O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VII | Volume 21 | Nº 63 | Boa Vista | 2025

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.15313087

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

DESAFIOS DO USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA[1]

Daniela Gomes Appolinário[2]

Helga Cristina Hedler[3]

Edilson Ferneda[4]

Resumo

A aplicação da Inteligência Artificial (IA) na Gestão de Recursos Humanos (RH) pode aprimorar a eficiência organizacional, a produtividade e a tomada de decisões. A integração da IA aos processos de RH enfrenta desafios e levanta preocupações éticas. Este estudo visa identificar os desafios da adoção da IA na Gestão de RH. Foi realizada uma revisão sistemática de literatura usando o protocolo PRISMA, abrangendo 2019 a 2025, nas bases de dados Scopus e Web of Science. Os metadados das publicações foram analisados no Bibliometrix e o *corpus* textual no Iramuteq. Do ponto de vista quantitativo, a literatura foi mapeada, foram selecionados os 10 artigos mais recentes e mais citados, lidos e analisados na íntegra. Os resultados das análises qualitativas evidenciaram cinco classes de conteúdo: 1. Autonomia e Controle Algorítmico; 2. Privacidade, Viés e Ética na IA; 3. Estratégias Organizacionais e IA; 4. Desafios e Barreiras na Adoção da IA; 5. Pesquisas e Modelos Explicáveis em IA. Os resultados convergem para identificar os principais desafios: falta de transparência, baixa confiança nos sistemas e a necessidade de manter a centralidade humana. A literatura sugere intervenções técnicas, políticas e organizacionais, destacando a capacitação de profissionais, políticas internas e governança ética. Identificou-se uma lacuna de estudos empíricos em organizações, explorando as experiências reais de gestores e colaboradores com essa tecnologia.

Palavras-chave: Desafios; Ética; Gestão; Inteligência Artificial; Recursos Humanos.

Abstract

The application of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HR) can improve organizational efficiency, productivity, and decision making. The integration of AI into HR processes faces challenges and raises ethical issues. This study aims to identify the challenges of adopting AI in HR Management. A systematic literature review was carried out using the PRISMA protocol, covering 2019 to 2025, in the Scopus and Web of Science databases. The metadata of the publications were analyzed in Bibliometrix and the textual corpus in Iramuteq. From a quantitative point of view, the literature was mapped, the 10 most recent and most reported articles were selected, read and detailed in full. The results of the qualitative analyses highlighted five classes of content: 1. Autonomy and Algorithmic Control; 2. Privacy, Bias and Ethics in AI; 3. Organizational Strategies and AI; 4. Challenges and Barriers in AI Adoption; 5. Research and Explainable Models in AI. The results converge to identify the main challenges: lack of transparency, low trust in systems and the need to maintain human centrality. The literature suggests technical, political and organizational interventions, highlighting the training of professionals, internal policies and ethics. A gap was identified in empirical studies in organizations, exploring the real experiences of managers and employees with this technology.

Keywords: Artificial Intelligence; Ethics; Governance; Human Resource; Management.

[1] A presente pesquisa contou com o apoio constitucional da Caixa Econômica Federal (CEF).

[2] Coordenadora de Projetos da Caixa Econômica Federal. Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília (UCB). E-mail: daniela.appolinario@yahoo.com.br

[3] Professora da Universidade Católica de Brasília (UCB). Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. E-mail: helgachedler@gmail.com

[4] Professor da Universidade Católica de Brasília (UCB). Doutor em Computação pela Laboratoire d'Informatique, Robotique et Microélectronique de Montpellier (LIRMM). E-mail: eferneda@gmail.com

INTRODUÇÃO

Na era da rápida expansão digital, a inteligência artificial (IA) emerge como protagonista no universo corporativo. Ela remodela operações e estratégias e levanta questões éticas.

A IA e tecnologias algorítmicas são tendências em Recursos Humanos (RH). Em um cenário empresarial complexo, a IA melhora práticas e impulsiona a inovação em RH. Ela resolve problemas complexos em tempo real, com base em análise de dados, algoritmos e tecnologias de computação, aprende e se adapta automaticamente para oferecer soluções adaptadas e resultados céleres em escala por meio do processamento automatizado de diversos tipos e volume de dados.

A IA pode impactar a cultura empresarial e a qualidade do ambiente de trabalho. Ela otimiza o tempo dos profissionais para tarefas mais seguras, significativas e desafiadoras. Além disso, complementa o trabalho humano e automatiza tarefas repetitivas, degradantes e perigosas. Essa integração pode promover eficiência operacional e impactar positivamente a cultura empresarial e o ambiente de trabalho.

A implantação de sistemas de IA no setor de RH é desafiadora, apesar do avanço tecnológico e aumento de eficiência. No Brasil, o uso da IA na gestão de recursos humanos está sujeito a normas jurídicas que salvaguardam os direitos fundamentais, especialmente em relação à privacidade e ao tratamento de dados pessoais. A Constituição Federal de 1988 assegura a inviolabilidade da intimidade e do sigilo; a Consolidação das Leis do Trabalho coíbe práticas discriminatórias em processos seletivos; e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) estabelece diretrizes para o uso responsável e ético no setor público e privado. Essas normativas constituem o arcabouço legal para regular o uso de IA nas práticas de gestão de pessoas.

A pergunta que surge é: “Quais são os desafios e aspectos éticos da IA na gestão de RH?”. Este estudo busca identificar os principais desafios, riscos e consequências da adoção da IA. O estudo apresenta *insights* sobre ações e medidas para a implantação ética dessa tecnologia por partes interessadas (organizações, poder público, gestores e empregados) para assegurar benefícios responsáveis, éticos e sustentáveis.

Esta pesquisa organiza-se em seis seções. Após esta introdução, a Seção 2 apresenta o Referencial Teórico, com discussões sobre IA e fundamentos de RH. A Seção 3 descreve a Metodologia, detalhando a coleta e análise de dados. A Seção 4 apresenta os Resultados Descritivos e, na Seção 5, discutem-se os achados com base na literatura especializada. A Seção 6 expõe as Considerações Finais, ressaltando as limitações e sugerindo pesquisas futuras sobre o uso ético da IA na Gestão de RH.

APLICAÇÃO DA IA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A compreensão contemporânea de recursos humanos (RH) representa um papel estratégico para as organizações. O RH deixa de ser um departamento voltado apenas às tarefas administrativas para se tornar uma peça estratégica chave, que forma a base das relações de trabalho, abrange a tomada de decisões sobre políticas e práticas e visa resultados organizacionais (FENWICK; MOLNAR; FRANGOS, 2024b).

A IA e tecnologias algorítmicas são tendências em RH (BANKINS *et al.*, 2022; BARTOSIAK MODLINSKI, 2022; CHARLWOOD; GUENOLE, 2022). Prikshat *et al.* (2021) desenvolveram um arcabouço conceitual sobre o uso da IA nessa área. Os autores propõem "Gestão de RH aumentada por IA" como a capacidade de integração da função de RH aos sistemas de inteligência de negócio, utilizando redes neurais, processamento de linguagem natural (PLN) e blockchain para decisões baseadas em dados e impactos positivos em três dimensões da Gestão de RH: operacionais (eficiência e redução de custos em tarefas administrativas), relacionais (melhoria nos serviços de RH e fortalecimento da relação com os empregados) e transformacionais (orientação estratégica e capacidade de inovação nas práticas de gestão de RH).

Embora existam diferentes técnicas de IA, muitos processos de gestão de RH usam algoritmos de *machine learning*. Essa abordagem permite processar o comportamento de dados de entrada, aprender com agrupamentos e padrões dos dados e fazer análises preditivas com o aprendizado de padrões de entrada e saída, replicando decisões humanas (KÖCHLING; WEHNER, 2020; RODGERS *et al*., 2023).

Algoritmos de *deep learning*, como técnica de *machine learning*, podem assimilar um grande conjunto de dados, segmentá-los em níveis de abstração distintos, definir seus parâmetros e treinar ferramentas para aprenderem de forma autônoma, identificando padrões com múltiplas camadas de redes neurais. Esse algoritmo consegue tomar decisões e predizer situações com base em redes de dados complexas, sem intervenção humana (RODGERS *et al.*, 2023).

