

## **Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos: Uma revisão sobre impactos organizacionais e psicológicos**

**Artificial Intelligence in Human Resource Management: A review of organizational and psychological impacts**

**Inteligencia Artificial en la Gestión de Recursos Humanos: Una revisión sobre impactos organizacionales y psicológicos**

Recebido: 13/04/2026 | Aceito: 17/04/2026 | Publicado: 18/04/2026

**Ênio Arcanjo Nascimento Junior**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9150-3778>

Psicólogo Organizacional e Consultor em Recursos Humanos – Brasília, DF, Brasil  
E-mail: [psi.arcanjo@gmail.com](mailto:psi.arcanjo@gmail.com)

### **Resumo**

A incorporação de ferramentas baseadas em Inteligência Artificial (IA) na Gestão de Recursos Humanos tem transformado a forma como organizações recrutam, avaliam e retêm pessoas. Processos historicamente apoiados em julgamento subjetivo passam a contar com sistemas capazes de processar grandes volumes de dados e identificar padrões comportamentais. Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de revisão narrativa sistemática, as principais contribuições e desafios da IA na Gestão de Recursos Humanos (GRH), com foco nos efeitos sobre a percepção de justiça organizacional, a confiança institucional e o contrato psicológico. A metodologia envolveu busca nas bases Web of Science, Scopus, PsycINFO e SciELO, com recorte temporal entre 2010 e 2025. Os resultados indicam que, embora a IA amplie a capacidade analítica e melhore indicadores operacionais, sua implementação carrega riscos relevantes: reprodução de vieses históricos, erosão da percepção de justiça procedimental e ruptura do contrato psicológico quando os critérios algorítmicos não são comunicados de forma transparente. Conclui-se que os benefícios organizacionais da IA são reais, mas condicionais à existência de estruturas robustas de governança de dados, diretrizes éticas explícitas e compromisso com a preservação do julgamento humano nas decisões de maior impacto.

**Palavras-chave:** Inteligência Artificial; Gestão de Recursos Humanos; People Analytics; Justiça Organizacional; Contrato Psicológico.

### **Abstract**

The incorporation of Artificial Intelligence (AI)-based tools in Human Resource Management has transformed the way organizations recruit, evaluate, and retain people. Processes historically reliant on subjective judgment are increasingly supported by systems capable of processing large volumes of data and identifying behavioral patterns. This article aims to analyze, through a systematic narrative review, the main contributions and challenges of AI in HRM, focusing on effects related to organizational justice perceptions, institutional trust, and the psychological contract. The methodology involved searches in the Web of Science, Scopus, PsycINFO, and SciELO databases, covering the period from 2010 to 2025. Results indicate that while AI expands analytical capacity and improves operational indicators, its implementation carries significant risks: reproduction of historical biases, erosion of procedural justice perceptions, and disruption of the psychological contract when algorithmic criteria are not communicated transparently. The conclusion is that organizational benefits of AI are real, but conditional on the existence of robust data governance structures, explicit ethical guidelines, and a commitment to preserving human judgment in high-impact decisions.

**Keywords:** Artificial Intelligence; Human Resource Management; People Analytics; Organizational Justice; Psychological Contract.

### **Resumen**

La incorporación de herramientas basadas en Inteligencia Artificial (IA) en la Gestión de Recursos Humanos ha transformado la manera en que las organizaciones reclutan, evalúan y retienen personas. Procesos históricamente apoyados en el juicio subjetivo pasan a contar con sistemas capaces de procesar grandes volúmenes de datos e identificar patrones de comportamiento. Este artículo tiene como objetivo analizar, mediante una revisión narrativa sistemática, las principales contribuciones y desafíos de la IA en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), con énfasis

en los efectos sobre la percepción de justicia organizacional, la confianza institucional y el contrato psicológico. La metodología implicó búsquedas en las bases Web of Science, Scopus, PsycINFO y SciELO, con un recorte temporal entre 2010 y 2025. Los resultados indican que, aunque la IA amplía la capacidad analítica y mejora indicadores operativos, su implementación conlleva riesgos relevantes: reproducción de sesgos históricos, erosión de la percepción de justicia procedimental y ruptura del contrato psicológico cuando los criterios algorítmicos no se comunican de forma transparente. Se concluye que los beneficios organizacionales de la IA son reales, pero están condicionados a la existencia de estructuras robustas de gobernanza de datos, directrices éticas explícitas y compromiso con la preservación del juicio humano en las decisiones de mayor impacto.

