121
JUL/AGO 2024

Coordenadores
Alexandre Agra Belmonte
Ives Gandra Martins Filho
Luciano Martinez
Nelson Mannrich
Rodolfo Pamplona Filho

Conselho Científico
Bento Herculano
Eduardo Adamovich
Gustavo Filipe Barbosa Garcia
Sérgio Torres Teixeira
Theresa Nahas

Conselho Editorial
Almir Pazzianotto Pinto
Amador Paes de Almeida
André Jobim de Azevedo
Carlos Henrique Bezerra Leite
Cássio de Mesquita Barros Júnior (*in memoriam*)
Cláudio A. Couce de Menezes
Estêvão Mallet
Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho
Luiz Carlos Robortella
Maria Cristina Peduzzi
Mauricio Godinho Delgado
Sergio Pinto Martins
Valdir Florindo
Yone Frediani

Revista Magister de Direito do Trabalho

Academia Brasileira de Direito do Trabalho

LEX MAGISTER

ISSN 2236-7810

Revista Magister de Direito do Trabalho

Ano XXI – Nº 121

Jul-Ago 2024

Repositório Autorizado de Jurisprudência
Tribunal Superior do Trabalho – nº 27/2005

Classificação Qualis/Capes: B1

Editor

Fábio Paixão

Coordenadores

Alexandre Agra Belmonte – Ives Gandra Martins Filho – Luciano Martinez
Nelson Mannrich – Rodolfo Pamplona Filho

Conselho Científico

Bento Herculano – Eduardo Adamovich – Gustavo Filipe Barbosa Garcia
Sérgio Torres Teixeira – Theresa Nahas

Conselho Editorial

Almir Pazzianotto Pinto – Amador Paes de Almeida – André Jobim de Azevedo
Carlos Henrique Bezerra Leite – Cássio de Mesquita Barros Júnior (*in memoriam*)
Cláudio Armando Couce de Menezes – Estêvão Mallet
Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho – Luiz Carlos Robortella – Maria Cristina Peduzzi
Mauricio Godinho Delgado – Sergio Pinto Martins – Valdir Florindo – Yone Frediani

Colaboradores deste Volume

Alessandra Barichello Boskovic – Alexandre Agra Belmonte – Ana Paula Didier Studart
André Jobim de Azevedo – Antonio Carlos Aguiar – Carlos Henrique Bezerra Leite
Célio Pereira Oliveira Neto – Eduardo Henrique Raymundo von Adamovich
Gilberto Stürmer – Giuseppe Ludovico – Guilherme Guimarães Feliciano
José Affonso Dallegrave Neto – José Claudio Monteiro de Brito Filho
Juliana Souza Carvalho Casimiro – Luciane Cardoso Barzotto – Luciano Martinez
Luiz Eduardo Gunther – Marco Antônio César Villatore – Nelson Mannrich
Ricardo Pereira de Freitas Guimarães – Sandro Nahmias Melo
Sebastião Geraldo de Oliveira – Sergio Torres Teixeira – Thereza C. Nahas

Revista Magister de Direito do Trabalho

Publicação bimestral da Editora Magister à qual se reservam todos os direitos, sendo vedada a reprodução total ou parcial sem a citação expressa da fonte.

A responsabilidade quanto aos conceitos emitidos nos artigos publicados é de seus autores.

Artigos podem ser encaminhados para o e-mail: editorial@editoramagister.com.br. Não devolvemos os originais recebidos, publicados ou não.

As íntegras dos acórdãos aqui publicadas correspondem aos seus originais, obtidos junto ao órgão competente do respectivo Tribunal.

Esta publicação conta com distribuição em todo o território nacional.

A editoração eletrônica foi realizada pela Editora Magister, para uma tiragem de 5.000 exemplares.

Revista Magister de Direito do Trabalho

v. 1 (jul./ago. 2004)-.– Porto Alegre: Magister, 2004
Bimestral. Coordenadores: Alexandre Agra Belmonte, Ives Gandra Martins Filho, Luciano Martinez, Nelson Mannrich e Rodolfo Pamplona Filho.
v. 121 (jul./ago. 2024)

ISSN 2236-7810

1. Direito do Trabalho – Periódico. 2. Direito Administrativo – Periódico.

CDU 349.2(05)
CDU 351(05)

Ficha catalográfica: Leandro Augusto dos Santos Lima – CRB 10/1273

Capa: Apollo 13

Conselho Editorial Internacional

Alberto Levi (Itália)
Antoine Jeammaud (França)
Catarina de Oliveira Carvalho (Portugal)
Giuseppe Ludovico (Itália)
Jordi Garcia Viña (Espanha)
Júlio Gomes (Portugal)
Mario Garmendia Arigón (Uruguai)
Pedro Romano Martinez (Portugal)
Sergio Gamonal Contreras (Chile)
Tatiana Sachs (França)

Editora Magister

Diretor: Fábio Paixão

Alameda Coelho Neto, 20
Boa Vista – Porto Alegre – RS – 91340-340

Sumário

ABDT Solidária – SOS/RS – Degravações

1. ABDT Solidária – SOS/RS – Abertura
Alexandre Agra Belmonte 5
2. ABDT Solidária – SOS/RS
Luciane Cardoso Barzotto 9
3. Repercussões Acidentárias dos Eventos Ambientais: Perspectivas Trabalhistas e Previdenciárias
Sebastião Geraldo de Oliveira 11
4. Da Inter-Relação dos Sistemas "Securitário Social" e de "Responsabilidade Civil do Empregador": o Caso das Enchentes de Maio de 2024 no Rio Grande do Sul
Luciano Martinez 16
5. Reflexões Sobre o "Esvaziamento" da Competência da Justiça do Trabalho
Thereza C. Nahas 18
6. Sobre Catástrofes Anunciadas que os Olhos Não Querem Ver: as Mudanças Climáticas e os seus Impactos no Mundo do Trabalho
Guilherme Guimarães Feliciano 22
7. Reclamações Constitucionais – Resumo da Fala no Evento Solidário Promovido pela ABDT
Ricardo Pereira de Freitas Guimarães 25
8. ESG e Teletrabalho
Giuseppe Ludovico 29
9. O Trabalho Intermediado por Plataforma, o Projeto de Lei Complementar nº 12/2024 e o Trabalho Decente
José Claudio Monteiro de Brito Filho 32
10. Afinal, Por Que as Empresas São Condenadas na Justiça do Trabalho?
José Affonso Dallegrave Neto 38
11. Impacto Social e Econômico das Enchentes no RS e a Implementação do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e Renda
Gilberto Stürmer 44
12. Elementos para uma Nova Visão do Direito do Trabalho
Eduardo Henrique Raymundo von Adamovich 46
13. Importância do Serviço Voluntário
Marco Antônio César Villatore 55
14. Mediação Pré-Processual em Conflitos Individuais Trabalhistas
Sergio Torres Teixeira 62
15. A Redução da Competência da JT na Visão do STF: Análise do Caso dos Servidores Celetistas
Carlos Henrique Bezerra Leite 71

16. ABDT Solidária – SOS/RS
André Jobim de Azevedo 73

17. Negociação Coletiva Climático-Ambiental
Antonio Carlos Aguiar 81

18. O Princípio da Informação Aplicável à Negociação Coletiva Tendo em Vista o Fenômeno Climático-Ambiental
Luiz Eduardo Gunther 86

19. Teletrabalho em Prol da Mitigação do Risco Ambiental
Célio Pereira Oliveira Neto 89

Doutrina

1. Aspectos Éticos e Jurídicos do Emprego da Inteligência Artificial: Breves Considerações
Alexandre Agra Belmonte 93

2. Prestação de Serviços por Meio de Pessoa Jurídica à Luz da Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal – ADCs 48 e 66
Nelson Mannrich e *Alessandra Barichello Boskovic* 103

3. *People Analytics*: a Evolução da Gestão do Desempenho na Era Digital
Luciano Martinez e *Ana Paula Didier Studart* 117

4. Abordagens de Inteligência Artificial de Acordo com o Modelo Contemporâneo de Jurisdição Estatal Brasileiro
Sérgio Torres Teixeira e *Juliana Souza Carvalho Casimiro* 137

5. O Direito à Saúde Digital
Sandro Nahmias Melo 157

Jurisprudência

1. Tribunal Superior do Trabalho – Agravo de Instrumento em Recurso de Revista Interposto pelo Terceiro Interessado. Execução. Competência da Justiça do Trabalho. Invalidade do Contrato de Cessão de Direitos Creditórios. Negócio Jurídico Firmado pelo Autor e seu Advogado. Conduta Antiética. Nulidade. Locupletamento Ilícito do Advogado. Necessidade de Instauração de Processo Administrativo Perante a OAB
Rel. Min. Alexandre de Souza Agra Belmonte 169

Diretrizes para Submissão de Artigos Doutrinários 203

People Analytics: a Evolução da Gestão do Desempenho na Era Digital

LUCIANO MARTINEZ

Juiz do Trabalho do TRT da 5ª Região. Professor-Associado III da Faculdade de Direito da UFBA. Mestre e Doutor em Direito do Trabalho e da Seguridade Social pela USP. Pós-Doutorado em Direito do Trabalho pela PUCRS. Titular da Cadeira nº 52 da Academia Brasileira de Direito do Trabalho. E-mail: lucianomartinez.ba@gmail.com.