Fenwick, Molnar e Frangos (2024b) identificam três fases do uso da IA no trabalho: tecnocrática, integrada e totalmente incorporada. Na fase tecnocrática, a IA automatiza e refina processos de Gestão de RH, como planejamento de RH, seleção e recrutamento, treinamento e desenvolvimento e gestão de desempenho. As principais questões estão relacionadas à confiança dos colaboradores na IA, na dinâmica e o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para inovação, colaboração e gestão eficaz da mudança. A etapa integrada marca uma evolução na interação entre IA e humanos, caracterizando-se pela assimilação da IA em atividades cotidianas e personalização do ambiente de trabalho. A fase completamente incorporada revela um uso abrangente da IA, orientado pela experiência

do funcionário e pela eficácia organizacional, fundamentado em princípios éticos centrados no ser humano. Essa fase indica um nível de maturidade avançado, onde a gestão de RH pressupõe a gestão conjunta do RH e da tecnologia em uma relação simbiótica. A literatura atual está apoiada nas duas primeiras fases. A última representa uma projeção teórica dos autores que dialoga com as macrotendências e objetivos organizacionais da IA centrada no ser humano (FENWICK; MOLNAR; FRANGOS, 2024b).

Gestão de RH são limitadas devido às incertezas do seu potencial de aplicação e consequências. Entretanto, a literatura avança na construção de evidências empíricas. A IA pode ser utilizada para previsão de desempenho, detecção de risco de *turnover*, monitoramento de trabalhadores, avaliação de desempenho e em processos de recrutamento e seleção. Existem estudos sobre ferramentas de reconhecimento de imagem, vídeo e detecção de voz em entrevistas, sistemas de "Processamento de Linguagem Natural" (PLN) para *chatbots* e IA Generativa baseados em LLMs ("Modelos de Linguagem de Grande Escala"), como o *ChatGPT*, úteis na redação de perguntas semiestruturadas para entrevistas, no desenvolvimento de documentos e programas de treinamento ou para análise e compartilhamento de dados analíticos de RH (TAMBE; CAPPELLI; YAKUBOVICH, 2019; MAJUMDER; MONDAL, 2021; MEIJERINK *et al.*, 2021; MURUGESAN *et al.*, 2023; RODGERS *et al.*, 2023; ANDRIEUX *et al.*, 2024).

A assimilação do uso da IA na Gestão de RH é influenciada por fatores tecnológicos, organizacionais e humanos. No aspecto tecnológico, destacam-se a infraestrutura de TI, a atualização dos sistemas e a configuração dos sistemas de Gestão de RH, que influenciam o grau de maturidade digital da organização. No âmbito organizacional, elementos como a prontidão institucional, o apoio da alta gestão e a capacidade de reconfigurar os recursos de TI são determinantes para a adoção eficaz da IA. Os fatores humanos envolvem o nível de conhecimento técnico dos colaboradores, suas disposições individuais, valores e experiências, impactando a aceitação, uso e integração da IA nas práticas de gestão de RH (PRIKSHAT *et al.*, 2021). A literatura reforça a importância do fator humano, especialmente na aceitação da IA pelos empregados, a colaboração entre humanos e máquinas, capacitação e desenvolvimento de liderança digital como aspectos centrais para o sucesso organizacional (ARSLAN *et al*., 2022; DEL GIUDICE, 2023; SINGH; PANDEY, 2024).

Hamilton e Davison (2021) defendem a confiança dos trabalhadores na IA para o êxito da implantação nos processos de gestão de RH. Segundo os autores, a transparência e a comunicação clara dos benefícios e impactos da tecnologia aumentam a probabilidade de aceitação. Tambe, Cappelli e Yakubovich (2019) exploram desafios adicionais, identificando quatro razões que restringem o uso da IA: *(i)* complexidade dos fenômenos de RH, devido da natureza multifacetada das atividades,

interdependências entre funções e dificuldade em definir e mensurar conceitos como desempenho e contribuições individuais em contextos colaborativos; *(ii)* desafios relacionados à obtenção, qualidade e integração de dados nas operações de RH; *(iii)* imparcialidade; e *(iv)* restrições legais e reações adversas dos empregados face ao gerenciamento de IA, incluindo preocupações com privacidade e aceitação de decisões algorítmicas.

Alguns autores abordam a adoção da IA na Gestão de RH de forma paradoxal, onde aspectos positivos e negativos coexistem (VRONTIS *et al.*, 2021; ARSLAN *et al*., 2022; CHARLWOOD; GUENOLE, 2022; VENUGOPAL *et al.*, 2024; WANG; PASHMFOROOSH, 2024). A implantação da IA pode melhorar a qualidade e desempenho, impactando a produtividade e o desenvolvimento organizacional. No entanto, acarreta riscos éticos – como discriminação, falta de transparência, violação de privacidade, falhas de segurança e ausência de responsabilização –, além de desafios psicológicos associados à adoção de novas tecnologias, que exigem capacitação e despertam nos trabalhadores o receio de perderem o emprego, além de dificuldades na construção de relações de confiança entre humanos e sistemas de IA (ARSLAN *et al.*, 2022). Estudos recentes mostram o impacto da IA Generativa na Gestão de RH. Budhwar *et al.* (2023) apontam que, apesar do potencial benéfico da tecnologia, como o impulsionamento de vantagem competitiva, existem riscos e consequências desconhecidas, como impactos éticos e legais, e o crescimento da sensação de ansiedade, desconfiança e insegurança no emprego.

Em uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), Appolinário (2024) analisou 27 artigos acadêmicos identificando os desafios éticos da gestão de RH: (i) opacidade, (ii) viés e discriminação, (iii) violação da privacidade e monitoramento excessivo, (iv) reducionismo e (v) impactos sociais da IA e desequilíbrio das relações de poder.

A opacidade surge quando os processos subjacentes à IA são incompreensíveis, seja em relação aos dados de entrada, às relações entre entradas e saídas, ou à falta de clareza nas saídas (LANGER; KÖNIG, 2023). Essa característica pode ter consequências negativas, impactando a percepção de justiça dos colaboradores, que podem ver a lógica das decisões da IA como arbitrárias ou injustas. Além disso, pode comprometer o entendimento de como os dados e decisões estão interligados, e limitar a capacidade de compreender e melhorar seu desempenho (TAMBE; CAPPELLI; YAKUBOVICH, 2019).

A discriminação e os vieses em algoritmos de IA podem surgir de erros no julgamento humano ou na modelagem dos dados. Isso leva a situações que a IA contribui para o tratamento diferenciado e desfavorecido de indivíduos com base em cor, raça, etnia, sexo, religião e idade (KÖCHLING; WEHNER, 2020; HUNKENSCHROER; LUETGE, 2022; PERO; WYCKOFF; WYCKOFF, 2022). Os

dados tendem a replicar vieses quando não representam adequadamente a população ou o fenômeno em questão ou não possuem valor significativo para o resultado. Exemplos incluem vieses históricos, onde as variáveis nos dados de treinamento, refletindo práticas passadas, podem levar a julgamentos ou estereótipos e decisões algorítmicas discriminatórias (KÖCHLING; WEHNER, 2020).

Novas ferramentas de gestão de RH que utilizam dados variados, incluindo texto, áudio, vídeo, imagem, rede, sensores e dispositivos de rastreamento biométrico e facial, acarretam risco de violação de privacidade dos colaboradores (FERNÁNDEZ-ALLER; PÉREZ, 2022, PERO; WYCKOFF; WYCKOFF, 2022). Casos de vigilância intrusiva, como detecção de mentiras, captura de imagens de trabalhadores por webcams corporativas, monitoramento da variabilidade de frequência cardíaca, acesso a e-mails privados e rastreamento da localização fora do horário de trabalho, intensificam essas preocupações. Além da possível interferência em valores, objetivos, preferências e autonomia dos indivíduos, esse tipo de abordagem pode gerar danos psicossociais, degradar as condições de trabalho e dificultar a separação da vida profissional e pessoal (ORAVEC, 2022; PERO; WYCKOFF; WYCKOFF, 2022; VARMA; DAWKINS, CHAUDHURI, 2023).