**Palabras clave:** Inteligencia Artificial; Gestión de Recursos Humanos; People Analytics; Justicia Organizacional; Contrato Psicológico.

## 1. Introdução

Há pelo menos uma década, gestores de recursos humanos convivem com uma tensão que não parece ter solução simples: de um lado, a pressão por decisões mais rápidas, consistentes e baseadas em dados; de outro, a consciência de que decisões sobre pessoas raramente cabem em planilhas. A Inteligência Artificial entrou nesse espaço prometendo resolver a tensão — ou, ao menos, torná-la mais administrável. Se esse prometido se cumpriu, e a que custo, é o que a literatura ainda está tentando responder.

O interesse acadêmico pelo tema cresceu de forma expressiva a partir de meados da década de 2010, acompanhando a disseminação de ferramentas de aprendizado de máquina em contextos corporativos. Revisões recentes documentam essa expansão e mapeiam as principais aplicações: triagem automatizada de candidatos, análise preditiva de desempenho, identificação de riscos de rotatividade, monitoramento de engajamento (Tambe et al., 2019; Tursunbayeva et al., 2022). Em todos esses casos, a lógica subjacente é parecida — substituir ou complementar o julgamento humano com padrões extraídos de grandes volumes de dados.

O problema é que esse movimento traz consigo uma série de consequências que não estavam no prospecto original. Sistemas treinados em dados históricos podem replicar, de forma silenciosa e em escala, os mesmos vieses que a gestão de pessoas buscava superar (Dastin, 2018; Obermeyer et al., 2019). A opacidade dos modelos preditivos dificulta que trabalhadores compreendam — e contestem — decisões que afetam suas trajetórias profissionais. E a percepção de ser avaliado por uma máquina, mesmo quando os resultados são equivalentes, pode produzir reações psicológicas distintas das que emergem de processos conduzidos por pessoas (Lee, 2018). Pesquisas mais recentes reforçam que esses efeitos se intensificam à medida que os sistemas algorítmicos ganham autonomia e escala nas organizações (Köchling & Wehner, 2020; Nankervis et al., 2024).

É nesse campo de tensões que este artigo se situa. O objetivo é analisar, por meio de revisão narrativa sistemática, as principais contribuições e desafios da IA na Gestão de Recursos Humanos (GRH), com foco nos efeitos sobre a percepção de justiça organizacional, a confiança institucional e o contrato psicológico. A escolha dessas dimensões não é arbitrária: trata-se de variáveis centrais para a manutenção de relações de trabalho funcionais e para a sustentabilidade das práticas de gestão de pessoas a longo prazo.

## 2. Metodologia

O estudo adotou o delineamento de revisão narrativa sistemática numa pesquisa documental de fonte indireta em artigos da literatura (Snyder, 2019), com estudo de abordagem qualitativa (Risemberg et al., 2026) e com apoio das diretrizes propostas por Torraco (2016).

A estratégia de busca envolveu as bases de dados Web of Science, Scopus, PsycINFO e SciELO, com os seguintes conjuntos de descritores: "Artificial Intelligence" AND "Human Resource Management"; "People Analytics" AND

"organizational justice"; "algorithmic decision-making" AND "work"; e suas equivalentes em português. O recorte temporal abrangeu publicações entre 2010 e 2025, com prioridade para estudos empíricos e revisões publicados a partir de 2017.

Foram incluídos artigos publicados em periódicos revisados por pares, em inglês ou português, com temática diretamente relacionada à aplicação de IA ou análise de dados na gestão de pessoas. Foram excluídos trabalhos de natureza exclusivamente técnica, sem interface com variáveis comportamentais ou organizacionais. A análise seguiu procedimentos de síntese temática, organizando os achados em torno de quatro eixos: (a) eficiência organizacional e People Analytics; (b) vieses algorítmicos e equidade; (c) justiça percebida e confiança; (d) governança ética e implicações regulatórias.