ANA PAULA DIDIER STUDART

Advogada Sócia da 4S Advocacia. Especialista em Direito do Trabalho, Direito Digital e Novas Tecnologias. Mestre em Direito pela Universidade Federal da Bahia. Especialista em Direito e Processo do Trabalho pela Fundação Faculdade de Direito da UFBA. Especialista em Direito Processual Civil pela Universidade Anhanguera – UNIDERP, Rede de Ensino LFG e Instituto Brasileiro de Direito Processual – IBDP. E-mail: anapaula@4s.adv.br.

RESUMO: O presente artigo analisa a utilização de *people analytics* nas relações de trabalho e esclarece os impactos do poder diretivo algorítmico.

PALAVRAS-CHAVE: Algoritmo. Poder diretivo do empregador. Tecnologia. Relações de trabalho. Inteligência artificial. *People analytics*.

SUMÁRIO: Introdução. 1. O que (e quem) são em essência os algoritmos?; 1.1. Por que os algoritmos têm uma imagem tão resiliente?. 2. O poder diretivo algorítmico e o *people analytics*; 2.1. Pilares do *people analytics*; 2.2. Etapas de implementação do *people analytics*; 2.3. Problemáticas jurídicas. Conclusão. Referências.

Introdução

A palavra poder deriva do latim *potere*, da raiz *poti*, que significa chefe de um grupo. O termo poder tem ligação direta com a ideia de posse, de força, de vontade, de obediência e de influência. Em sendo assim, é possível afirmar que

não há poder sem hierarquia e não há hierarquia sem disciplina[1]. Por outro lado, o poder é inerente à organização, portanto, ausentes a hierarquia e, consequentemente, o poder, a organização sucumbe. Desse modo, trata-se de elementos interligados, que juntamente com a manifestação da liberdade e da resistência[2] se fazem necessários para que a vida humana persista de forma equilibrada e organizada[3].

A história invariavelmente se constrói e se desenvolve segundo as lógicas do "controle" e do "domínio", estruturas indispensáveis para falar-se em "poder", esse singular instituto que dá a certos sujeitos a capacidade de impor a outros as suas vontades para o alcance de determinados objetivos. As esferas do poder são diversas e não raramente se retroalimentam. Isso significa que os poderes têm uma característica especialmente interessante: eles buscam o fortalecimento em outros poderes que gravitam em torno dele. Nesse sentido, o poder marcial, por exemplo, que vem de Marte, o Deus da guerra, é nutrido pelo poder econômico, que se torna ainda mais forte quando lastreado no poder político, que, por sua vez, busca apoio no poder social, restando clara, portanto, a retroalimentação mencionada.

O fato é que, por conta de tantas inter-relações, acaba por ser natural a emergência do direito, justamente para dar limites e para estabelecer consequências diante das inevitáveis, porém indesejadas, extrapolação desses limites. É justamente das estruturas desse "poder", portanto, que emerge o "direito" como forma institucionalizada de regular e de limitar, pela coação, pela recompensa ou pela persuasão, o próprio poder, deixando claro "quem manda e quem obedece"; até que ponto se ordena e até que instante se deve ceder. Essas relações simplesmente ocorrem e, pelo fato de ocorrerem, impiedosamente transformam os dominantes em dominados e vice-versa. O direito, afinal, é uma forma institucionalizada de regular e de limitar.

No âmbito empregatício, esse poder se manifesta por meio de um conjunto de prerrogativas asseguradas pela ordem jurídica, concentradas na figura do empregador, para exercício no contexto da relação de emprego. De acordo com o art. 2º da CLT, considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço. O conceito de empregado, por sua vez, previsto no art. 3º da CLT, considera empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Percebe-se, portanto, dois principais aspectos no conceito de empregado e de empregador: a subordinação do empregado e o poder de direção do empregador.

É necessário ressaltar que há um aspecto igualmente importante do poder e que deve ser sempre considerado, qual seja, a aptidão para ser transferido, o que,

---

1 STUDART, Ana Paula Didier; MARTINEZ, Luciano. O poder diretivo algorítmico. *Revista Magister de Direito do Trabalho*, ano XVIII, n. 105, nov./dez. 2021.

2 BARROS, Alice Monteiro de. *Curso de direito do trabalho*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2008. p. 575.

3 PINTO, José Augusto Rodrigues. *Tratado de direito material do trabalho*. São Paulo: LTr, 2007. p. 305.

inclusive, é muito comum. Essa transferência pode ocorrer por conta de atos de sucessão ou por circunstâncias estratégicas com vista à expansão do controle e do domínio, por exemplo. Tudo é muito bem engenhado, embora muitas vezes não percebamos essa sistematização. Na atualidade, muito se tem questionado se, nesse processo de transferência, seria possível atribuir o poder para sujeitos não humanos.

É nesse contexto que surgem os algoritmos no âmbito das relações de trabalho. Sem dúvidas, uma das mais significativas investidas de transferência do poder é hoje visível na atribuição das atividades fiscalizatórias e mandatórias aos implacáveis algoritmos. Esses procedimentos padronizados são os protagonistas da contemporaneidade, responsáveis pelos mais expressivos avanços tecnológicos, verdadeiros promotores do que se pode chamar de "revolução digital".

Os algoritmos são bons aprendizes, eles agem segundo lições iniciais, mas, a partir delas, desenvolvem sozinhos – e de forma absurdamente leal ao programador – atos de comando, controle e fiscalização na exata medida das missões que lhes foram atribuídas e, para além disso, descobrem padrões ocultos com o propósito de orientar as ações subsequentes. Mais do que fiéis, os algoritmos são discretos. Eles apenas fazem, não reivindicam mérito nem pretendem promoção, mas executam, com exatidão e eficiência, os comandos ditados. E vão além: sem nenhum recato denunciam qualquer ato em desconformidade com as suas diretrizes.

Os algoritmos, que tanto foram utilizados para reger coisas, encontraram um terreno fértil na direção de pessoas, especialmente no âmbito das relações de trabalho em que naturalmente existem expectativas e sanções. A autoridade anônima dos algoritmos passou, então, a comandar os trabalhadores, dando-lhes orientações, conferindo-lhes metas, estabelecendo prioridades e, até mesmo, aplicando-lhes punições.

Os algoritmos, portanto, ingressaram nas relações de trabalho e já exercem o seu poder diretivo. Não restam dúvidas que a tendência é de que esse poder cresça exponencialmente e se torne, cada vez, mais intenso e imensurável. A necessidade de supervisão humana é uma realidade e já foi alertada anteriormente em outros trabalhos. Neste artigo, pretendemos explorar o poder diretivo algorítmico em relação ao *People Analytics*, conforme será detalhado nos próximos tópicos.

1. O que (e quem) são em essência os algoritmos?

A palavra "algoritmo" é, em seu sentido etimológico, a corporificação, na linguagem matemática, do padrão que se deve impor sobre coisas e pessoas para que os eventos se desenvolvam exatamente como planejados. Nesse sentido, os algoritmos exprimem a relevância dos números associada a um compasso lógico, preciso, mecânico, eficiente e correto, que permite não apenas executar programações procedimentais exatamente como previstas, mas, para além disso,

identificar claramente quem, quando, como, onde e por que houve a quebra do referido compasso.

Um algoritmo pode ser definido como uma sequência finita de passos (instruções) para resolver um determinado problema. Ao se desenvolver um algoritmo, se estabelece um padrão de comportamento que deverá ser seguido, como uma espécie de execução de ações, para alcançar o resultado de um problema. Os algoritmos são, portanto, procedimentos padronizados.

