. DOI: 10.12957/reuerj.2019.43769.



OLIVEIRA, H.; BRITTO, J. Gerenciamento e disciplina algorítmica: uma análise focalizada em plataformas de emprego de elevada qualificação. *Economia e Sociedade*, v. 32, n. 3, p. 633-667, 2023. DOI: 10.1590/1982-3533.2023v32n3art06.

REBECCHI, C.; BAPTISTELLA, C. O trabalho mediado por plataformas digitais e assimetrias nas relações de comunicação. *Revista Katálysis*, v. 25, n. 1, p. 83-92, 2022. DOI: 10.1590/1982-0259.2022.e82596.

SANTOS, A.; FRANCO, S. A administração e o surgimento da gestão de pessoas. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, v. 7, n. 2, p. 182-191, 2018. DOI: 10.33362/visao.v7i2.1900.