### **3. Resultados e Discussão**

#### **3.1 Inteligência Artificial aplicada à Gestão de Recursos Humanos**

Falar em Inteligência Artificial no contexto organizacional é, inevitavelmente, falar de um guarda-chuva tecnológico amplo. O termo abrange desde sistemas especialistas baseados em regras simples até modelos de aprendizado profundo capazes de processar linguagem, imagem e comportamento em tempo real (Russell & Norvig, 2021). No campo da GRH, essa diversidade se traduz em aplicações que variam consideravelmente em sofisticação, custo e, principalmente, em implicações para os trabalhadores envolvidos.

A abordagem que mais claramente sintetiza essa tendência é o chamado People Analytics — o uso sistemático de dados e métodos quantitativos para entender e orientar a gestão de pessoas (Marler & Boudreau, 2017). O conceito existe sob diferentes rótulos (HR Analytics, Workforce Analytics, Talent Analytics), mas a lógica é constante: trazer para a gestão de pessoas o mesmo rigor analítico que outras funções corporativas, como finanças e operações, já incorporaram há décadas. Estudos indicam que organizações que adotam práticas estruturadas de People Analytics apresentam melhores índices de retenção, menor tempo de preenchimento de vagas e maior acurácia nas previsões de desempenho (Tursunbayeva et al., 2022). Uma revisão recente de Vargas et al. (2024) confirma essa tendência e acrescenta que o impacto positivo é mais expressivo quando há integração entre analítica de dados e cultura organizacional de feedback contínuo.

O que esses números tendem a obscurecer, no entanto, é que todo modelo preditivo é um retrato do passado. Quando treinamos um algoritmo para identificar "bons candidatos", estamos ensinando a máquina a reconhecer padrões nos dados de quem foi contratado e avaliado positivamente no passado. Se esses dados refletem uma força de trabalho historicamente pouco diversa, ou práticas de avaliação permeadas por vieses implícitos, o modelo aprende e reproduz exatamente esses padrões. O caso reportado por Dastin (2018), sobre um sistema de recrutamento que penalizava sistematicamente candidatas mulheres por ter sido treinado em dados de uma empresa predominantemente masculina, tornou-se emblemático, mas está longe de ser isolado (Angwin et al., 2016; Obermeyer et al., 2019).

Isso não significa que a IA seja intrinsecamente excludente ou que seu uso deva ser interditado. Significa, antes, que a neutralidade dos algoritmos é uma ficção conveniente — e que adotá-la acriticamente é uma escolha política disfarçada de decisão técnica. A literatura é clara nesse ponto: sistemas de IA na GRH requerem monitoramento contínuo, auditorias de equidade e mecanismos explícitos de revisão humana, especialmente em decisões de alto impacto (Barocas & Hardt, 2017; Jobin et al., 2019).

#### **3.2 Inteligência Artificial no recrutamento e seleção**

Entre todas as funções de RH, o recrutamento e a seleção foram provavelmente as primeiras a sentir o peso — e o apelo — da automação baseada em dados. A razão é direta: trata-se de um processo que envolve grande volume de informações pouco estruturadas, critérios frequentemente implícitos e uma demanda legítima por consistência. Algoritmos de

triagem de currículos, análise de compatibilidade entre perfis e vagas, e sistemas de entrevista por vídeo com análise de expressão facial e entonação são, hoje, parte da realidade de muitas organizações de médio e grande porte (Hmoud & Laszlo, 2019; Langer et al., 2019).

A promessa é sedutora: menos tempo gasto em triagens manuais, mais padronização nos critérios, menor influência de preferências pessoais dos recrutadores. Na prática, a literatura aponta complicações. Além do problema dos vieses históricos já discutido, há a questão da validade dos constructos utilizados. Quando um sistema afirma identificar "liderança" ou "adaptabilidade" a partir de padrões textuais em um currículo ou de microexpressões em uma entrevista de vídeo, cabe perguntar: o que exatamente está sendo medido? Com que evidências de validade? Essa pergunta raramente aparece nos materiais de marketing das plataformas, mas é central para qualquer avaliação séria dessas ferramentas. Köchling e Wehner (2020) demonstraram, em revisão sistemática, que a maioria dos estudos sobre ferramentas de IA no recrutamento apresenta lacunas metodológicas que limitam a generalização das evidências de validade.