Os algoritmos conseguem estabelecer padrões e, dentro de um determinado limite, criar alternativas que permitam compensar o resultado final quando, durante o trajeto da execução tenha ocorrido algo fora do *script.* Os algoritmos são, portanto, a representação da anonimização do poder: eles são apenas mandatários, não são mais do que sequências de 1 e 0, mas recebem em si uma série de valores, uma carga axiológica imensa. Os algoritmos se juntaram a outras autoridades anônimas como a "opinião pública" e o "mercado" configurando uma verdadeira revolução digital. Por isso, eles triunfam tranquilamente, especialmente porque acabam servindo com verdadeira "eminência parda", sendo o fundamento para muitas negativas sem explicação. Mas os algoritmos, grandes protagonistas da atualidade, agradam também – e principalmente – por conta de outras particularidades.

Os algoritmos são bons aprendizes e proativos. Eles aprendem por repetição e erro, conseguem evidenciar padrões e reiteram ou melhoram o que já fazem bem, porque são preditivos, conseguem identificar o que deveria ter acontecido. Como exposto, nada passa despercebido pelos algoritmos, que além de serem "treinados" e programados para seguir determinações, conseguem identificar, com facilidade, qualquer erro ou descumprimento de um comando. Os padrões ocultos são descobertos e identificados com o propósito de orientar as ações subsequentes. Os algoritmos, portanto, são fiéis, fazem exatamente aquilo que se determinou que fizessem, ou seja, seguem "à risca" o comando e a determinação, de forma discreta, apenas cumprindo o seu papel e a missão que recebeu.

A discrição dos algoritmos é notada não só na execução objetiva dos comandos, mas também no fato de que eles não precisam, por óbvio, de nenhum reconhecimento. Os algoritmos também não desejam ter nenhum tipo de mérito ou promoção e nada reivindicam, agindo sem excesso de linguagem, sem precisar exacerbar para executar ações que envolvem sentimentos para os humanos, como dispensar alguém, dar *feedbacks*, identificar falhas, aplicar punições.

Ao mesmo tempo, os algoritmos não possuem melindres, não têm recatos e não falam demais. Agem de forma exata, denunciando qualquer ato em desconformidade com as suas diretrizes, mas sem criar qualquer tipo de embaraço, mal-estar ou constrangimento com os denunciados. São capazes de policiar palavras, expressões em grupos de discussão de uma empresa, canais de comunicação ou *chats*, sem que possam ser taxados de intriguistas ou até mesmo "fofoqueiros". Os algoritmos simplesmente fazem, porque foram preparados para fazer e, por serem

autoridades anônimas, se escondem na inevitabilidade e na incontornabilidade dos sistemas de informática e na exatidão da tecnologia.

Apesar de não possuírem emoções e preferências, permitindo uma diminuição significativa do grau de subjetivismo, os algoritmos não são neutros e, ao contrário do que pode parecer, possuem muitas questões negativas e desfavoráveis. Os algoritmos, como continentes vazios, têm a ideologia de quem os constituiu e, por isso, levam consigo toda uma carga de valores, conceitos e preconceitos humanos absolutamente indisfarçáveis. Como exposto anteriormente, os algoritmos recebem em si uma série de valores, uma carga axiológica imensa. Os algoritmos não são imparciais e estão extremamente carregados de valores, conceitos e preconceitos humanos.

Isso, porque os algoritmos são criados e produzidos por pessoas ou com base em condutas e escolhas humanas ou até mesmo banco de dados produzidos ou alimentados por humanos. As máquinas precisam ser treinadas por pessoas e é comum que elas tenham a tendência de programar o *software* para que trabalhe priorizando determinadas ideias e opiniões. Os algoritmos, portanto, acabam reproduzindo os preconceitos de quem os programaram, além de utilizarem a base de dados já existente, o que proporciona a replicação e a reprodução de conceitos, decisões e escolhas já configuradas e, consequentemente, de preconceitos, discriminações e injustiças.

Contudo, ainda existe um olhar muito favorável para o algoritmo e uma concepção de que os aspectos positivos do uso dos algoritmos seriam infinitamente maiores que os riscos ou potenciais prejuízos. Tal afabilidade se deve a alguns critérios e distorções da realidade, bem como a algumas compreensões e interpretações enviesadas, que serão analisadas no próximo tópico.

1.1. Por que os algoritmos têm uma imagem tão resiliente?

Os algoritmos adquiriram uma imagem resiliente, afável, extremamente positiva. É comum o pensamento de que os algoritmos são seguros e confiáveis, em virtude da sua – suposta – imparcialidade e exatidão. A crença existente é de que os algoritmos não utilizam critérios subjetivos, mas, sim, objetivos e, por isso, estariam isentos de predileções, preferências, opiniões enviesadas. Tais impressões são frutos de alguns cenários.

Primeiramente, o encantamento da sociedade em face das facilidades da indústria 4.0, sem dúvidas, contribui de maneira significativa com essa percepção – distorcida – da realidade sobre os algoritmos. Nesse contexto, a virtualização, ou seja, a construção de experiências quase-reais, mediante a reprodução de serviços quase que plenamente desfrutáveis proporciona esse olhar para os algoritmos. Além disso, a imediatidade das respostas, quase sempre oferecida em tempo real, demonstrando uma capacidade de instantaneamente coletar e analisar dados e entregar o conhecimento derivado dessas análises também contribui para a conclusão de que os algoritmos, além de protagonistas, são verdadeiros "heróis" da atualidade.

Dessa forma, os algoritmos são a representação de tudo aquilo que a sociedade contemporânea desejou – e ainda deseja – e valoriza: a Indústria 4.0 e a possibilidade de identificação de cada indivíduo, bem como a virtualização e as experiências por ela proporcionadas. Somados a esses aspectos, estão a imediatidade de respostas, o fornecimento de soluções e resoluções em tempo real, sem que seja necessário esperar por elas, que é mais um dos "sonhos realizados" da sociedade atual, e a interconectividade dos sistemas, que conseguem identificar as pessoas mediante referências absolutamente virtuais que as fazem reconhecidas.

Os algoritmos também descentralizam as decisões humanas, o que contribui, sobremaneira, para a imagem resiliente e positiva que possuem. Decidem pelas pessoas, escolhem o caminho e as melhores rotas por aplicativos, as sequências que vão ser realizadas em determinados tipos de atividade, identificam os interesses a partir de cada perfil, indicando os filmes e as séries que cada usuário gostaria de ver. Tudo isso é possível não por adivinhação, mas, sim, pelo uso de padrões.

De fato, o potencial que os algoritmos possuem, além de impressionante, é imensurável. Não há dúvidas de que a capacidade de executar tarefas, antes inimagináveis, é imensa, o que, realmente, impressiona e causa um efeito positivo nas pessoas e na sociedade como um todo. Nesse sentido, a habilidade dos sistemas de Inteligência Artificial de tomar decisões sem intervenção humana, descentralizando decisões, por meio da chamada IA preditiva, bem como a criatividade por comando que gera conteúdo e dispensa a atuação humana nesta construção, mediante a IA generativa, reforçam a credibilidade e a imagem resiliente dos algoritmos pelos seres humanos.

Assim, os algoritmos conquistam a avaliação positiva também no âmbito empresarial e voltado para as relações de trabalho. Isso, porque administrar ou gerenciar uma empresa envolve a tomada constante de decisões importantes, que podem comprometer todo um orçamento, prejudicar o bem-estar dos funcionários e ter impactos imensuráveis. Por isso, racionalizar os sistemas decisórios representa uma tarefa cada vez mais relevante e os algoritmos são capazes de apresentar possíveis respostas, além de propor estratégias matematicamente mais vantajosas para os problemas em pauta. A promessa é ousada: acredita-se que a máquina pode falhar menos do que o ser humano[4] e o que se nota é que a sociedade tem confiado, cada vez mais, nessa proposta.

A exploração de algoritmos para fins de melhorar o processo decisório encontra-se no contexto de um mercado multibilionário, cuja proposta é a de substituir as decisões humanas, consideradas naturalmente falhas e enviesadas, pelas escolhas algorítmicas, vistas como mais eficientes, objetivas e imparciais[5]. A afabilidade humana pelos algoritmos e robôs é tamanha que existe, em regra,

4 TEFFÉ, Chiara Spadaccini de; MEDON, Felipe. Responsabilidade civil e regulação de novas tecnologias: questões acerca da utilização de Inteligência Artificial na tomada de decisões empresariais. *Revista Estudos Institucionais*, v. 6, n. 1, p. 301-333, jan./abr. 2020.

5 FRAZÃO, Ana. Algoritmos e inteligência artificial. *Jota*, 15 maio 2018. Disponível em: https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/algoritmos-e-inteligencia-artificial-15052018. Acesso em: 19 jan. 2024.

um sentimento de aceitação e concordância, inclusive, com a possibilidade – e a concretização – da tomada dos empregos humanos.