O reducionismo simplifica a gestão de RH. Os trabalhadores são vistos como coleções de dados produzidos pelo seu trabalho e enquadrados em nichos com base em critérios específicos, sem considerar os aspectos subjetivos e a complexidade humana, gerando o que Giermindl *et al.* (2021) chamam de erro de categoria conceitual, ou seja, a redução excessiva de elementos complexos que distorcem a realidade. Essa perspectiva não reflete a completude e a realidade do trabalho (GAL; JENSEN; STEIN, 2020; GIERMINDL *et al.*, 2021; TURSUNBAYEVA *et al.*, 2022). Segundo Varma, Dawkins e Chaudhuri (2023), tratar trabalhadores como objetos de supervisão e análise pode afetar sua dignidade, levantando problemas como alienação e perda de autonomia. Ao simplificar a gestão de RH por meio de representações de comportamentos, reduz-se a capacidade de desenvolver habilidades e dificulta-se o entendimento do colaborador sobre suas ações, circunstâncias e consequências. O *feedback* nesse contexto geralmente é objetivo, quantitativo e unilateral, o que pode gerar percepção de injustiça, dificultar socialização e compreensão das normas, valores e cultura organizacional. Além disso, essa prática pode levar a escolhas imprecisas, estratégias mal direcionadas, decisões equivocadas de promoção ou desligamento, e disfuncionalidades no ambiente empresarial (GAL; JENSEN; STEIN, 2020; GIERMINDL *et al.,* 2021).

Os impactos sociais da IA e o desequilíbrio de poder na gestão de RH evidenciam a substituição de profissões tradicionais por empregos interorganizacionais e o surgimento de novas formas de controle gerencial sobre os trabalhadores, acentuando assimetrias de poder (PERO; WYCKOFF; WYCKOFF, 2022; BUDHWAR *et al.*, 2023). Tais desequilíbrios, especialmente em plataformas de

trabalho mediadas por tecnologia, contribuem para a mercantilização e alienação dos trabalhadores, gerando repercussões sociais. A disseminação desses sistemas pode reduzir o poder e a autonomia decisória dos gestores, pois a dependência de sistemas algorítmicos para o desenvolvimento de tarefas e apoio à decisão pode transformar líderes em "humanos artificiais", enfraquecendo o valor da função gerencial (GIERMINDL *et al*., 2021; JARRAHI *et al*., 2021). Acrescenta-se a isso a realidade de ambientes de trabalho marcados por práticas irresponsáveis de gestão, carência de proteção legal e enfraquecimento do poder de influência dos trabalhadores. Como consequência, esse enfoque pode resultar no agravamento da exploração laboral, aumento da ansiedade, desequilíbrio da vida pessoal e profissional, desigualdades sociais, queda no engajamento e na satisfação organizacional, surgimento de doenças mentais e receios sociais quanto à substituição dos humanos por máquinas, além da intensificação da escassez de empregos (VARMA; DAWKINS; CHAUDHURI, 2023).

A implementação da IA na Gestão de RH representa um avanço em produtividade, inovação e vantagem competitiva, mas impõe desafios éticos. Superá-los requer o envolvimento de múltiplas partes interessadas ao longo do ciclo de desenvolvimento e adoção tecnológica (SINGH; PANDRY, 2024). A adoção da IA deve envolver, além de treinamento técnico, formações éticas focadas em construir equipes e habilidades relacionais. Intervenções como redesenho do trabalho, abordagens centradas na interação homem-máquina e fortalecimento de competências digitais e sistemas automatizados são caminhos para mitigar os riscos da IA na gestão de RH (CHARLWOOD; GUENOLE, 2022; VENUGOPAL *et al.*, 2024; WANG; PASHMFOROOSH, 2024). Além das ações organizacionais, Varma, Dawkins, Chaudhuri (2023) defendem debates públicos, participação das partes interessadas e intervenções políticas para promover a adaptação social às mudanças no trabalho introduzidas pela IA.

METODOLOGIA

Esta pesquisa qualitativa busca compreender o uso da inteligência artificial em Recursos Humanos, seu alcance, limitações e implicações éticas. A metodologia faz novas distinções conceituais em um processo iterativo, aproximando-se do fenômeno estudado (ASPERS; CORTE, 2019). Realizou-se revisão sistemática de literatura**,** adequada a pesquisas que buscam construir e sistematizar conhecimento, identificar lacunas, em um contexto de proliferação de estudos em uma área em crescimento (SIDDAWAY; WOOD; HEDGES, 2019).

A revisão sistemática de literatura é uma metodologia para o levantamento bibliográfico, importante para garantir um critério objetivo na identificação de estudos relevantes e consistentes sobre os temas desta pesquisa (SIDDAWAY; WOOD; HEDGES, 2019). As diretrizes PRISMA 2020 (PAGE

et al., 2021) evidenciam a importância de tratar esta temática de modo estruturado e criterioso, orientando a transparência na publicação de revisões sistemáticas e ressaltando a necessidade de uma investigação extensa e rigorosa da literatura em um campo em transformação.

O processo começou pela identificação orientada pela declaração PRISMA 2020 (PAGE *et al.*, 2021). Considerando o objetivo da pesquisa "compreender como a inteligência artificial tem sido usada em Recursos Humanos, seu alcance, limitações e implicações éticas", definiram-se as palavras-chave de busca ("artificial intelligence" OR AI AND 'human resource management" OR HRM). Em seguida, realizou-se a busca sistemática nas bases Scopus e Web of Science *Core Collection,* selecionadas por serem fontes de referência na pesquisa científica e acadêmica, com abrangência de revistas e reputação de qualidade e confiabilidade na indexação (SINGH *et al.*, 2021).

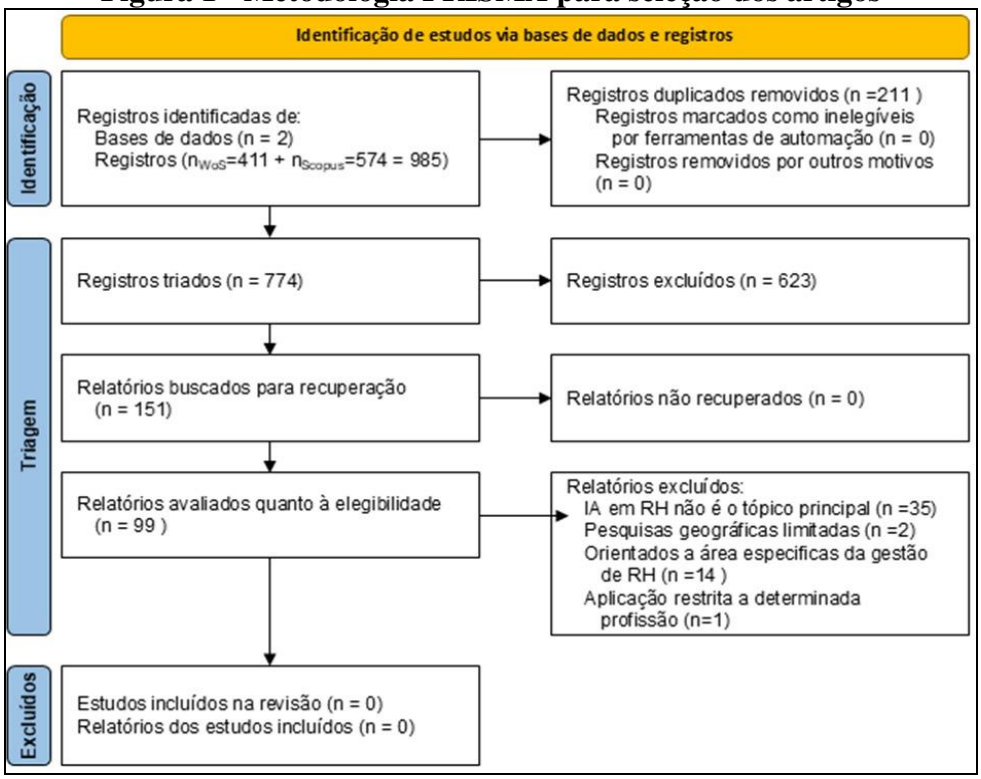
Os pesquisadores buscaram metadados em título, resumo e palavras-chave, de 2020 a 2025, nas áreas de Administração, Psicologia, Ciência da Computação e Ciências Sociais. A busca foi limitada a "article" e "article review" (artigos e artigos de revisão) e ao idioma "English" (inglês) para capturar produções acadêmicas atualizadas, alinhadas ao estado da arte da tecnologia e aos desafios contemporâneos da Gestão de Recursos Humanos. Excluímos documentos que não fossem artigos de periódicos revisados por pares pelo rigor metodológico exigido. Estudos em idiomas diferentes do inglês foram desconsiderados para assegurar uniformidade. A pesquisa nas bases de dados foi realizada pela última vez em 19 de abril de 2025, resultando 574 na Scopus e 411 na Web of Science, totalizando 985 para análise.