Langer et al. (2019) demonstraram que candidatos aceitam com mais facilidade processos automatizados quando recebem informações claras sobre os critérios utilizados — e reagem de forma consideravelmente mais negativa quando isso não ocorre. Essa reação não é trivial: ela se conecta a um corpo consolidado de pesquisa sobre a experiência do candidato e seus efeitos sobre a percepção da organização como empregadora. Candidatos que vivenciam processos percebidos como injustos tendem a avaliar negativamente a organização e a compartilhar essa avaliação (Bauer et al., 2021). Em um ambiente de alta competição por talentos, esse custo reputacional é real e mensurável.

Há ainda um aspecto emergente na literatura: a assimetria de informação entre candidatos e organizações em processos mediados por IA. Candidatos que compreendem como os sistemas de triagem funcionam podem otimizar seus materiais para passar pelos filtros — fenômeno que alguns pesquisadores denominam "gaming the algorithm" — enquanto candidatos sem esse conhecimento ficam em desvantagem estrutural, independentemente de seus méritos reais (Raub, 2021). Essa dinâmica não é necessariamente intencional, mas seus efeitos sobre a equidade dos processos seletivos merecem atenção crescente. Nankervis et al. (2024) apontam que essa assimetria é particularmente pronunciada em contextos de mercados de trabalho emergentes, nos quais o acesso desigual a informações sobre tecnologia pode amplificar desigualdades preexistentes.

### **3.3 Impactos psicológicos e organizacionais**

Decisões sobre pessoas têm um peso que vai além dos resultados imediatos. Quando alguém é preterido em uma promoção ou reprovado em um processo seletivo, a forma como essa decisão foi tomada — e comunicada — importa tanto quanto o resultado em si. É o que a teoria da justiça organizacional tem sustentado há décadas (Colquitt, 2001): a percepção de equidade distributiva (o resultado foi justo?), procedimental (o processo foi conduzido de forma adequada?), interpessoal (fui tratado com respeito?) e informacional (recebi explicações suficientes?) são dimensões relativamente independentes, cada uma com efeitos próprios sobre atitudes e comportamentos no trabalho.

A introdução de sistemas algorítmicos perturba esse equilíbrio de formas que ainda não compreendemos completamente. Lee (2018) demonstrou que participantes avaliavam como menos justos os processos de seleção mediados por IA, mesmo quando os critérios eram objetivamente equivalentes aos de processos conduzidos por humanos. O efeito era moderado pelo nível de explicação fornecida — o que sugere que parte do problema não está na automação em si, mas na ausência de uma narrativa compreensível sobre como e por que determinadas decisões foram tomadas. Resultados semelhantes foram obtidos por Cheng e Hackett (2021), que identificaram que a percepção de desumanização associada a processos automatizados media negativamente a relação entre uso de IA e intenção de aceitar uma oferta de emprego.

Esse ponto articula-se diretamente com o conceito de contrato psicológico (Rousseau, 1989). O contrato psicológico descreve o conjunto de expectativas implícitas que moldam a relação entre trabalhador e organização — expectativas sobre reciprocidade, equidade, segurança e respeito. Quando essas expectativas são percebidas como violadas, as consequências tendem a ser robustas: queda no comprometimento organizacional, redução em comportamentos de cidadania, aumento na intenção de saída. Bankins et al. (2022) argumentam que a introdução de IA no local de trabalho pode constituir uma forma de ruptura contratual latente, na medida em que altera regras tácitas previamente estabelecidas sobre como as pessoas seriam tratadas e avaliadas — sem necessariamente comunicar isso de forma explícita.

Há também efeitos que dependem de características individuais dos trabalhadores. Orientação para controle, familiaridade com tecnologia, percepção de ameaça à identidade profissional e disposições gerais de confiança têm sido apontados como moderadores relevantes das reações à automação decisória (Diab et al., 2011). Isso tem implicações práticas importantes: a mesma ferramenta pode ser percebida de formas muito diferentes por pessoas com perfis distintos, o que sugere que estratégias uniformes de comunicação e implementação podem ser insuficientes.