Além da concordância com a ocupação, cada vez mais intensa, dos algoritmos nos postos de trabalho, existe, também, uma tendência e concretização da preferência dos seres humanos de trabalhar com a Inteligência Artificial do que com outros humanos, inclusive no que tange às relações de subordinação. Uma recente pesquisa feita pela Oracle com a Workplace Intelligence apontou que 68% da força de trabalho global prefere falar com um robô sobre estresse e ansiedade em vez de seu gestor, e no Brasil esse número é de 64%[6]. A referida pesquisa indica que as pessoas se sentiriam mais confortáveis de ter acesso a alguma ferramenta de Inteligência Artificial, que trouxesse soluções baseadas em dados e não tivesse subjetividade na análise da situação.

Segundo a mesma pesquisa, o uso de IA no dia a dia do trabalho também ajudaria a melhorar a saúde mental, segundo 87% dos brasileiros entrevistados. Para 41%, automatizar tarefas e reduzir a carga evitaria a síndrome de *Burnout* e 34% citaram a redução do estresse ao conseguir priorizar tarefas. Percebe-se, portanto, uma confiança maior nos algoritmos, por conta do suposto nível de acerto e da ausência de subjetividade.

O argumento central, portanto, em defesa do uso da Inteligência Artificial é de que a máquina faria escolhas mais eficientes, objetivas e imparciais, ao passo que as decisões humanas tenderiam ao enviesamento e estariam mais sujeitas a falhas[7]. Contudo, apesar da visão afável sobre os algoritmos e suas atuações, é preciso cautela e cuidado ao confiar tão plenamente na suposta coerência dos algoritmos. Por um lado, trata-se de algoritmos poderosos e com um imenso potencial, podendo aprender uma quantidade enorme de dados, que um ser humano não seria capaz de aprender e muito menos tratar e executar. Mas, por outro lado, os algoritmos possuem uma completa falta de senso comum e não conhecem o funcionamento do mundo, da vida em sociedade, cometendo erros graves e gerando consequências negativas. Além disso, como já exposto, não raro os algoritmos sofrem com um enviesamento nas suas programações, configurando verdadeiras injustiças sociais e discriminações algorítmicas, ocasionando severos danos.

É preciso recordar que todo algoritmo precisa de um *input* inicial para funcionar e a matéria-prima utilizada pelos algoritmos para tais decisões é o *big data*, ou seja, a enorme quantidade de dados disponíveis no mundo virtual que, com o devido processamento, pode ser transformada em informações economicamente úteis. As referidas informações, por sua vez, servirão como diretrizes e critérios para o processo decisório algorítmico[8] e esse *input* que forma *o big data* é, pelo

6 BIGARELLI, Barbara. Funcionários preferem um robô a seu gestor para falar sobre estresse. *Valor*, 8 out. 2020. Disponível em: https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/10/08/funcionarios-preferem-um-robo-a-seu-gestor-para-falar-sobre-estresse.ghtml. Acesso em: 15 jan. 2024.

7 TEFFÉ, Chiara Spadaccini de; MEDON, Felipe. *Op. cit*.

8 FRAZÃO, Ana. *Op. cit*.

menos no início, dado pelo ser humano. Assim, de nada adianta criar um algoritmo pretensamente neutro, se o banco de dados que o alimenta já nasce enviesado[9].

Ana Frazão[10], ao analisar o tema em questão, dispôs:

> Por outro lado, na medida em que são elaborados por homens, é inequívoco que a racionalidade limitada dos programadores pode transpor para as fórmulas dos algoritmos uma série de vieses e problemas cognitivos, os quais, diante da falta de transparência, não terão como ser objeto do devido escrutínio social, da crítica e do aprimoramento.
>
> A falta de transparência é ainda mais reforçada quando se sabe que tais algoritmos são aperfeiçoados a partir da inteligência artificial, por meio da qual, com a aprendizagem automática e com as redes neurais artificiais, mais e mais algoritmos se desenvolvem independentemente, aprimorando a si mesmos e aprendendo com os próprios erros.

É necessário ressaltar, também, que a preferência pelo uso da IA nas relações de trabalho pelos próprios trabalhadores parte de uma concepção de que a vantagem da tecnologia está em oferecer soluções baseadas em dados e sem subjetividade na análise da situação. Contudo, quando o cargo é de liderança, alguns atributos e características humanas se tornam essenciais e ousamos afirmar que jamais estarão presentes nos algoritmos. Somente os seres humanos são capazes de entender os sentimentos de colegas de trabalho, ter empatia, orientar a solução de problemas desconhecidos por meio do uso de perguntas abertas e do estímulo à criatividade, além de fortalecer as culturas organizacionais[11]. As habilidades essenciais e características necessárias de uma liderança somente estão presentes no ser humano.

Dessa forma, apesar de toda simpatia existente pelos algoritmos, é necessário muita cautela e conscientização acerca dos riscos de sua utilização, inclusive no que tange às relações de trabalho. Os algoritmos estão à disposição dos empregadores e empregados, como ferramentas úteis, otimizadoras e eficientes, mas não se pode perder de vista que a sua utilização deve ser, sempre, supervisionada por um humano, ou seja, a última palavra deve ser sempre do "criador" e não da "criatura". Não se trata de desincentivar ou desestimular o uso da Inteligência Artificial e dos algoritmos nas relações de trabalho, mas, sim, de saber como utilizá-la, respeitando os direitos fundamentais de todos os envolvidos e garantindo o combate a qualquer tipo de violação ou discriminação.

---

9 TEFFÉ, Chiara Spadaccini de; MEDON, Felipe. *Op. cit.*

10 FRAZÃO, Ana. *Dados, estatísticas e algoritmos*: perspectivas e riscos da sua crescente utilização. Disponível em: https://www.professoraanafrazao.com.br/files/publicacoes/2017-06-28-Dados_estatisticas_e_algoritmos_Perspectivas_e_riscos_da_sua_crescente_utilizacao.pdf. Acesso em: 19 jan. 2024.

11 GIAFFREDO, Rodrigo. Alguns humanos preferem ser liderados por robôs... por que isso é um problema? *Linkedin*, 22 out. 2019. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/por-que-os-humanos-j%C3%A1-preferem-ser-liderados-rodrigo-giaffredo/?originalSubdomain=pt. Acesso em: 19 jan. 2024.

2. O poder diretivo algorítmico e o *people analytics*

Estamos vivendo uma nova era, na qual o poder diretivo do empregador está sendo utilizado não só de forma direta, mas também indiretamente, por meio das novas inserções de tecnologias no ambiente de trabalho, promovendo uma mudança nas atividades laborais e sua configuração na produção. O novo poder diretivo do empregador proporcionado pelo avanço da tecnologia deve observar regras factíveis de harmonização para que haja a coexistência pacífica do direito ao controle, com os valores sociais do trabalho.

Nesse contexto, é incontroverso que as referidas ferramentas utilizadas pelo empregador, frutos do avanço tecnológico, atuam com base nos algoritmos. A potência do algoritmo enquanto gestor foi levada e trasladada para um ambiente em que eles acabam atuando como verdadeiros chefes, dirigentes, apontadores ou os modernos feitores.

André Zipperer[12] expõe que o tipo de gerenciamento via algoritmo tem suas raízes em uma teoria de gestão desenvolvida por Frederick Taylor em seu trabalho:

> Na nossa era de *Big Data*, o taylorismo se espalhou muito além do chão da fábrica. Os algoritmos complexos, o *software* de análise e outros componentes ocultos dos sistemas de gerenciamento geram inteligência que é usada para avaliar os trabalhadores.
>
> A tecnologia também permite um gerenciamento de desempenho muito mais sofisticado do que durante a vida de Taylor. Avaliações de desempenho dos funcionários são dispendiosas, exigem encontros presenciais e preenchimento de extensos relatórios.
>
> Cherry chama este tipo de processo de controle de gestão automática de "algocracia" na qual os algoritmos absorvem muitas funções organizacionais que os gerentes executariam. O código do computador realiza diversas tarefas de supervisão como a atribuição de tarefas, acelerando os processos de trabalho, determinando o tempo e o comprimento de intervalos, monitoramento de qualidade, classificação de funcionários e muito mais.

Os algoritmos, portanto, se arvoram a ser os novos detentores do poder diretivo, dando origem à expressão poder diretivo algorítmico. Entre as novas tecnologias e as novas formas de dirigir a prestação laboral, está o chamado *People Analytics* relacionado à solução dos desafios de pessoas nas organizações por meio da análise dos dados[13].

Matthew Bodie e Miriam Cherry, Marcia McCormick e Jintong Tang[14] definem *People Analytics* como:

---

12 ZIPPERER, André Gonçalves. A intermediação de trabalho via plataformas digitais: repensando o direito do trabalho, a partir das novas realidades do século XXI. São Paulo: LTr, 2019. p. 90.