Na triagem, a ferramenta Rayyan, uma plataforma web para revisões sistemáticas, foi utilizada. Ela permitiu eliminar duplicatas, selecionar, marcar critérios de inclusão e exclusão e categorizar os artigos de forma rápida e organizada. A ferramenta atendeu às diretrizes do método PRISMA quanto à transparência e reprodutibilidade da revisão (OUZZANI *et al*., 2016). A Figura 1 ilustra as etapas para a construção da base documental de artigos.

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; f) Profissões específicas.

A remoção de duplicatas buscou evitar vieses de contagem. Excluímos artigos que não abordassem a aplicação da IA na Gestão de Recursos Humanos como tema central e estudos focados em subáreas ou profissões, pois poderiam comprometer a visão ampla e integradora da revisão.

Figura 1 - Metodologia PRISMA para seleção dos artigos



Fonte: Elaboração própria.

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; d) 1 com aplicação restrita a uma profissão. Foram selecionados 99 para a Revisão Sistemática de Literatura, destacando as dez 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).

Para a análise de conteúdo dos artigos selecionados, utilizou-se a análise categorial temática indutiva, conforme Bardin (2021). As categorias foram construídas com apoio do software livre IRaMuTeQ (CAMARGO; JUSTO, 2013). Aplicaram-se três análises: i) Classificação hierárquica

descendente (CHD); ii) Análise de similitude e, III) Nuvem de Palavras. O *corpus* textual foi tabulado para inserção no software. A partir da leitura na íntegra dos artigos, as partes

Tabela 1 - Estudos incluídos na revisão sistemática

Código do Estudo	Título	Autores	Ano	Citações
E.1	Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework	Chowdhury S., *et al.*	2023	218
E.2	Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT	Budhwar P., *et al.*	2023	199
E.3	A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective	Pereira V., *et al.*	2023	160
E.4	Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies	Arslan, *et al.*	2022	95
E.5	Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence?	Charlwood A.; Guenole N.	2022	82
E.6	Toward the human - Centered approach. A revised model of individual acceptance of AI	Del G. M. *et al.*	2023	79
E.7	The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation	Meijerink J.; Bondarouk T.	2023	74
E.8	An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes	Rodgers W. *et al.*	2023	71
E.9	AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences*	Prikshat V.; Malik A.; Budhar P.	2021	69
E.10	Are chatbots really useful for human resource management?	Majumder S.; Mondal A.	2021	67

Fonte: Elaboração própria.

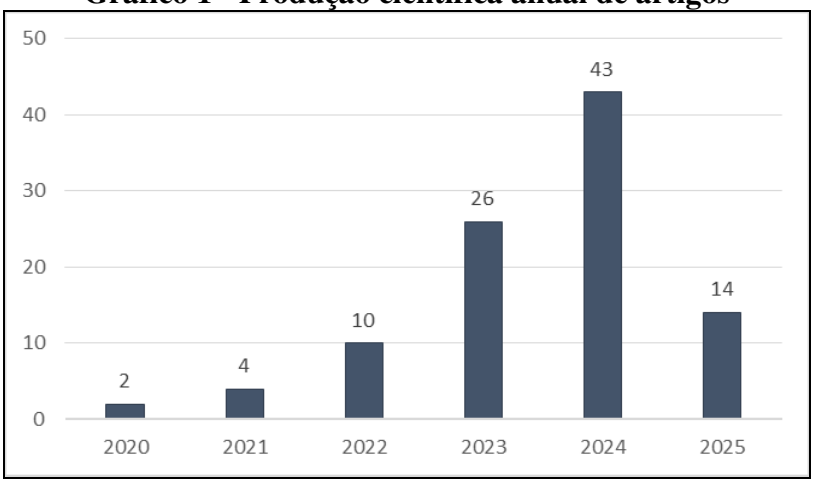
A CHD baseada no método de Reinert indica quão representativo é um segmento de texto (ST) para uma classe. Utiliza-se a classificação dos escores de qui-quadrado em *alto* ($\chi^2 > 40$), *médio* ($20 \leq \chi^2 \leq 40$) e *baixo* ($\chi^2 < 20$) conforme Camargo e Justo (2013), refletindo o grau de representatividade dos segmentos textuais em relação às classes lexicais. A análise de similitude identifica as conexões entre palavras com base na coocorrência (ocorrência conjunta) nos mesmos segmentos de texto. Ela usa a teoria dos grafos para construir uma rede de palavras, destacando as mais centrais e as mais conectadas dentro do *corpus*. O gráfico de nuvem de palavras é uma representação visual de palavras mais frequentes em um *corpus*.

RESULTADOS – ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise quantitativa foi baseada nos 99 artigos selecionados na revisão sistemática. Os metadados foram processados com o pacote *Bibliometrix* no R. O objetivo foi identificar padrões de publicação, distribuição geográfica das produções científicas, documentos impactantes, recorrência e coocorrência de palavras para mapear a produção sobre a aplicação da IA na Gestão de RH de 2020 a 2025.

A apresentação dos resultados começa com o Gráfico 1, que mostra a produção científica anual. Ela evidencia um crescimento consistente no número de publicações desde 2021, refletindo o aumento do interesse da comunidade acadêmica sobre o tema.

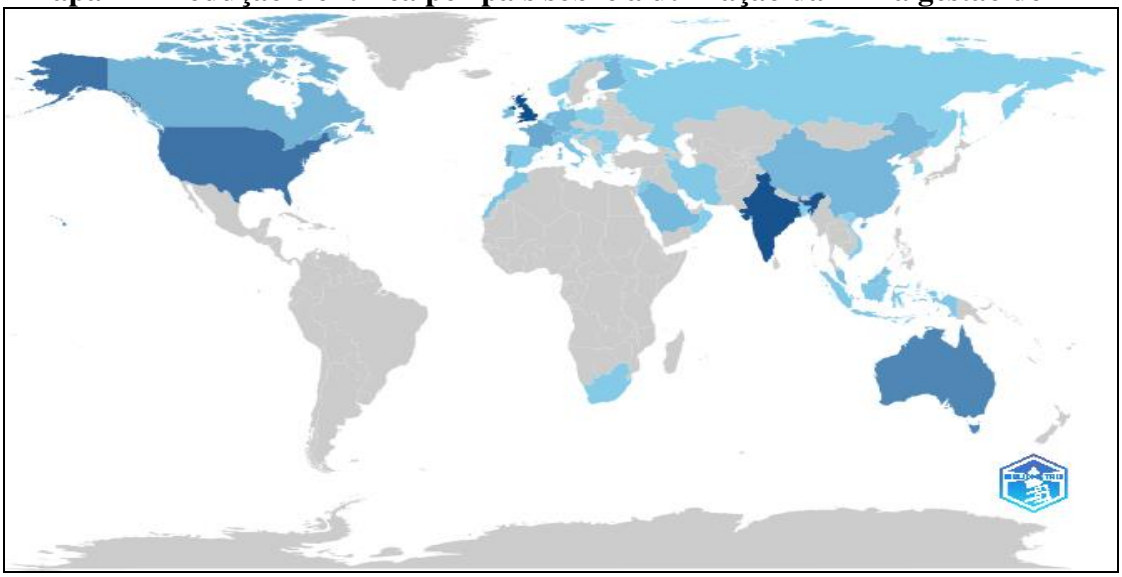
Gráfico 1 - Produção científica anual de artigos



Fonte: Elaboração própria.

O mapa 1, por sua vez mostra a predominância de artigos da Inglaterra, Índia, EUA e Austrália, isso indica uma estrutura científica consolidada voltada ao financiamento de pesquisas em tecnologia e à maturidade dos mercados de trabalho locais que favorecem estudos de tecnologia e gestão de RH.

Mapa 1 - Produção científica por país sobre a utilização da IA na gestão de RH



Fonte: Elaboração própria.

Foram geradas representações visuais (Figura 2) para identificar as palavras-chave mais frequentes e os temas centrais dos artigos analisados. A nuvem de palavras (Word Cloud) destaca os termos “artificial intelligence”, “human resource management”, “challenges”, “technology” e “decision-making” como os mais recorrentes. Esses termos ressaltam temas relacionados a implicações práticas e éticas do uso da IA em processos decisórios no RH.