Vale mencionar ainda o fenômeno da vigilância algorítmica — o monitoramento contínuo de comportamentos, comunicações e produtividade por meio de ferramentas digitais. Com a expansão do trabalho remoto nos últimos anos, esse tipo de controle tornou-se mais frequente e mais sofisticado. Ball (2010) já documentava que a vigilância intensa no trabalho está associada a efeitos negativos sobre bem-estar, autonomia percebida e qualidade das relações interpessoais. Evidências recentes sugerem que trabalhadores sujeitos a monitoramento algorítmico intenso apresentam maiores índices de estresse ocupacional e menor senso de autonomia, mesmo quando percebem o monitoramento como tecnicamente justo (Vargas et al., 2024).

### **3.4 Aspectos éticos e governança no uso da IA**

Seria tentador tratar os problemas descritos nas seções anteriores como falhas técnicas — questões de implementação que melhorias nos modelos ou aumento da diversidade nos dados de treinamento resolverão eventualmente. Essa leitura, embora confortável, é inadequada. Parte significativa dos desafios associados ao uso de IA na GRH é de natureza ética e política, e não estritamente técnica.

A questão da transparência é um bom exemplo. O campo da IA explicável (XAI) tem avançado consideravelmente na produção de métodos que permitem compreender como modelos complexos chegam a determinadas saídas (Adadi & Berrada, 2018). Mas Selbst e Barocas (2018) advertem que explicabilidade técnica e justiça percebida são coisas distintas. Uma explicação matematicamente precisa sobre os pesos de um modelo raramente é compreensível — ou satisfatória — para o trabalhador que quer entender por que foi preterido em uma promoção. A transparência que importa, do ponto de vista psicológico e ético, é a que faz sentido para quem é afetado pela decisão.

No Brasil, o marco legal mais relevante para essas questões é a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD — Lei n.º 13.709/2018). A lei estabelece que o titular dos dados tem direito à revisão de decisões tomadas exclusivamente com base em tratamento automatizado, quando essas decisões afetem seus interesses — o que inclui, evidentemente, decisões de contratação, avaliação e desligamento. Trata-se de uma proteção importante, mas sua efetividade depende da capacidade das organizações de implementar mecanismos reais de revisão humana, e não apenas cumprir formalmente a exigência legal. Nesse contexto, a regulação europeia — em especial o AI Act aprovado em 2024 — tem sido apontada como referência para o debate regulatório brasileiro, dada sua abordagem baseada em níveis de risco para sistemas de IA com impacto sobre direitos fundamentais (Nankervis et al., 2024).

A construção de uma governança responsável para o uso de IA na GRH envolve, no mínimo: definição clara dos objetivos que justificam o uso de cada ferramenta; estabelecimento de limites para decisões exclusivamente automatizadas em contextos de alta consequência; realização periódica de auditorias de equidade; e criação de canais acessíveis para que trabalhadores possam questionar e contestar decisões (Jobin et al., 2019; Mittelstadt et al., 2016). Organizações que levam esses elementos a sério tendem a colher benefícios que vão além da conformidade legal — a confiança institucional parece ser mais robusta em contextos onde as ferramentas tecnológicas são utilizadas com propósito claro e critérios conhecidos.

#### 4. Conclusão

A revisão realizada não aponta para uma conclusão confortavelmente clara — o que, em si, é informativo. A literatura sobre IA na GRH está crescendo rapidamente, mas ainda carrega tensões não resolvidas entre perspectivas técnicas e psicológicas, entre narrativas de eficiência e de equidade, entre o entusiasmo com as possibilidades analíticas e a preocupação com os efeitos sobre as relações de trabalho.

O que parece relativamente consolidado é que a IA amplia a capacidade analítica das organizações de formas que seriam impossíveis com os recursos tradicionais. Identificar padrões associados a turnover, detectar inconsistências em avaliações de desempenho, mapear dinâmicas de equipes — essas são contribuições genuínas. O problema não é a capacidade técnica em si, mas a tendência de tratá-la como neutra, objetiva e, portanto, além de questionamento.

Algoritmos não são espelhos do real: são construções que refletem escolhas sobre o que medir, como pesar, o que otimizar. Quando essas escolhas são feitas sem transparência e sem participação dos trabalhadores afetados, os riscos são consideráveis — reprodução de desigualdades históricas, erosão da confiança, ruptura do contrato psicológico e, paradoxalmente, piora na qualidade das decisões organizacionais a longo prazo. A percepção de injustiça não é apenas um problema ético: é um problema de gestão.