13 PAZ, Robinson. *People analytics* o que é e por onde começar. *InovaRH*, 25 ago. 2020. Disponível em: https://ainovarh.com.br/people-analytics-o-que-e/. Acesso em: 19 jan. 2024.

14 BODIE, Matthew T.; CHERRY, Miriam A.; McCORMICK, Marcia L.; TANG, Jintong. The law and policy of people analytics. *University of Colorado Law Review*, Boulder, v. 88, p. 961-1042, 2016. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2769980. Acesso em: 19 jan. 2024.

> um processo ou método de gestão de recursos humanos baseado no uso de "big data" para capturar insights sobre o desempenho do trabalho. A ideia central é que o julgamento subjetivo não estruturado não é rigoroso ou confiável como forma de avaliar talentos ou criar políticas de recursos humanos. Em vez disso, grandes conjuntos de dados, geralmente dados quantitativos, devem formar a base para a tomada de decisões no espaço de RH.

Adrián Todolí Signes[15] observa que:

> O *big data*, os algoritmos e a inteligência artificial permitem atualmente que o empreendedor encontre e processe muito mais informação dos trabalhadores do que a existente até agora (também chamado de *people analytics*). Isso permite a possibilidade de desenvolver perfis automatizados de trabalhadores e inclusive que a própria tecnologia, substituindo os supervisores e responsáveis de recursos humanos, tome decisões que tenham efeitos legais sobre os trabalhadores (contratação, promoções, dispensas, etc.).

People Analytics também conhecido como *Human Resource Analytics* ou *Human Capital Analytics* ou *Workforce Analytics*, portanto, é a abordagem orientada de dados que coleta, organiza e diagnostica dados sobre os empregados e os setores de uma empresa, por meio de *softwares* que cruzam as informações de diversas fontes, buscando otimizar o gerenciamento do setor de Recursos Humanos (RH). Por meio do *People Analytics* é possível acompanhar de perto e de forma imediata fatores como engajamento, produtividade e a satisfação das pessoas na empresa. *People Analytics* está relacionado à identificação, quantificação sistemática e solução dos desafios de pessoas nas organizações mediante a análise de dados.

Dessa forma, mediante a análise de dados, profissionais de RH não precisam confiar mais exclusivamente na intuição, em impressões pessoais ou nas chamadas "soft skills" para tomada de decisões[16]. A ferramenta em questão ajuda a avaliar, ainda, a eficácia das políticas e das intervenções feitas e implementadas pelo RH. É importante ressaltar que *People Analytics* vai além da análise de dados do RH, pois utiliza, também, dados de outras fontes como *marketing*, comercial, financeiro etc.[17]. Essa técnica de análise de dados consegue inferir diversas conclusões sobre um indivíduo, sem precisar de qualquer interação humana para isso e, por vezes, até mesmo sem que o indivíduo saiba dessa sua condição[18].

---

15 SIGNES, Adrián Todolí. Algoritmos para contrataciones y despidos. ¿Son legales las decisiones automatizadas sobre trabajadores? *Blog Argumentos en Derecho Laboral*, 21 fev. 2019. Disponível em: https://adriantodoli.com/2019/02/21/algoritmos-para-contrataciones-y-despidos-sonlegales-las-decisiones-automatizadas-sobre-trabajadores/. Acesso em: 19 jan. 2024.

16 PAZ, Robinson. *Op. cit.*

17 *Ibidem*.

18 LIMA, Francisco Gérson Marques de; MORAIS JÚNIOR, Ricardo Antônio Maia de. Decisões automatizadas nas relações de emprego: art. 20 da LGPD ante o silêncio da CLT. *In*: ARAÚJO, Adriane Reis de *et al.* (coord.). *O uso de dados pessoais e inteligência artificial na relação de trabalho*: proteção, discriminação, violência e assédio digital. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2022.

O *People Analytics* dará uso ao *Big Data*, que recolhe e armazena informações vindas de diversos locais, sendo elas estruturadas ou não[19]. Fazendo uma analogia com o dia a dia, o *Big Data* pode ser comparado aos ingredientes e o *People Analytics* à batedeira, ou seja, temos uma ferramenta que utiliza como matéria-prima os dados que foram obtidos e guardados pelo *Big Data*, dando sentido ao analisá-lo e cruzá-lo para obter tomadas de decisões efetivas[20].

2.1. Pilares do *people analytics*

People Analytics é uma metodologia mais assertiva de tomada de decisão, por meio da coleta e análise de dados, saindo da intuição, do subjetivo e focando nos dados, no concreto, no objetivo. O processo de *People Analytics* inicia-se com a coleta de dados e informações, que podem ter origem nas redes sociais, em pesquisas realizadas na empresa, em currículos e questionários de candidatos e interessados, nos sistemas de gestão da organização, entre outras fontes[21]. Depois da coleta, o cálculo é realizado, ou seja, a análise de todos os dados coletados e, quanto mais variados forem esses dados, mais amplas serão as possibilidades de análise[22].

Realizada a análise dos dados e com a obtenção das respostas aos cálculos, decisões poderão ser tomadas com maior embasamento. *People Analytics* possibilita, também, a modelagem, que é o cruzamento de todos os dados, variáveis, números e pesquisas colhidos, proporcionando a descoberta de informações e conclusões relevantes, como a conexão entre a escolaridade dos colaboradores e as promoções efetuadas, o tempo na empresa com os aumentos salariais e outras correlações importantes e necessárias[23].

People Analytics possui alguns pilares, quais sejam: planejamento de pessoal, fontes de recrutamento de talentos, aquisição de talentos/contratação, *onboarding* e engajamento, gestão de desempenho, turnover e retenção e bem-estar, saúde e segurança[24]. Percebe-se, portanto, que existem diversos usos relevantes, com finalidades legítimas que, efetivamente, promovem maior eficiência empresarial, senão maior justiça[25]. Esse é o grande objetivo de se utilizar o *People Analytics*, afinal, as decisões tomadas por seres humanos não são livres de falhas, enquanto algumas máquinas podem exercer juízos de valor bem mais apurados e alinhados com a realidade dos dados analisados, a depender da parametrização prévia[26].

---

19 SOARES, Ágatha. 4 etapas para a implementação do *people analytics*. *UFABC jr.*, 25 mar. 2020. Disponível em: https://ufabcjr.com.br/4-etapas-para-a-implementacao-do-people-analytics/. Acesso em: 21 jan. 2024.

20 *Ibidem*.

21 DIAS, Mariana. *People analytics*: o que é, benefícios e como aplicar no RH. *Gupy*, 19 jun. 2024. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/people-analytics. Acesso em: 21 jan. 2024.

22 *Ibidem*.

23 *Ibidem*.

24 PAZ, Robinson. *Op. cit.*

25 LIMA, Francisco Gérson Marques de; MORAIS JÚNIOR, Ricardo Antônio Maia de. *Op. cit.*

26 *Ibidem*.

Contudo, existe um risco significativo, conforme já exposto, de que esses sistemas reflitam opiniões e preconceitos de seus programadores humanos e sejam alimentados por dados e informações limitadas e, consequentemente, enviesados, concentrando apenas ideias subjetivas em torno da produtividade e do desempenho no trabalho, por exemplo, descartando ou penalizando candidatos a emprego ou trabalhadores com deficiência ou com características que diferem das expectativas dos programadores[27]. A escassez de diversidade nas empresas de tecnologia também pode exacerbar esses fenômenos.

Nesse sentido, o Comitê Econômico e Social Europeu[28] alertou contra o conceito errado de que os dados são, por definição, objetivos, pois, ao contrário do que muitos pensam, os dados são fáceis de manipular, podem ser tendenciosos, podem refletir preconceitos e preferências culturais, de gênero e outros e podem conter erros. Além disso, o desenvolvimento da IA está atualmente ocorrendo dentro de um ambiente homogêneo que é composto principalmente por homens jovens e brancos, com o resultado de que (intencionalmente ou não) as disparidades culturais e de gênero estão sendo incorporadas na IA, porque os sistemas de IA aprendem com dados de treinamento. Essas e outras problemáticas jurídicas precisam estar no radar e ser objeto de atenção e crítica por quem utiliza o *People Analytics*, conforme será melhor abordado nos tópicos seguintes.

2.2. Etapas de implementação do *people analytics*

Existem quatro etapas de implementação do *People Analytics*: análise descritiva, análise diagnóstica, análise preditiva e análise prescritiva. Basicamente, cada uma dessas etapas analisa, respectivamente, o que aconteceu, o que acontece, o que acontecerá e o que pode acontecer. Cada nível de classificação se define pelo tipo de informação que oferece a partir da análise de dados[29].