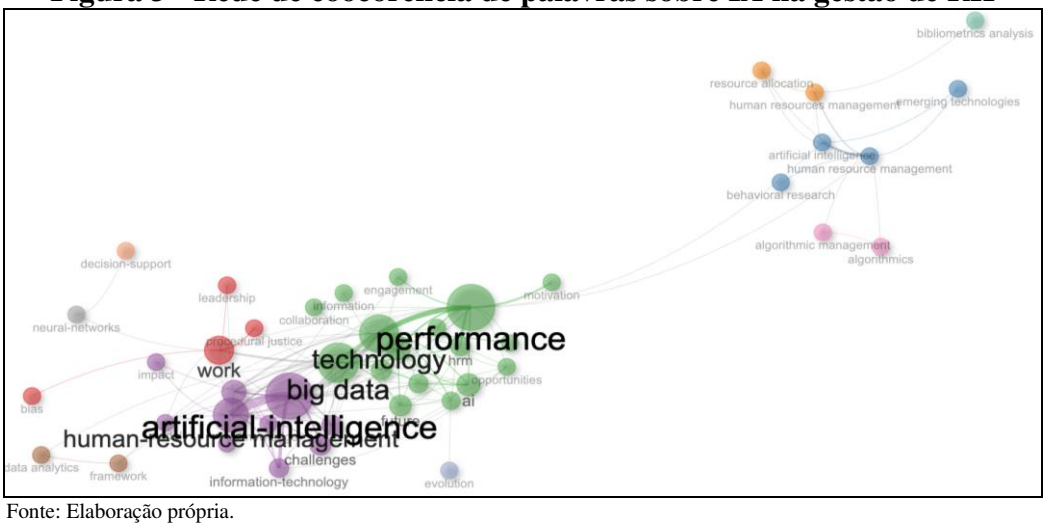
Figura 2 - Nuvem de palavra sobre IA na Gestão de RH



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 3 mapeou a estrutura temática da literatura analisada por meio da análise de coocorrência de palavras (Co-Word Network), identificando agrupamentos de termos utilizados em conjunto. Os clusters na rede semântica indicam subtemas: a) uso da IA em processos de seleção; b) desafios envolvendo inteligência artificial e big data; c) justiça, liderança e viés no uso da IA no trabalho; d) engajamento, colaboração, performance e oportunidades do uso de tecnologias na gestão de RH.

Figura 3 - Rede de coocorrência de palavras sobre IA na gestão de RH



Fonte: Elaboração própria.

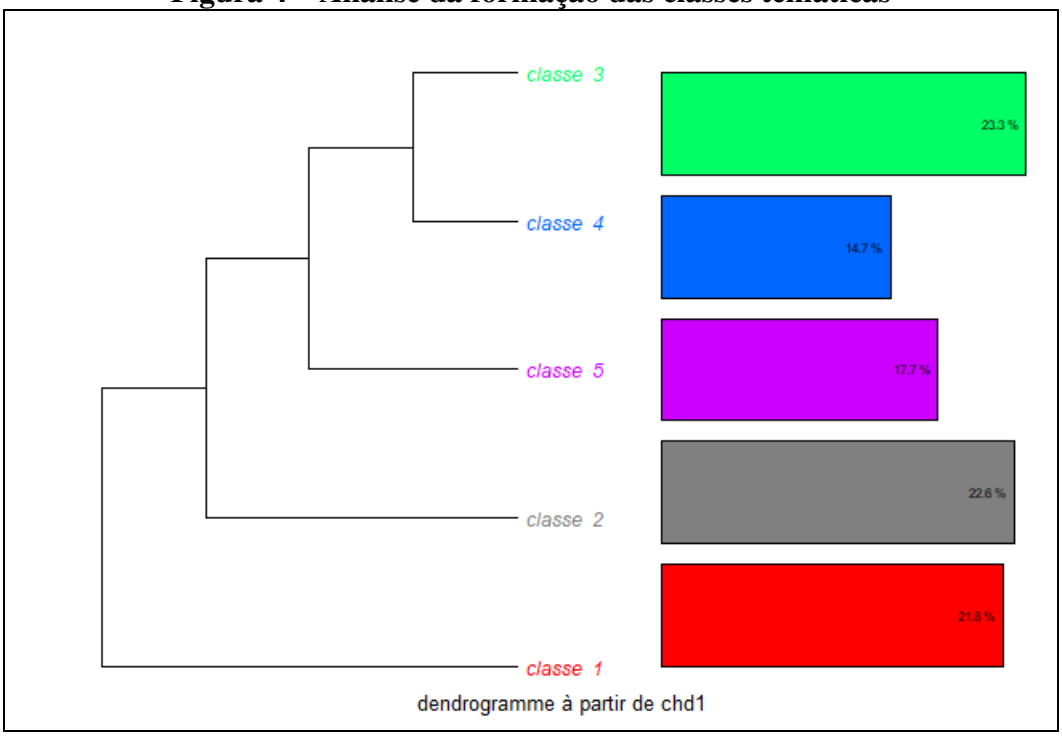
RESULTADOS – ANÁLISE QUALITATIVA

O *corpus* analisado foi composto por 10 textos, divididos em 349 segmentos de texto (ST). Desses, 266 foram aproveitados na análise, o que corresponde a 76,22% de aproveitamento, atendendo

ao critério mínimo de retenção de 75% exigido para a Classificação Hierárquica Descendente (CHD). No total, foram identificadas 12.378 ocorrências (palavras ou formas), distribuídas em 2.574 formas distintas, das quais 1.354 eram únicas (ou seja, apareceram apenas uma vez no *corpus* – os chamados *hápax*).

A análise resultou na formação de cinco classes temáticas. A distribuição de segmentos é a seguinte: Classe 1: 58 segmentos (21,8%), Classe 2: 60 segmentos (22,56%), Classe 3: 62 segmentos (23,31%), Classe 4: 39 segmentos (14,66%) e Classe 5: 47 segmentos (17,67%), conforme a Figura 4.

Figura 4 – Análise da formação das classes temáticas



Fonte: Elaboração própria.

A segmentação em cinco classes foi feita. As classes e os temas foram nomeados. Também foi apresentada a "score" (pontuação relativa, média de χ^2 de formas marcadas no segmento) de cada umae, com dois exemplos de segmento de texto característico. A Tabela 2 apresenta uma análise textual com cinco classes temáticas principais, evidenciando distintos enfoques sobre a inteligência artificial no trabalho.

Na tabela 2 observa-se: Classe 1 (score alto) enfoca no controle e penalizações algorítmicas, destacando a tensão entre autonomia e controle via algoritmos; Classe 2 aponta limitações tecnológicas da IA e questões éticas, como viés, privacidade e frustração dos usuários; Classe 3 relaciona IA com estratégias organizacionais, enfatizando a integração entre inteligência artificial e humana; Classe 4 aborda desafios na adoção da IA, como opacidade dos sistemas e necessidade de regulação; Classe 5

discute falhas por falta de conhecimento de domínio e o avanço na compreensão dos modelos de IA. Verifica-se essas classes refletem preocupações com controle, limitações técnicas, estratégias, barreiras de adoção e explicabilidade da IA.

Tabela 2 - Segmentos de textos característicos divididos em Classes e Temas Principais

Classe	Segmento de Texto Típico	Score	Tema principal
Classe 1 Autonomia e Controle Algorítmico	"this involves workers who do repeatedly receive poor customer ratings being either deactivated i.e. losing access to the online workplace or receiving fewer jobs"(art_7)	64.42	Penalizações e controle via algoritmos
	"this study proposes the duality of algorithmic_management as a conceptual lens to unravel the complex relationship… between algorithms, job autonomy and the value to workers"(art_7)	57.15	Ambivalência entre controle e autonomia
Classe 2 Privacidade, Viés e Ética na IA	"to date the use of algorithmic_management has been confined by the limits of technology… structured data generated automatically through sensors"(art_5)	24.07	Limitações tecnológicas e controle de tarefas
	"the employee applicant… often gets bored and frustrated… query response itself may contain imperfect solutions"(art_10)	21.35	Frustração com IA e qualidade das respostas
Classe 3 Estratégias Organizacionais e IA	"understanding the capabilities… of artificial_intelligence to solve business problems… is critical… for developing digital strategy"(art_1)	23.63	Estratégia digital baseada em IA
	"areas of knowledge that can shape organisational strategies… where artificial_intelligence and human intelligence will co_exist"(art_1)	23.2	Colaboração homem-IA nas estratégias
Classe 4 Desafios e Barreiras na Adoção da IA	"framework is timely… challenges… can lead to the opacity of artificial_intelligence applications…"(art_9)	22.59	Barreiras pós-adoção e opacidade
	"new laws to deal with the challenges that artificial_intelligence poses will be needed…"(art_5)	21.72	Regulação e governança da IA
Classe 5 Pesquisas e Modelos Explicáveis em IA	"examples… where domain knowledge was not applied… do not mean discriminatory artificial_intelligence are inevitable" (art_5)	24.79	Falhas por ausência de conhecimento de domínio
	"model explainability is… fast-developing field… techniques like shap values"(art_5)	23.01	Explicabilidade dos modelos de IA

Fonte: Elaboração própria.