Do ponto de vista da agenda de pesquisa, algumas lacunas merecem atenção. A maioria dos estudos disponíveis foi realizada em países do hemisfério norte, com amostras predominantemente de trabalhadores do setor de tecnologia ou serviços qualificados. A generalização para o contexto brasileiro — com suas especificidades institucionais, culturais e de relações de trabalho — deve ser feita com cautela. Há também escassez de estudos longitudinais que acompanhem os efeitos da implementação de IA na GRH ao longo do tempo, o que limita a capacidade de distinguir efeitos imediatos de adaptação de efeitos estruturais mais duradouros.

Conclui-se que o resultado depende, em grande medida, das escolhas que as organizações fazem sobre como implementar, monitorar e comunicar o uso dessas ferramentas. A tecnologia, nesse sentido, não decide — ela amplifica as escolhas de quem decide. E é exatamente por isso que a dimensão humana da gestão de pessoas continua sendo insubstituível, mesmo — ou especialmente — em um ambiente cada vez mais mediado por dados e algoritmos.

#### Referências

- Adadi, A., & Berrada, M. (2018). Peeking inside the black-box: A survey on explainable artificial intelligence (XAI). *IEEE Access*, 6, 52138–52160. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2870052>
- Angwin, J., Larson, J., Mattu, S., & Kirchner, L. (2016, maio 23). Machine bias. ProPublica. <https://www.propublica.org/article/machine-bias-risk-assessments-in-criminal-sentencing>
- Ball, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. *Labor History*, 51(1), 87–106. <https://doi.org/10.1080/00236561003654776>
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Judge, D. (2022). AI decision-making and the psychological contract: Exploring perceptions of fairness and trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 265–281. <https://doi.org/10.1037/apl0000932>
- Barocas, S., & Hardt, M. (2017). Fairness in machine learning. NeurIPS Tutorial. <https://fairmlbook.org>

- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Mack, K., & Costa, A. B. (2021). Applicant reactions to artificial intelligence in selection: Antecedents and consequences. In S. Tippins, N. Tippins, & R. Oswald (Eds.), *Technology-enhanced assessment of talent* (pp. 120–149). Jossey-Bass.
- Cheng, M. M., & Hackett, R. D. (2021). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100698. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100698>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Dastin, J. (2018, outubro 10). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
- Diab, D. L., Pui, S. Y., Yankelevich, M., & Highhouse, S. (2011). Lay perceptions of selection decision aids in U.S. and non-U.S. samples. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(2), 209–216. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00548.x>
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). 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*, 13, 795–848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Langer, M., König, C. J., & Papathanasiou, M. (2019). Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 217–234. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12246>
- Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2053951718756684>
- Brasil. (2018). Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Presidência da República, Casa Civil. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm)
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1–21. <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Nankervis, A., Connell, J., Cameron, R., & Montague, A. (2024). Artificial intelligence and human resource management in emerging economies: Disruption, adaptation and governance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12380. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12380>
- Obermeyer, Z., Powers, B., Vogeli, C., & Mullainathan, S. (2019). Dissecting racial bias in an algorithm used to manage the health of populations. *Science*, 366(6464), 447–453. <https://doi.org/10.1126/science.aax2342>
- Raub, M. (2021). Bots, bias and big data: Artificial intelligence, algorithmic bias and disparate impact liability in hiring practices. *Arkansas Law Review*, 71(2), 529–570.
- Risemberg, R. I. C., et al. (2026). A importância da metodologia científica no desenvolvimento de artigos científicos. *E-Acadêmica*, 7(1), e0171675. <https://eacademica.org/eacademica/article/view/675>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Selbst, A. D., & Barocas, S. (2018). The intuitive appeal of explainable machines. *Fordham Law Review*, 87(3), 1085–1139.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonucci, G. (2022). The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900–921. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>
- van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157–178. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>
- Vargas, R., Yurrebaso, A., & Blasco, J. (2024). Artificial intelligence in human resource management: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 2(1), 100052. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2024.100052>