Na análise diagnóstica, é possível apurar causas de um problema, utilizando técnicas avançadas para extrair dados e estatísticas, enquanto na análise descritiva é possível obter a descrição de um evento já ocorrido. A análise preditiva permite que as informações extraídas de dados históricos auxiliem na previsão de eventos futuros, quando alinhadas a dados e estatísticas avançadas e na análise prescritiva, fase mais avançada, é possível obter uma perspectiva de problemas futuros, descobrindo o que pode ser feito para resolvê-los, minimizando os impactos para equipes de trabalho e para produtividade da empresa[30].

---

27 STEFANO, Valerio De. Automação, inteligência artificial e proteção laboral: patrões algorítmicos e o que fazer com eles. *In*: CARELLI, Rodrigo de Lacerda; CAVALCANTI, Tiago Muniz; FONSECA, Vanessa Patriota da (org.). *Futuro do trabalho*: os efeitos da revolução digital na sociedade. Brasília: ESMPU, 2020.

28 EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE. Artificial intelligence – the consequences of artificial intelligence on the (digital) single market, production, consumption, employment and society (own-initiative opinion). *Official Journal of the European Union*, Brussels, C 288, 2017.

29 DIAS, Mariana. *Op. cit.*

30 *Ibidem*.

Dessa forma, a análise descritiva permite mapear acontecimentos e extrair informações relevantes e a análise de diagnóstico detecta erros e entende por que eles ocorrem, buscando minimizar falhas. Já a análise preditiva ajuda na prevenção das ocorrências, buscando dados para projeções que podem ser usadas para antecipar decisões. A análise prescritiva, por fim, direciona o que pode ser feito para evitar ou solucionar possíveis problemas, tratando-se de uma análise mais avançada, com perspectivas mais aprofundadas, que se baseiam na trajetória de análises, reunindo passado, presente e futuro.

É possível afirmar, portanto, que tudo que acontece numa relação de trabalho, desde o primeiro instante, quando se planeja contratar um profissional, até um último instante, em que se dispensa ou em que se busca reter o trabalhador, haverá a presença do *People Analytics* e das suas poderosas ferramentas. *People Analytics* sempre vai atuar de uma mesma forma, tendo um instante diagnóstico, um descritivo, um preditivo e outro prescritivo. Diante desse cenário, são apresentadas algumas problemáticas jurídicas, conforme exposto no tópico seguinte.

2.3. Problemáticas jurídicas

Como já mencionado anteriormente, a utilização de algoritmos não é totalmente confiável, muito menos integralmente seguro. O mesmo vale para o uso de *People Analytics* nas relações de trabalho. Apesar de o instituto possibilitar a criação e o fortalecimento de organizações preparadas, com capacidade de tomar decisões em tempo real com alta precisão, alguns pontos críticos precisam ser analisados e providências precisam ser tomadas. O direito está relacionado, justamente, à necessidade de limitar e controlar o uso das novas tecnologias, bem como de lidar e avaliar as consequências relacionadas à extrapolação desses limites.

Um dos principais pontos de reflexão envolve a necessidade do setor de RH buscar um equilíbrio entre a tecnologia e a humanidade. À medida que *People Analytics* evolui, os líderes de RH serão desafiados a encontrar o espírito humano tanto nas organizações como no próprio RH[31]. Contudo, os desafios e as problemáticas do uso da referida tecnologia estão presentes em todas as fases contratuais de uma relação de emprego.

No âmbito do recrutamento e da seleção, por exemplo, existem inúmeras referências à discriminação algorítmica, que se associa à falta de transparência nas plataformas de recrutamento. Isso acaba por produzir um descarte massivo. Existem muitas plataformas de recrutamento que alertam os usuários para o uso de algoritmos, mas não deixam às claras as verdadeiras pretensões de quem criou o padrão de seleção. Caso um recrutador queira selecionar um candidato com perfil semelhante aos dos melhores funcionários da empresa e considerando que a organização tenha mais trabalhadores homens, apesar de não usar diretamente o fator gênero, vai acabar discriminando as mulheres.

31 PAZ, Robinson. *Op. cit.*

O *Analytics* linguística, assim, possibilita e possibilitará cada vez mais aos profissionais de RH a realização de perguntas sobre os colaboradores usando tecnologias impulsionadas por Inteligência Artificial. Nessa situação, a melhor resposta emergiria pesquisando toda uma base de dados com dados de antigos colaboradores e tomando uma decisão[32]. A grande questão, portanto, é a necessidade de transparência na adoção de tal procedimento. Num processo seletivo, por exemplo, uma pergunta aparentemente "inocente", como a frequência que um candidato vai ao teatro, pode ser utilizada para identificar os candidatos mais elitizados, na intenção de eliminar candidatos de forma reversa, o que, sem dúvidas, configuraria uma discriminação.

A análise dessas possibilidades se faz necessária não apenas para se garantir e concretizar os direitos fundamentais dos candidatos, bem como a observância e eficácia da Lei Geral de Proteção de Dados, que prevê o direito do titular dos dados a solicitar a revisão de decisões tomadas unicamente com base em tratamento automatizado de dados pessoais que afetem seus interesses, como também obriga o controlador de dados pessoais a fornecer, sempre que solicitadas, informações claras e adequadas a respeito dos critérios e dos procedimentos utilizados para a decisão automatizada, observados os segredos comercial e industrial, mas também para que se analise outros desdobramentos. Isso, porque o contexto em questão poderá ensejar a necessidade de analisar o direito à mentira como tutela preventiva dos direitos fundamentais dos trabalhadores e o indivíduo. Como afinal se poderia punir o candidato que falsamente declarou que apreciava o teatro, se não se faz o mesmo com o recrutador que esconde as verdadeiras razões de fazer essa pergunta? Será que essa mentira poderia ser censurável a ponto de retirar do trabalhador o direito ao emprego para o qual foi selecionado?

No que tange a fase de recrutamento, portanto, uma das críticas que se pode assinalar é a exclusão de certo tipo de perfil de candidato ou o favorecimento de outros, podendo favorecer e/ou fomentar discriminações não legalmente permitidas. Se a base de dados possuir preconceitos embutidos, ainda que de maneira invisível, os preconceitos serão replicados[33]. Mas, para além da fase de recrutamento, o uso de *People Analytics* já configura – e configurará cada vez mais – questões problemáticas durante o vínculo empregatício.

O uso dos chamados dispositivos vestíveis, tecnologias que se apresentam na forma de dispositivos iguais ou similares a peças de roupa ou equipamentos vestíveis, tais como relógios, pulseiras ou até mesmo óculos, é uma realidade cada vez mais comum. O hábito em questão, inevitavelmente, adentrou o ambiente de trabalho. As informações captadas por tais dispositivos, quando controladas pelo empregador, permitem medir de tudo um pouco, inclusive o chamado tempo líquido de trabalho.

---

32 *Ibidem*.

33 STUDART, Ana Paula Didier. *Op. cit.*

A tecnologia mede as atividades do trabalhador e o próprio trabalhador. Nesse contexto, é necessário indagar e avaliar se o empregado pode autorizar o uso dispositivos que permitem o seu monitoramento. Com base na Lei Geral de Proteção de Dados, bem como na tutela da intimidade e da privacidade do empregado, o empregador, ainda que colhesse o consentimento do empregado, não poderia medir o ritmo circadiano, as frequências cardíacas, a qualidade e a quantidade de sono, os humores e os estresses dentro da empresa, haja vista tratar-se de finalidade ilegítimas no contexto empregatício, inexistindo base legal para tanto. Contudo, a medição e o controle de produtividade, jornada e localização, por exemplo, durante o horário de trabalho, podem ser realizadas com base no poder diretivo do empregador, o que não significa que tal prática pode ocorrer de forma ilimitada e desproporcional.

A utilização da Inteligência Artificial e de outros instrumentos tecnológicos para supervisionar as atividades de trabalho não deve, portanto, ser considerada como necessariamente negativa. No entanto, as práticas acima referidas podem também conduzir a uma intrusão muito grave na vida privada dos trabalhadores e violar materialmente a sua privacidade, ao permitir que a gestão tenha acesso a informações muito íntimas[34].