A análise de similitude identifica as conexões entre palavras com base em sua coocorrência (ocorrência conjunta) nos mesmos segmentos de texto (STs). Ela utiliza a teoria dos grafos para construir uma rede de palavras, destacando as mais centrais e as mais conectadas dentro do *corpus* (CAMARGO; JUSTO, 2013). A Figura 5 tem uma estrutura com vários núcleos conectados. Os principais polos semânticos são:

Núcleo 1 — "algorithm" / "worker" / "autonomy"

- Conecta palavras como *software*, *control*, *freedom*, *platform*, *activity*.
- Indica um campo semântico focado em gestão algorítmica e seus efeitos sobre o trabalhador.

Núcleo 2 — "strategy" / "development" / "business"

- Relacionado a *framework*, *capability*, *manager*.
- Refere-se à estratégia organizacional para adoção de IA.

Núcleo 3 — “process” / “research” / “management”

- Aponta para o contexto de pesquisa acadêmica e práticas de gestão.

Núcleo 4 — “datum” / “bias” / “employee” / “impact”

- Relacionado a *accountability*, *knowledge*, *privacy*, *risk*.
- Foca em questões éticas, privacidade e viés nos dados e algoritmos.

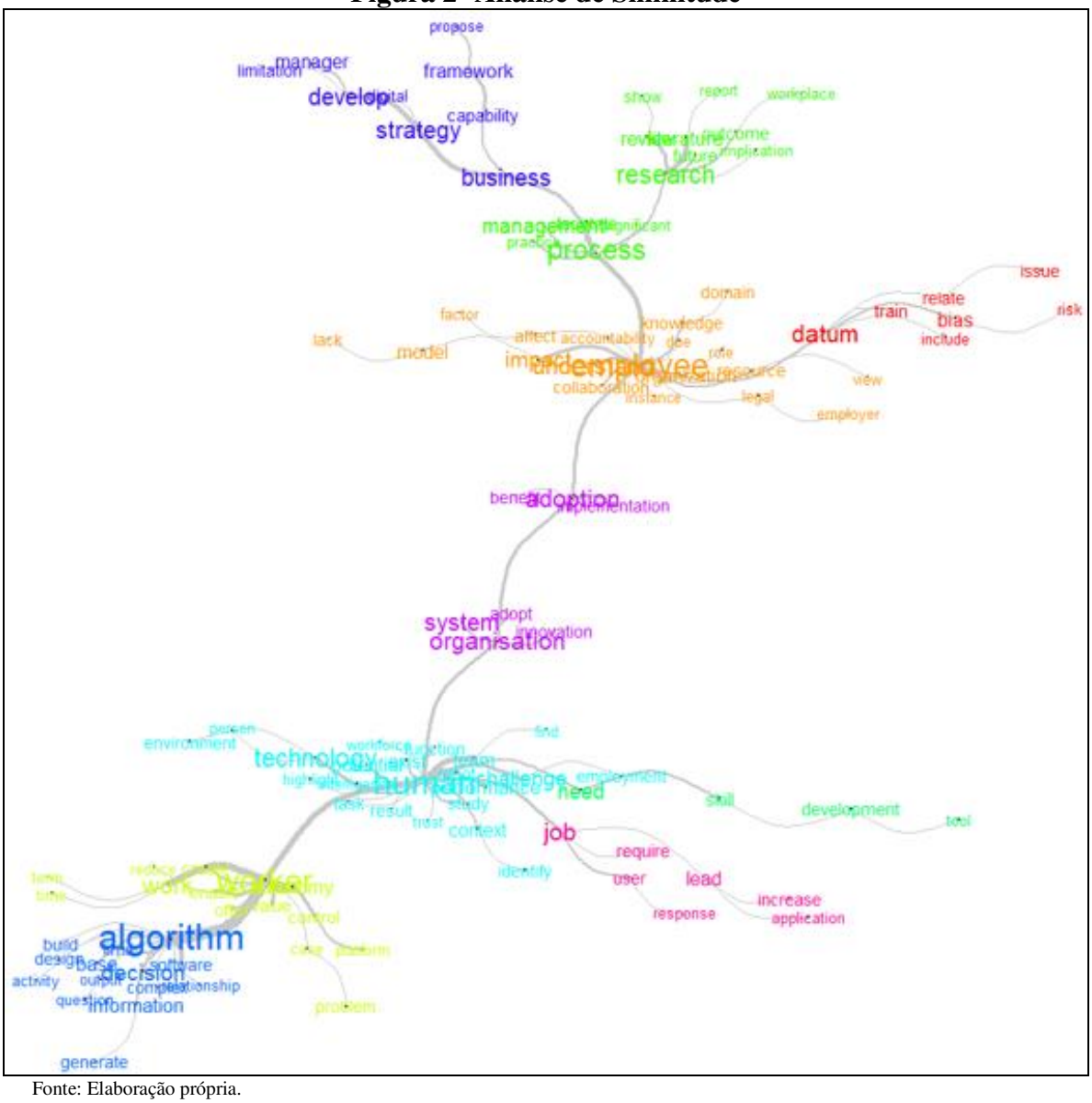
Núcleo 5 — “organisation” / “system” / “adoption”

- Liga-se à ideia de implantação de sistemas de IA nas organizações.

Claro — “technology” / “job” / “challenge”

- Conecta *context*, *environment*, *employment*, *tool*.
- Trata das dificuldades e necessidades associadas à IA no trabalho.

Figura 2- Análise de Similitude



Fonte: Elaboração própria.

As três análises apontam para cinco grandes eixos temáticos, que aparecem sob diferentes formas. Há uma convergência temática entre elas, como mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Síntese comparativa entre as análises

Tema Central	CHD (dendograma)	Similitude	Nuvem de palavras
1. Inteligência Artificial em Recursos Humanos	Presente em todas as classes	Conexão entre artificial_intelligence, human_resource_management, employee	Termos mais destacados: artificial_intelligence, human_resource_management, worker
2. Gestão Algorítmica e Autonomia	Classe 1 enfatiza controle/autonomia	Núcleo com algorithm, autonomy, control, freedom	Alta frequência de algorithm, worker, job, autonomy
3. Ética, Viés e Privacidade	Classe 2 destaca riscos éticos e viés	Palavras como bias, datum, privacy, impact agrupadas	Palavras importantes: bias, datum, ethics, privacy
4. Estratégia e Implementação de IA	Classe 3 foca na integração estratégica	Núcleo com strategy, development, capability, framework	Palavras recorrentes: strategy, develop, capability, organisation
5. Barreiras e Desafios Tecnológicos	Classe 4 aponta dificuldades e riscos	Termos como challenge, adoption, technology, employment	Frequência notável de technology, challenge, adoption

Fonte: Elaboração própria.

A partir da Tabela 3, pode-se observar uma complementaridade metodológica. O gráfico Dendograma (CHD) delimitou categorias temáticas e apresentou exemplos concretos (STs). A análise de similitude apresenta como as ideias estão conectadas e ajuda a entender a estrutura semântica subjacente do *corpus*. Assim, a densidade de conexões semânticas e a recorrência de termos complexos como *autonomy*, *algorithmic_management*, *capability*, *strategy* indicam que o *corpus* é teoricamente fundamentado. E a nuvem de palavras forneceu uma visão geral das palavras mais frequentes.

DISCUSSÃO

A partir das três análises qualitativas, observa-se um *corpus* coeso, com cinco temas interligados que giram em torno do uso da inteligência artificial na gestão de RH. Os métodos convergem, o que fortalece a validade dos achados.

Os resultados desta pesquisa convergem também com Gomes, Gomes e Doliveira (2024). Em seu estudo de natureza bibliométrica, eles identificaram que as pesquisas sobre a transformação digital e os usos e barreiras da IA nas organizações em um nicho específico – tribunais – precisam ser aprofundadas para cobrir a lacuna de estudos que enfatizem a dimensão ética do uso da IA.