Nas palavras de Valerio De Stefano[35]:

> *Wearables* e câmeras de segurança, programas que registram atividades *online* e *offline*, bem como capturas de tela de computadores, também podem se transformar em práticas extenuantes de vigilância sem fim. Longe de promover o desempenho da força de trabalho, esses modelos também podem gerar estresse, bem como reações adversas, e causar quedas bruscas na eficiência e na produtividade. [...]
>
> Além disso, a ideia de que a gestão por algoritmo e a inteligência artificial podem forçosamente levar a práticas de RH mais objetivas e sem viés pode ser substancialmente errada. O risco é que esses sistemas reflitam os preconceitos de seus programadores humanos e se concentrem apenas em suas ideias em torno da produtividade e do desempenho no trabalho, por exemplo, descartando ou penalizando candidatos a emprego ou trabalhadores com deficiência ou com características que diferem das expectativas dos programadores. A escassez de diversidade nas empresas de tecnologia também pode exacerbar esses fenômenos.

A preocupação e a necessária cautela não se restringem aos dispositivos vestíveis. Isso, porque os dispositivos não vestíveis também estão à disposição e são utilizados de forma constante. Os aparelhos celulares estão em todos os cantos e há tempos não apenas servem à comunicação verbal ou escrita, pois indicam

34 STEFANO, Valerio De. Automação, inteligência artificial e proteção laboral: patrões algorítmicos e o que fazer com eles. *In*: CARELLI, Rodrigo de Lacerda; CAVALCANTI, Tiago Muniz; FONSECA, Vanessa Patriota da (org.). *Futuro do trabalho*: os efeitos da revolução digital na sociedade. Brasília: ESMPU, 2020.

35 *Ibidem*.

geolocalização, denunciam hábitos, envolvem os usuários de tal modo que se questiona sobre a licitude de vedar o seu uso nos ambientes laborais.

Para ilustrar a atuação dos algoritmos e a capacidade e a viabilidade deles exercerem atividades inerentes ao poder diretivo, cita-se o caso de uma empresa de *call center* americana[36]. A referida empresa possui muitos empregados e supervisores humanos, mas foi instalado um *software* nas telas dos atendentes, que utiliza da Inteligência Artificial, para acompanhar as ligações feitas.

No caso, quando o atendente fala com um cliente pelo telefone, no canto inferior direito da tela aparece uma pequena caixa azul, que diz ao atendente como ele está desempenhado suas atividades. Se o empregado estiver falando muito rápido, o programa pisca o ícone de um velocímetro, indicando que ele deve diminuir a velocidade. Se o empregado parecer sonolento, o *software* exibe uma "sugestão de energia", com a imagem de uma xícara de café. Se, por fim, o empregado demonstrar falta de empatia suficiente, um ícone de coração aparece. O *software* está sempre "observando" os atendentes e no final de cada chamada, as notificações são computadas e adicionadas a um painel de estatísticas que o supervisor do atendente pode visualizar, e se o atendente ocultar a janela, o programa notifica diretamente o supervisor.

Os exemplos ainda vão muito além. Algumas empresas, como é o caso da Amazon, usam algoritmos complexos para rastrear a produtividade do funcionário em seus centros de distribuição e os funcionários respondem não só aos superiores, mas também a um *software*, que pode adverti-los e demiti-los. Trata-se de sistemas de medição que, com base em parâmetros objetivos previamente estabelecidos, monitoram e avaliam a produtividade de cada trabalhador. A máquina também leva em conta o *Time Off Task* (tempo de suspensão da própria função), que indica por quanto tempo os trabalhadores param durante as suas atividades, gerando um relatório que é avaliado pelos supervisores.

A IBM, por sua vez, usa uma plataforma de IA durante as avaliações dos funcionários para prever o desempenho futuro e afirma ter uma taxa de precisão de 96%. Outro *software* permite que, por meio de sensores numa loja, seja calculada uma pontuação de "produtividade real" para cada trabalhador e sejam classificados os trabalhadores do mais para o menos produtivo. Algumas plataformas já garantem todo o processo de admissão virtual, sem que seja necessária a interação entre o novo empregado e algum outro ser humano, haja vista os algoritmos realizarem todos os passos[37].

Para além disso tudo, o *People Analytics* pode chegar aos píncaros das análises genéticas e antropomórficas, essas pelas captações digitais, faciais e da íris. O mais grave são os testes genéticos preditivos, que as pessoas tendem a se interessar e querer realizar, porque muitos querem saber a sua ancestralidade. Os empregadores já possuem as digitais e a identificação facial dos seus empregados, dados

36 STUDART, Ana Paula Didier. *Op. cit.*

37 *Ibidem*.

sensíveis, que exigem uma cautela e um tratamento mais rigoroso, mas e a saliva e o sangue? A autonomia da vontade pode autorizar a aplicação dos referidos testes genéticos em empregados? De quem seria a responsabilidade pelos riscos de vazamento por ação de *hackers* e de consequentes discriminações?

As perguntas, porém, não se findam nas que foram aqui apresentadas. O fato é que além de ser utilizado na fase pré-contratual e contratual, o *People Analytics* permite, também, que as organizações prevejam quando seus colaboradores irão procurar um novo emprego e quem será o seu futuro talento, identificando quem será um futuro líder, inclusive. É importante destacar que não é de hoje que o *People Analytics* traz resultados significativos. Em 2015, o Wall Street Journal publicou uma matéria[38] que explorava como o Credit Suisse foi capaz de prever quem poderia deixar a empresa – um dos primeiros exemplos da agora popular análise de rotatividade de funcionários[39].

Reter os melhores empregados na empresa é algo bastante almejado no mercado empresarial. Porém, geralmente os critérios utilizados pela Inteligência Artificial não são transparentes, sendo considerados segredo de negócio[40]. Essa situação pode suscitar alguns questionamentos: até que ponto os resultados obtidos por essa IA podem gerar discriminação para com aqueles empregados que, propensos a pedir demissão, sejam dispensados? Ou, ainda, será que esses indicadores obtidos pela IA (critérios como falta de adaptabilidade do empregado ao cargo que ocupa, baixo desempenho ou expressões faciais desmotivadas) podem ser considerados justificativas para a dispensa por justa causa? Esses podem ser alguns exemplos de possível discriminação gerada por decisões tomadas pelo algoritmo da Inteligência Artificial, especificamente na relação de emprego. Mas não são os únicos exemplos[41].

Nas palavras de Ricardo Antônio Maia de Morais Júnior[42]:

> As decisões automatizadas ocorrem de maneira obscura nas relações de emprego, tendo em vista que o poder de controle do empregador o autorizaria a executar esse tipo de tratamento, sem ao menos informar quando estaria realizando, além do que faltariam mecanismos fiscalizatórios que pudessem revelar essa utilização.
>
> Diante da fragilidade do empregado, torna-se mais provável a ocorrência de discriminação, principalmente causada por bases de dados enviesadas ou por mecanismos tendenciosos tomada de decisão automatizada.

38 SILVERMAN, Rachel Emma; WALLER, Nikki. The algorithm that tells the boss who might quit. *The Wall Street Journal*, 13 mar. 2015. Disponível em: https://www.wsj.com/articles/the-algorithm-that-tells-the-boss-who-might-quit-1426287935. Acesso em: 28 abr. 2024.

39 HIRATA, Silvio Matheus. People analytics. *Linkedin*, 16 abr. 2022. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/people-analytics-s%C3%ADlvio-matheus-hirata/. Acesso em: 28 abr. 2024..

40 MORAIS JÚNIOR, Ricardo Antonio Maia de. Insuficiência da LGPD e da CLT quanto ao uso da Inteligência Artificial nas relações de emprego. *In*: LIMA, Francisco Gérson Marques de (org.). *Direito do trabalho*: entre o arcaico e o moderno. Fortaleza: Excola Social, 2022.

41 *Ibidem*.

42 *Ibidem*.

> A falta de regulamentação sobre o tema na esfera trabalhista limita os direitos dos empregados enquanto titulares de dados, sendo inviável que haja apenas a LGPD como reguladora desse tipo de situação.
>
> Seguindo-se o exemplo de outros países, como a França, a regulamentação da matéria traria benefícios para empregados, cujos direitos seriam mais respeitados, bem como para empregadores, que teriam parâmetros claros e seguros para tratamento automatizado de dados. Ainda mais, seria relevante para a própria sociedade, garantindo maior transparência nas decisões automatizadas, de maneira a fornecer mecanismos de efetivação dos direitos dos empregados enquanto titulares de dados, em face dessas decisões.

Não restam dúvidas de que há um grande valor agregado quando a análise de pessoas é feita corretamente, motivo pelo qual a tendência é que essa prática seja cada vez mais adotada pelas empresas e pelos empregadores. O objetivo de utilizar esse tipo de ferramenta sempre está atrelado ao discurso de eficiência e otimização. Há sempre a justificativa de tornar os empregados melhores, dando *feedbacks* em tempo real, orientando de forma mais célere e próxima, fazendo-os lembrar de determinadas atividades ou detalhes que às vezes passam despercebidos, mas não para os algoritmos.