Os dados sugerem caminhos ou temas para investigações sobre IA no trabalho, ética algorítmica e governança tecnológica como implicações para a pesquisa. A análise chama a atenção de aspectos que os líderes podem observar ao adotarem estratégias de IA em suas organizações do ponto de vista da gestão. Nesse sentido, o ponto sensível identificado é a confiança nos processos mediados por IA, pois a falha na colaboração entre humanos e sistemas de IA impede que os trabalhadores compreendam como

as decisões são tomadas, o que pode comprometer a aceitação do uso da IA pelos colaboradores e, consequentemente, a implantação exitosa da IA nos processos de gestão de RH (MEIJERINK; BONDAROUK, 2023; FENWICK; MOLNAR; FRANGOS, 2024a).

Sugere-se que os gestores se pautem em uma adoção estratégica e responsável de IA considerando seus impactos sobre pessoas, processos e estruturas. Pois, a implementação da IA na Gestão de RH apresenta um enfoque ambivalente, coexistindo benefícios e riscos. Embora a IA tenha o potencial de promover ganhos operacionais – como eficiência operacional, maior produtividade e transformação dos modelos de negócios –, esses ganhos frequentemente não se concretizam devido a barreiras estruturais e humanas. A ausência de objetividade da adoção e a desconexão entre infraestrutura técnica e cultura organizacional são fatores recorrentes de insucesso (CHARLWOOD; GUENOLE, 2022; CHOWDHURY *et al.*, 2023; PEREIRA *et al.*, 2023). No campo corporativo, as empresas podem melhorar sua competitividade, eficiência e inovação com a implementação de melhores práticas associadas ao uso ético da IA na gestão de RH.

A quantidade de produções científicas sobre IA centrada no ser humano revela uma preocupação no sentido de que os processos no contexto da IA na Gestão de RH não devem eliminar a interação humana, mas sim potencializá-las (PRIKSHAT *et al.*, 2022; DEL GIUDICE *et al.*, 2023; RODGERS *et al.*, 2023). Dessa forma, os trabalhadores não devem ser vistos apenas como números ou dados processados, mas como indivíduos que possuem dignidade, experiências, valores e necessidades humanas a serem respeitados. Portanto, o uso ético da IA passa por essa valorização da centralidade humana no contexto da gestão de RH.

Estudos também destacam os dilemas éticos na implementação da IA, especialmente em relação à transparência, privacidade e viés. Há preocupações significativas com o viés algorítmico nos sistemas de RH, situações nas quais a IA pode reforçar preconceitos existentes na sociedade, levando a práticas discriminatórias de contratação ou avaliação de desempenho (CHARLWOOD; GUENOLE, 2022; RODGERS *et al.*, 2023). A transparência no desenvolvimento e operação de algoritmos é determinante para mitigar esses riscos e garantir que os processos de RH baseados em IA não reproduzam injustiças históricas (MEIJERINK; BONDAROUK, 2023).

As perspectivas futuras, conforme discutido na literatura, orientam uma evolução da aplicação ética da IA. Além de melhorias relacionadas ao desenvolvimento de sistemas de IA e à qualidade de dados, foi sugerido um foco significativo na incorporação de princípios éticos como justiça, autonomia, explicabilidade, reponsabilidade, a capacitação de profissionais de RH em IA, implementação de políticas internas que promovam uma governança ética contínua (PRIKSHAT *et al.*, 2022). A IA,

quando implementada de forma ética, pode melhorar a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores além de contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

Considera-se que o uso ético da IA impacta na garantia de direitos como justiça, privacidade, dignidade e igualdade. Assim como, na criação de um ambiente de trabalho justo e transparente, no qual a IA servirá como uma ferramenta para melhorar a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores (RODGERS *et al.*, 2023).

Apesar do crescente número de publicações sobre a utilização ética da IA na gestão de RH, observa-se uma lacuna de pesquisas empíricas que abordem a aplicação prática dessa tecnologia no contexto organizacional. A maioria das produções existentes se concentra em modelos teóricos, análises conceituais e revisões de bibliográficas, negligenciando a investigação sobre a forma como a IA vem sendo implementada e experienciada nas empresas.

A escassez de estudos de campo limita a compreensão das barreiras e desafios enfrentados pelos profissionais de RH no cotidiano das organizações e dificulta a identificação das implicações éticas reais dessa tecnologia. Assim, a realização de pesquisas empíricas que incluam dados primários, como entrevistas com gestores e colaboradores, pode contribuir para a formulação de práticas mais eficazes e éticas no uso da IA na Gestão de RH. A coleta de dados qualitativos e quantitativos sobre o impacto da IA no ambiente de trabalho permitirá que as empresas desenvolvam estratégias mais informadas e que a academia contribua com estudos que alinhem teoria e prática (PEREIRA *et al*., 2023; RODGERS *et al.*, 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou que o uso da Inteligência Artificial (IA) na gestão de Recursos Humanos (RH) representa tanto uma promessa de avanço operacional quanto um campo de tensões éticas e organizacionais. A partir dos procedimentos metodológicos adotados e do método PRISMA, foram consultadas duas bases de dados amplamente reconhecidas e identificaram-se 10 artigos científicos que tratam do uso da IA no RH, eles foram submetidos à análise quantitativa para reconhecimento de aspectos bibliométrico e a análise de conteúdo, para entendimento das temáticas abordadas. A análise revelou um crescimento expressivo nas publicações sobre o tema, especialmente em países com ecossistemas tecnológicos consolidados, indicando um interesse acadêmico crescente e uma consolidação do campo.

A análise qualitativa do *corpus* textual possibilitou a identificação de cinco eixos temáticos centrais que estruturam os debates contemporâneos sobre o uso da Inteligência Artificial na gestão de

Recursos Humanos. O primeiro eixo, *autonomia e controle algorítmico*, revelou tensões entre a liberdade do trabalhador e a crescente automação das decisões por sistemas algorítmicos, destacando uma ambivalência entre potencial de empoderamento e risco de desumanização das relações laborais. O segundo eixo, *privacidade, viés e ética*, expôs preocupações recorrentes quanto à integridade dos dados utilizados pelos sistemas de IA, aos riscos de discriminação algorítmica e à necessidade de garantir justiça e equidade nas decisões automatizadas.

O terceiro eixo, *estratégias organizacionais e IA*, apontou para a crescente incorporação da IA nas decisões estratégicas, especialmente em contextos onde há sinergia entre inteligência artificial e inteligência humana, com ênfase em inovação, transformação digital e planejamento de longo prazo. O quarto eixo, *desafios e barreiras de adoção*, identificou os entraves técnicos, culturais, regulatórios e estruturais que dificultam a implementação bem-sucedida da IA, revelando a importância de políticas internas claras, investimentos em infraestrutura digital e envolvimento da liderança organizacional.

Por fim, o quinto eixo, *pesquisas e modelos explicáveis em IA*, destacou o movimento em direção ao desenvolvimento de sistemas mais transparentes e compreensíveis, capazes de oferecer explicações acessíveis para suas decisões, o que é essencial para fortalecer a confiança dos usuários, especialmente em contextos sensíveis como o da gestão de pessoas. Esses cinco eixos não apenas sintetizam os principais temas em debate na literatura analisada, como também revelam uma convergência em torno da necessidade de uma IA ética, centrada no ser humano e alinhada aos valores organizacionais e sociais.

Portanto, para que a IA cumpra seu papel transformador de forma ética, avalia-se como necessária uma abordagem multidisciplinar e centrada no ser humano. A construção de uma governança responsável da IA exige o envolvimento ativo de gestores, profissionais de RH, legisladores, tecnólogos e pesquisadores. A IA deve ser vista não apenas como uma ferramenta tecnológica, mas como um fenômeno social que redefine as relações de trabalho e o papel do humano nas organizações.

Compreende-se que a Inteligência Artificial é uma tecnologia pervasiva, já incorporada — em maior ou menor escala — às dinâmicas cotidianas e laborais de nossa sociedade. Nesse cenário, torna-se imperativo que sua adoção nas organizações, especialmente no campo da gestão de Recursos Humanos, ocorra de forma estratégica, ética e consciente. A responsabilidade recai particularmente sobre os gestores e profissionais de RH, que desempenham um papel central na mediação entre tecnologia e pessoas. Quando aliada a práticas de governança e a princípios de justiça, transparência e inclusão, a IA pode se tornar uma aliada na promoção do bem-estar dos trabalhadores, no estímulo à inovação, na qualificação das decisões organizacionais e no fortalecimento de uma economia mais equitativa. Dessa

forma, o uso ético da IA não apenas responde a exigências técnicas e legais, mas representa também um compromisso com o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade como um todo.