Contudo, é óbvio, também, que existe a intenção de ter um maior controle e fiscalização por parte do empregador. Não restam dúvidas, portanto, que os algoritmos – e seus inerentes potenciais e imensuráveis capacidades – são ferramentas à disposição e a serviço do empregador, que possui, cada vez mais, novas formas e meios de exercer o seu poder diretivo.

Conclusão

A Inteligência Artificial não é neutra, aprendendo a partir de padrões e ajustes, configurando, em não raras situações, discriminações e ofensas a direitos fundamentais. Apesar disso, não se deve desprezar ou desmotivar o uso da Inteligência Artificial, dos algoritmos e consequentemente do *People Analytics*, mas não restam dúvidas que é essencial saber como utilizá-los, mediantes controles necessários e inserção de programações éticas[43].

Existem cuidados práticos e éticos que devem ser levados em consideração, dado que esses projetos lidam com pessoas e buscam resolver um problema de negócio. A transparência de critérios é essencial e a programação precisa ser sempre validada de maneira cuidadosa e responsável. Em cada etapa de um contrato de trabalho o relacionamento humanizado ainda é – e sempre será – um diferencial em empresas que contemplam processos automatizados, com o uso

43 STUDART, Ana Paula Didier. *Op. cit.*

de algoritmos e *People Analytics*. O meio termo quando se utiliza a Inteligência Artificial é o melhor caminho[44].

É urgente, portanto, a necessidade de se buscar entender o poder diretivo algorítmico, seu potencial, suas implicações e seus limites, definindo até que ponto o algoritmo pode funcionar como um instrumento para gestão do empregador. O controle e a "palavra final" devem ser sempre de um ser humano. A tecnologia deve estar a serviço do homem e não o contrário. É preciso, portanto, regulamentar o seu uso, controlar o poder que ela possui, dominar o seu ímpeto e "decifrá-la" para que ela não nos "devore"[45].

TITLE: People analytics: the evolution of performance management in the digital age

ABSTRACT: This paper analyzes the use of people analytics in labor relations and clarifies the impacts of algorithmic directive power.

KEYWORDS: Algorithm. Employer's directive power. Technology. Labor relations. Artificial intelligence. People analytics.

Referências

BARROS, Alice Monteiro de. *Curso de direito do trabalho*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2008.

BIGARELLI, Barbara. Funcionários preferem um robô a seu gestor para falar sobre estresse. *Valor*, 8 out. 2020. Disponível em: https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/10/08/funcionarios-preferem-um-robo-a-seu-gestor-para-falar-sobre-estresse.ghtml. Acesso em: 15 jan. 2024.

BODIE, Matthew T.; CHERRY, Miriam A.; McCORMICK, Marcia L.; TANG, Jintong. The law and policy of people analytics. *University of Colorado Law Review*, Boulder, v. 88, p. 961-1042, 2016. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2769980. Acesso em: 19 jan. 2024.

DIAS, Mariana. *People analytics*: o que é, benefícios e como aplicar no RH. *Gupy*, 19 jun. 2024. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/people-analytics. Acesso em: 21 jan. 2024.

FRAZÃO, Ana. Algoritmos e inteligência artificial. *Jota*, 15 maio 2018. Disponível em: https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/algoritmos-e-inteligencia-artificial-15052018. Acesso em: 19 jan. 2024.

FRAZÃO, Ana. *Dados, estatísticas e algoritmos*: perspectivas e riscos da sua crescente utilização. Disponível em: https://www.professoraanafrazao.com.br/files/publicacoes/2017-06-28-Dados_estatisticas_e_algoritmos_Perspectivas_e_riscos_da_sua_crescente_utilizacao.pdf. Acesso em: 19 jan. 2024.

GIAFFREDO, Rodrigo. Alguns humanos preferem ser liderados por robôs... por que isso é um problema? *Linkedin*, 22 out. 2019. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/por-que-os-humanos-j%C3%A1-preferem-ser-liderados-rodrigo-giaffredo/?originalSubdomain=pt. Acesso em: 19 jan. 2024.

HIRATA, Silvio Matheus. People analytics. *Linkedin*, 16 abr. 2022. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/people-analytics-s%C3%ADlvio-matheus-hirata/. Acesso em: 28 abr. 2024.

---

44 OLIVEIRA, Priscila de. Inteligência Artificial e as vantagens e desvantagens na contratação de pessoal e *hunting* de TI. *TI INSIDE Online*, 27 jun. 2023. Disponível em: https://tiinside.com.br/27/06/2023/inteligencia-artificial-e-as-vantagens-e-desvantagens-na-contratacao-de-pessoal-e-hunting-de-ti/. Acesso em: 28 abr. 2024.

45 STUDART, Ana Paula Didier. *Op. cit.*

LIMA, Francisco Gérson Marques de; MORAIS JÚNIOR, Ricardo Antônio Maia de. Decisões automatizadas nas relações de emprego: art. 20 da LGPD ante o silêncio da CLT. *In*: ARAÚJO, Adriane Reis de *et al.* (coord.). *O uso de dados pessoais e inteligência artificial na relação de trabalho*: proteção, discriminação, violência e assédio digital. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2022.

MORAIS JÚNIOR, Ricardo Antonio Maia de. Insuficiência da LGPD e da CLT quanto ao uso da Inteligência Artificial nas relações de emprego. *In*: LIMA, Francisco Gérson Marques de (org.). *Direito do trabalho*: entre o arcaico e o moderno. Fortaleza: Excola Social, 2022.

OLIVEIRA, Priscila de. Inteligência Artificial e as vantagens e desvantagens na contratação de pessoal e *hunting* de TI. *TI INSIDE Online*, 27 jun. 2023. Disponível em: https://tiinside.com.br/27/06/2023/inteligencia-artificial-e-as-vantagens-e-desvantagens-na-contratacao-de-pessoal-e-hunting-de-ti/. Acesso em: 28 abr. 2024.

PAZ, Robinson. *People analytics* o que é e por onde começar. *InovaRH*, 25 ago. 2020. Disponível em: https://ainovarh.com.br/people-analytics-o-que-e/. Acesso em: 19 jan. 2024.

PINTO, José Augusto Rodrigues. *Tratado de direito material do trabalho*. São Paulo: LTr, 2007.

SIGNES, Adrián Todolí. Algoritmos para contrataciones y despidos. ¿Son legales las decisiones automatizadas sobre trabajadores? *Blog Argumentos en Derecho Laboral*, 21 fev. 2019. Disponível em: https://adriantodoli.com/2019/02/21/algoritmos-para-contrataciones-y-despidos-sonlegales-las-decisiones-automatizadas-sobre-trabajadores/. Acesso em: 19 jan. 2024.

SILVERMAN, Rachel Emma; WALLER, Nikki. The algorithm that tells the boss who might quit. *The Wall Street Journal*, 13 mar. 2015. Disponível em: https://www.wsj.com/articles/the-algorithm-that-tells-the-boss-who-might-quit-1426287935. Acesso em: 28 abr. 2024.

SOARES, Ágatha. 4 etapas para a implementação do *people analytics*. *UFABC jr*., 25 mar. 2020. Disponível em: https://ufabcjr.com.br/4-etapas-para-a-implementacao-do-people-analytics/. Acesso em: 21 jan. 2024.

STEFANO, Valerio De. Automação, inteligência artificial e proteção laboral: patrões algorítmicos e o que fazer com eles. *In*: CARELLI, Rodrigo de Lacerda; CAVALCANTI, Tiago Muniz; FONSECA, Vanessa Patriota da (org.). *Futuro do trabalho*: os efeitos da revolução digital na sociedade. Brasília: ESMPU, 2020.

STUDART, Ana Paula Didier. *O poder diretivo algorítmico*. São Paulo: LTr, 2023.

STUDART, Ana Paula Didier; MARTINEZ, Luciano. O poder diretivo algorítmico. *Revista Magister de Direito do Trabalho*, ano XVIII, n. 105, nov./dez. 2021.

TEFFÉ, Chiara Spadaccini de; MEDON, Felipe. Responsabilidade civil e regulação de novas tecnologias: questões acerca da utilização de Inteligência Artificial na tomada de decisões empresariais. *Revista Estudos Institucionais*, v. 6, n. 1, p. 301-333, jan./abr. 2020.

ZIPPERER, André Gonçalves. A intermediação de trabalho via plataformas digitais: repensando o direito do trabalho, a partir das novas realidades do século XXI. São Paulo: LTr, 2019.

Recebido em: 25.07.2024

Aprovado em: 09.08.2024