O presente estudo alcançou seu objetivo de identificar e analisar criticamente os principais desafios, riscos e implicações éticas associados à adoção da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos, respondendo à questão norteadora sobre os aspectos éticos e operacionais envolvidos na incorporação dessa tecnologia no contexto organizacional. Por meio de uma revisão sistemática de literatura, fundamentada em rigor metodológico e análises quantitativas e qualitativas, foi possível mapear a produção científica relevante, delimitar os principais eixos temáticos emergentes e evidenciar tanto os potenciais transformadores quanto os dilemas que a IA impõe às práticas de RH. Contudo, reconhece-se que o estudo apresenta limitações, principalmente pela ênfase em publicações acadêmicas e em recortes conceituais que, embora robustos, não capturam integralmente a diversidade das experiências práticas nas organizações.

Diante disso, propõe-se uma agenda de pesquisas futuras voltada à realização de estudos empíricos — qualitativos e quantitativos — que investiguem, *in loco*, como a IA tem sido implementada, percebida e vivenciada por gestores e colaboradores. Investigações que abordem variáveis como cultura organizacional, maturidade digital, resistência à tecnologia, confiança nos algoritmos e resultados tangíveis de sua aplicação poderão oferecer subsídios para a formulação de políticas públicas, diretrizes corporativas e modelos de governança que sustentem uma transformação digital ética, inclusiva e sustentável nas relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRIEUX, P. *et al*. “Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management”. **Organizational Dynamics**, vol. 53, n. 1, 2024.

ARSLAN, A. *et al*. “Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies”. **International Journal of Manpower**, vol. 43, n. 1, 2022.

ASPERS, P.; CORTE, U. “What is Qualitative in Qualitative Research”. **Qualitative Sociology**, vol. 42, 2019.

BANKINS, S. *et al*. “AI decision making with dignity? Contrasting workers’ justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context”. **Information Systems Frontiers**, vol. 24, n. 3, 2022.

BARTOSIAK, M. L.; MODLINSKI, A. “Fired by an algorithm? Exploration of conformism with biased intelligent decision support systems in the context of workplace discipline”. **Career Development International**, vol. 27, n. 6, 2022.

BUDHWAR, P. *et al*. "Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT". **Human Resource Management Journal**, vol. 33, n. 3, 2023.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. "IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais". **Temas em Psicologia**, vol. 21, n. 2, 2013.

CHARLWOOD, A.; GUENOLE, N. "Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence?". **Human Resource Management Journal**, vol. 32, n. 4, 2022.

CHOWDHURY, S.; DEY, P. *et al*. "Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework". **Human Resource Management Review**, vol. 33, n. 1, 2023.

DEL GIUDICE, M. *et al*. "Toward the human – Centered approach. A revised model of individual acceptance of AI". **Human Resource Management Review**, vol. 33, n. 1, 2023.

FENWICK, A.; MOLNAR, G.; FRANGOS, P. "Revisiting the role of HR in the age of AI: Bringing humans and machines closer together in the workplace". **Frontiers in Artificial Intelligence**, vol. 6, 2024.

FENWICK, A.; MOLNAR, G.; FRANGOS, P. "The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption". **Discover Artificial Intelligence**, vol. 4, n. 1, 2024.

FERNÁNDEZ-ALLER, C.; PÉREZ, M. M. S. "¿Es posible una Inteligencia artificial respetuosa con la protección de datos? " **DOXA - Cuadernos de Filosofía del Derecho**, n. 45, 2022.

GAL, U.; JENSEN, T. B.; STEIN, M.-K. "Breaking the vicious cycle of algorithmic management: a virtue ethics approach to people analytics". **Information And Organization**, vol. 30, n. 2, 2020.

GIERMINDL, L. M. *et al*. "The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organizations and employees". **European Journal of Information Systems**, vol. 31, n. 3, 2021.

GOMES, C. F. C.; GOMES, T.; DOLIVEIRA, S. L. D. "Transformação digital na Justiça Militar: desafios e oportunidades da inteligência artificial". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 17, n. 51, 2024.

HAMILTON, R. H.; DAVISON, H. K. "Legal and ethical challenges for HR in machine learning". **Employee Responsibilities and Rights Journal**, vol. 34, n. 1, 2022.

HUNKENSCHROER, A. L.; LUETGE, C. "Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda". **Journal of Business Ethics**, vol. 178, n. 4, 2022.

JARRAHI, M. H. *et al*. "Algorithmic management in a work context". **Big Data and Society**, vol. 8, n. 2, 2021.

KÖCHLING, A.; WEHNER, M. C. "Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development". **Business Research**, vol. 13, n. 3, 2020.

LANGER, M.; KÖNIG, C. J. "Introducing a multi-stakeholder perspective on opacity, transparency, and strategies to reduce opacity in algorithm-based human resource management". **Human Resource Management Review**, vol. 33, n. 1, 2023.

LINNENLUECKE, M. K.; MARRONE, M.; SINGH, A. K. "Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses". **Australian Journal of Management**, vol. 45, n. 2, 2020.

MAJUMDER, S.; MONDAL, A. "Are chatbots really useful for human resource management?" **International Journal of Speech Technology**, vol. 24, n. 4, 2021.

MEIJERINK, J. *et al*. "Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM". **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 32, n. 12, 2021.

MEIJERINK, J.; BONDAROUK, T. "The duality of algorithmic management: toward a research agenda on hrm algorithms, autonomy and value creation". **Human Resource Management Review**, vol. 33, n. 1, 2023.

MURUGESAN, U. *et al*. "A study of artificial intelligence impacts on human resource digitalization in Industry 4.0". **Decision Analytics Journal**, vol. 7, 2023.

ORAVEC, J. A. "The emergence of 'truth machines'? Artificial intelligence approaches to lie detection". **Ethics and Information Technology**, vol. 24, n. 6, 2022.

OUZZANI, M. *et al*. "Rayyan—a web and mobile app for systematic reviews". **Systematic Reviews**, vol. 5, n. 1, 2016.

PAGE, M. J. *et al*. "The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews". **The BMJ**, vol. 372, n. 71, 2021.

PEREIRA, V. *et al*. "A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: a multi-process perspective". **Human Resource Management Review**, vol. 33, n. 1, 2023.

PERO, A. S.; WYCKOFF, P. "Using artificial intelligence in the workplace". **OECD Social, Employment and Migration Working Papers**, vol. 273, 2022.

PRIKSHAT, V. *et al*. "A multi-stakeholder ethical framework for AI-augmented HRM". **International Journal of Manpower**, vol. 43, n. 1, 2022.

PRIKSHAT, V.; MALIK, A.; BUDHWAR, P. "AI-augmented HRM: antecedents, assimilation and multilevel consequences". **Human Resource Management Review**, vol. 33, n. 1, 2021.

RODGERS, W. *et al*. "An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes". **Human Resource Management Review**, vol. 33, n. 1, 2023.

SIDDAWAY, A. P.; WOOD, A. M.; HEDGES, L. V. "How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses". **Annual Review of Psychology**, vol. 70, n. 1, 2019.

SINGH, A.; PANDEY, J. "Artificial intelligence adoption in extended HR ecosystems: Enablers and barriers. An abductive case research". **Frontiers in Psychology**, vol. 14, 2024.

SINGH, V. K. *et al*. "The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis". **Scientometrics**, vol. 126, 2021.

TAMBE, P.; CAPPELLI, P.; YAKUBOVICH, V. "Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward". **California Management Review**, vol. 61, n. 4, 2019.

TURSUNBAYEVA, A. *et al*. "The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations". **Personnel Review**, vol. 51, n. 3, 2022.

VARMA, A.; DAWKINS, C.; CHAUDHURI, K. "Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens". **Human Resource Management Review**, vol. 33, n. 1, 2023.

VENUGOPAL, M. *et al*. "Transformative AI in human resource management: Enhancing workforce planning with topic modeling". **Cogent Business and Management**, vol. 11, n. 1, 2024.

VRONTIS, D. *et al*. "Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review". **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 33, n. 6, 2021.

WANG, J.; PASHMFOROOSH, R. "A new framework for ethical artificial intelligence: Keeping HRD in the loop". **Human Resource Development International**, vol. 27, n. 3, 2024.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VII | Volume 21 | Nº 63 | Boa Vista|2025

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima