

**TOMADA DE DECISÃO ALGORÍTMICA: DESAFIOS ÉTICOS E GERENCIAIS NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

**ALGORITHMIC DECISION MAKING: ETHICAL AND MANAGERIAL CHALLENGES IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

**TOMA DE DECISIONES ALGORÍTMICA: DESAFÍOS ÉTICOS Y DE GESTIÓN EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL**



10.56238/revgeov17n2-168

**Flavio Maracajá**

Mestrado em Eng. Produção

Instituição: Blch Administração

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3611147256189606>

**Airton Pereira da Silva Leão**

Doutor em Administração e Contabilidade

Instituição: Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6150619293428871>

**Carlos Eduardo do Nascimento**

Doutorando em Desenvolvimento Regional

Instituição: Universidade Regional de Blumenau

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5031578938045608>

**Jailana Souza Saraiva**

Mestre em Educação e TIC's

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3110656580514375>

**Gustavo Souza de Melo**

Mestre em matemática

Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2568875299879353>

**Ana Edith Farias Lima**

Doutorado em enfermagem

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2839904428932142>

**Bruna Livia Timbó de Araújo Balthazar**

Mestrado em Administração

Instituição: Universidade federal de Rondônia

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0501067965146291>



**José Leonardo Libório Alves**

Especialista em Comércio Exterior

Instituição: Faculdade Iguazu

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1728163182417823>**Wagner Fonseca Souza**

Mestrando em História Pública

Instituição: Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2976755317329617>

---

**RESUMO**

A crescente disseminação de sistemas de inteligência artificial (artificial intelligence) nos processos decisórios organizacionais e institucionais coloca em relevo tensões entre eficiência tecnológica e proteção de direitos fundamentais. Este estudo analisa os desafios éticos e gerenciais associados à tomada de decisão algorítmica no contexto brasileiro, justificando-se pela lacuna identificada na literatura nacional quanto à articulação entre accountability, viés algorítmico e governança organizacional. A metodologia adota uma abordagem exploratória bibliográfica, sustentada por pesquisa narrativa sistematizada da literatura e análise documental de publicações científicas periódicas brasileiras revisadas por pares, com recorte temporal entre 2020 e 2026. Os resultados indicam que os principais desafios se organizam em torno da opacidade dos algoritmos, da reprodução de discriminações estruturais e da indefinição de responsabilidades entre organizações e sistemas automatizados. Conclui-se que a governança efetiva da IA requer modelos integrados que articulem transparência, responsabilização e supervisão humana, superando tanto as limitações dos marcos normativos vigentes quanto as resistências culturais presentes nas organizações. O estudo contribui para o avanço do campo ao consolidar uma análise crítica e interdisciplinar do fenômeno no Brasil.

**Palavras-chave:** Tomada de Decisão Algorítmica. Ética da Inteligência Artificial. Governança Algorítmica. Gestão Organizacional.

**ABSTRACT**

The growing diffusion of artificial intelligence systems in organizational and institutional decision-making processes brings into focus deep tensions between technological efficiency and the protection of fundamental rights. This study analyzes the ethical and managerial challenges associated with algorithmic decision-making in the Brazilian context, justified by the gap identified in the national literature regarding the articulation between accountability, algorithmic bias, and organizational governance. The methodology adopts an exploratory bibliographic approach, supported by a systematic narrative review of the literature and documentary analysis of Brazilian peer-reviewed scientific periodicals, covering publications from 2020 to 2026. The results indicate that the main challenges are organized around three interconnected axes: the opacity of algorithmic systems, the reproduction of structural discrimination, and the lack of clear attribution of responsibilities between organizations and automated systems. The study reveals that the Brazilian regulatory framework — centered on the General Data Protection Law (LGPD) and the pending Artificial Intelligence Bill 2338/2023 — presents notable limitations in addressing the full range of ethical risks generated by automated decision systems. It is concluded that effective artificial intelligence governance requires integrated models that articulate transparency, accountability, and human oversight, overcoming both the limitations of current regulatory instruments and the cultural resistances embedded in



organizational practices. The study contributes to the advancement of the field by consolidating a critical and interdisciplinary analysis of this phenomenon in Brazil, offering a solid foundation for future empirical investigations and for the formulation of more comprehensive public policies on algorithmic governance.

**Keywords:** Algorithmic Decision-Making. Artificial Intelligence Ethics. Algorithmic Governance. Organizational Management.

## RESUMEN

La creciente difusión de los sistemas de inteligencia artificial (IA) en los procesos de toma de decisiones organizacionales e institucionales pone de relieve las tensiones entre la eficiencia tecnológica y la protección de los derechos fundamentales. Este estudio analiza los desafíos éticos y de gestión asociados a la toma de decisiones algorítmica en el contexto brasileño, justificados por la brecha identificada en la literatura nacional en cuanto a la articulación entre la rendición de cuentas, el sesgo algorítmico y la gobernanza organizacional. La metodología adopta un enfoque bibliográfico exploratorio, respaldado por una revisión narrativa sistematizada de la literatura y un análisis documental de revistas científicas brasileñas con revisión por pares, con un período comprendido entre 2020 y 2026. Los resultados indican que los principales desafíos giran en torno a la opacidad de los algoritmos, la reproducción de discriminaciones estructurales y la falta de definición de responsabilidades entre las organizaciones y los sistemas automatizados. Se concluye que una gobernanza eficaz de la IA requiere modelos integrados que articulen la transparencia, la rendición de cuentas y la supervisión humana, superando tanto las limitaciones de los marcos regulatorios actuales como la resistencia cultural presente en las organizaciones. Este estudio contribuye al avance del campo al consolidar un análisis crítico e interdisciplinario del fenómeno en Brasil.

**Palabras clave:** Toma de Decisiones Algorítmica. Ética de la Inteligencia Artificial. Gobernanza Algorítmica. Gestión Organizacional.



## 1 INTRODUÇÃO

A expansão acelerada dos sistemas de inteligência artificial (*artificial intelligence*) nas últimas décadas redefiniu os contornos da tomada de decisão em âmbitos organizacionais, jurídicos e institucionais. Algoritmos que processam volumes expressivos de dados em frações de segundo passaram a ocupar funções que anteriormente demandavam julgamento humano qualificado. Esse deslocamento tecnológico, embora potencialize a velocidade e a escala das decisões, suscita interrogações fundamentais acerca das bases éticas e gerenciais sobre as quais tais sistemas operam, especialmente quando seus resultados afetam direitos e oportunidades de pessoas concretas.

No contexto brasileiro, a adoção de sistemas algorítmicos de decisão avança tanto no setor privado quanto no setor público, sem que haja um marco regulatório suficientemente robusto para disciplinar seus efeitos. A ausência de padrões claros de transparência, explicabilidade e responsabilização compromete não apenas a equidade dos resultados produzidos, como também a confiança institucional nos processos automatizados. Pesquisas recentes demonstram que "a inteligência artificial (IA) tem ampliado a capacidade das organizações na tomada de decisão" (FRANCO *et al.*, 2025, não paginado), evidenciando a necessidade de referenciais analíticos que integrem dimensões técnicas, éticas e gerenciais com igual rigor.

A complexidade desse cenário aprofunda-se quando se examina o aparato regulatório disponível. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) representa o principal instrumento normativo brasileiro com incidência direta sobre decisões automatizadas, mas seus limites são reconhecidos pela literatura especializada. ALMADA; MARANHÃO (2023, não paginado) sustentam que "o regramento das decisões automatizadas na LGPD possui contornos distintos da abordagem adotada por outras jurisdições, notadamente a União Europeia", dificultando o aproveitamento direto de salvaguardas técnicas consolidadas em outros ordenamentos jurídicos. Essa assimetria normativa aponta lacunas que demandam investigação acadêmica sistematizada.

O setor da saúde fornece um campo ilustrativo das tensões que emergem quando algoritmos orientam ou substituem decisões clínicas e administrativas. DOURADO; AITH (2022, não paginado) argumentam que "a regulação de algoritmos tem se tornado uma preocupação relevante" e que a Lei Geral de Proteção de Dados representa o ponto de partida normativo para a governança da inteligência artificial na saúde, cujos instrumentos existentes não contemplam de forma satisfatória a especificidade dos dados sensíveis e das decisões automatizadas nesse domínio. Esse diagnóstico estende-se a outras áreas de aplicação intensiva da IA, reafirmando a transversalidade dos desafios que este estudo examina.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na identificação de uma lacuna na literatura nacional: embora a IA tenha ganhado centralidade nos debates acadêmicos e regulatórios brasileiros, a articulação entre os desafios éticos e as implicações gerenciais da tomada de decisão algorítmica



ainda carece de análise sistematizada. Parte considerável da produção existente concentra-se em aspectos jurídicos ou tecnológicos isolados, sem integrar a perspectiva da gestão organizacional ao debate sobre *accountability*, viés e transparência algorítmica. Este estudo busca preencher essa lacuna por meio de uma abordagem exploratória bibliográfica.

O objetivo geral deste estudo é analisar os desafios éticos e gerenciais associados à tomada de decisão algorítmica no contexto brasileiro, considerando os marcos regulatórios vigentes e as práticas organizacionais em curso. Os objetivos específicos compreendem: (i) mapear os conceitos analíticos que orientam o debate sobre ética algorítmica na literatura nacional; (ii) identificar as implicações gerenciais da adoção de sistemas de IA em processos decisórios; (iii) discutir os limites dos instrumentos normativos brasileiros frente às decisões automatizadas; e (iv) apontar perspectivas para modelos de governança algorítmica que articulem transparência, responsabilização e eficiência organizacional.

O trabalho estrutura-se em cinco seções. Esta introdução contextualiza o problema e delimita os objetivos da pesquisa. O referencial teórico examina os conceitos nucleares, das definições de decisão algorítmica às categorias éticas e gerenciais pertinentes. A seção metodológica descreve os procedimentos adotados. Os resultados e a discussão articulam os achados com o referencial teórico, confrontando perspectivas de diferentes autores. As considerações finais sintetizam os argumentos desenvolvidos e indicam caminhos para investigações futuras.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como de abordagem qualitativa, natureza básica e objetivos exploratórios, pois busca ampliar a compreensão de um fenômeno ainda em consolidação na literatura nacional: os desafios éticos e gerenciais da tomada de decisão algorítmica. A opção por uma abordagem exploratória bibliográfica justifica-se pela necessidade de mapear, organizar e interpretar a produção acadêmica existente antes de avançar para estudos empíricos mais específicos, conferindo ao trabalho um caráter de síntese crítica do estado da arte sobre o tema.

O procedimento metodológico adotado combina a pesquisa narrativa sistematizada da literatura com a análise documental de publicações científicas periódicas nacionais. A pesquisa narrativa sistematizada diferencia-se da revisão sistemática *stricto sensu* por admitir maior flexibilidade interpretativa, mantendo critérios explícitos de seleção e análise dos materiais. A análise documental complementa esse procedimento ao incorporar documentos oficiais, projetos de lei e diretrizes regulatórias que configuram o ambiente normativo em que a tomada de decisão algorítmica opera no Brasil.

O levantamento bibliográfico concentrou-se em artigos publicados em periódicos científicos brasileiros revisados por pares, com recorte temporal entre 2020 e 2026. As bases de dados consultadas



incluiram SciELO, Google Scholar e portais institucionais de periódicos jurídicos e de administração. Os descritores utilizados foram: "tomada de decisão algorítmica", "ética algorítmica", "inteligência artificial e gestão", "viés algorítmico" e "regulação da IA no Brasil", aplicados de forma isolada e em combinações, para ampliar a cobertura temática sem comprometer a pertinência dos resultados obtidos.

A análise dos materiais selecionados baseou-se na técnica de análise de conteúdo temática, por meio da qual os textos foram lidos em sua integralidade, codificados segundo categorias predefinidas — ética, gestão, regulação e viés algorítmico — e interpretados de forma comparativa. Esse procedimento permitiu identificar convergências, divergências e lacunas na produção acadêmica examinada, fornecendo a base empírica para as discussões apresentadas na seção de resultados. A progressão analítica partiu do geral para o específico, em consonância com os objetivos da pesquisa.

A escolha por uma abordagem exploratória bibliográfica alinha-se com os pressupostos que orientam pesquisas sobre fenômenos em que a produção de evidências primárias ainda é incipiente. GUASQUE (2025) reconhece que o debate sobre transparência decisória e vieses algorítmicos no Brasil carece de sistematização, o que reforça a pertinência de estudos que consolidem o conhecimento existente antes de propor intervenções práticas. Essa perspectiva orienta o presente trabalho, que se propõe a mapear e sintetizar, com rigor analítico, os eixos temáticos centrais identificados na literatura revisada.

A dimensão ética da metodologia merece atenção explícita. JUSTEN *et al.* (2021) apontam que a formação para a tomada de decisões diante de conflitos éticos exige referenciais teóricos sólidos e procedimentos analíticos estruturados, observação que se aplica igualmente à pesquisa acadêmica sobre ética algorítmica. Neste estudo, os procedimentos metodológicos foram orientados pelo compromisso com a fidedignidade das fontes, a transparência dos critérios de seleção e a coerência interpretativa, de modo a garantir a confiabilidade e a rastreabilidade dos resultados apresentados.

Os aspectos éticos desta pesquisa relacionam-se ao tratamento adequado das fontes bibliográficas utilizadas. Todos os textos foram referenciados de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 14724:2024), garantindo o devido crédito intelectual aos autores citados. Não foram coletados dados pessoais nem utilizadas informações de participantes humanos, o que dispensa a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). A pesquisa respeita os princípios de honestidade intelectual, imparcialidade analítica e rigor na apresentação dos resultados.

As limitações metodológicas deste estudo decorrem do recorte bibliográfico adotado, restrito a publicações nacionais, o que pode deixar de contemplar contribuições internacionais relevantes para o campo. A ausência de critérios de mensuração quantitativa dos resultados também circunscreve a generalização das conclusões ao escopo da literatura revisada, sem prejuízo de sua validade analítica para o contexto brasileiro.



Quadro 1 –Referências Acadêmicas e Suas Contribuições para a Pesquisa

Autor	Título	Ano	Contribuições
LAIDMER, C.	Análise das variáveis intervenientes na tomada de decisões éticas dos profissionais e estudantes de Ciências Contábeis brasileiros	2020	Analisa fatores que influenciam decisões éticas de profissionais e estudantes de Ciências Contábeis, oferecendo base empírica sobre variáveis intervenientes no julgamento ético.
JUSTEN, M.	Decisão diante de conflitos bioéticos e formação em odontologia	2021	Discute como a formação em Odontologia prepara (ou não) para decisões em conflitos bioéticos, contribuindo para a compreensão da educação ética em cursos da saúde.
DOURADO, Dalvery Alves	A regulação da inteligência artificial na saúde no Brasil começa com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais	2022	Relaciona LGPD e regulação da IA na saúde, mostrando fundamentos jurídicos para proteção de dados e segurança no uso de tecnologias em serviços de saúde.
FREITAS, C. A.	Impacto da Inteligência Artificial na Avaliação Acadêmica: Transformando Métodos Tradicionais de Avaliação no Ensino Superior	2022 (data aproximada a partir do volume)	Analisa como a IA pode transformar métodos tradicionais de avaliação no ensino superior, apontando potencialidades e riscos pedagógicos.
MOTA-DA-SILVA, D.	Princípios e modelos de decisão ética em psiquiatria de ligação e consultoria	2023	Apresenta princípios e modelos de decisão ética aplicados à psiquiatria de ligação, contribuindo com referenciais teóricos para decisões clínicas complexas.
ALMADA, Marco Antônio Loschiavo	Contribuições e limites da Lei Geral de Proteção de Dados para a regulação da inteligência artificial no Brasil	2023	Examina como a LGPD pode regular a IA no Brasil, indicando potencialidades e lacunas normativas na proteção de direitos fundamentais.
SAINZ, Natasha Gomes	Discriminação algorítmica no Brasil: uma análise da pesquisa jurídica e suas perspectivas para a compreensão do fenômeno	2024	Sistematiza a produção jurídica sobre discriminação algorítmica no Brasil, oferecendo panorama crítico e apontando desafios regulatórios e teóricos.
YU, Abraham Sin Oih	Tomada de decisão nas organizações: o que muda com a Inteligência Artificial?	2024	Discute impactos da IA na tomada de decisão organizacional, abordando mudanças em processos, governança e distribuição de responsabilidades.
ROSSETTI, Rodrigo	Ética Algorítmica: questões e desafios éticos do avanço tecnológico da sociedade da informação	2021 (artigo publicado em 2021)	Aborda desafios éticos da ética algorítmica na sociedade da informação, tratando de transparência, responsabilidade e impactos sociais dos algoritmos.
DOURADO, Dalvery Alves	A regulação da inteligência artificial na saúde no Brasil começa com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais	2022	(repetida acima, manter apenas se desejar reforçar a área de saúde; pode ser removida para evitar duplicidade).
GUASQUE, Bárbara	Inteligência Artificial e Direitos Fundamentais no Brasil: uma análise sobre vieses algorítmicos, transparência decisória e o Projeto de Lei 2338/2023	2025	Analisa IA à luz dos direitos fundamentais, com foco em vieses algorítmicos, transparência e debates legislativos em torno do PL 2338/2023.
GOMES, Henrique Vidal Domingues	Desafios éticos da inteligência artificial no sistema judiciário brasileiro	2025	Discute dilemas éticos da aplicação de IA no Judiciário brasileiro, incluindo imparcialidade, transparência e riscos de automatização de decisões.



FRANCO, J. Oliveira Bessa	O uso da Inteligência Artificial em processos decisórios: uma revisão sistemática da literatura nacional	2025	Faz revisão sistemática da literatura brasileira sobre IA aplicada a processos decisórios, mapeando tendências, lacunas e campos de aplicação.
---------------------------	--	------	--

Fonte: Elaboração do próprio autor (2026)

O quadro acima organiza, de forma cronológica e sistematizada, a produção científica essencial sobre inteligência artificial, ética, tomada de decisão e regulação no Brasil. Essa visualização facilita identificar a evolução temporal do debate, os diferentes contextos de aplicação (saúde, Judiciário, organizações, direitos fundamentais) e as principais lacunas abordadas por cada autor. Além disso, a separação por contribuições permite compreender rapidamente o papel específico de cada obra dentro do referencial teórico, evitando redundâncias e orientando o leitor sobre onde buscar fundamentos conceituais, jurídicos ou empíricos para aprofundar o tema.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A tomada de decisão algorítmica pode ser compreendida como o processo pelo qual sistemas computacionais autônomos ou semiautônomos produzem escolhas, classificações ou recomendações a partir do processamento de dados estruturados ou não estruturados, sem a participação direta de um agente humano na formulação do resultado final. Essa definição abrange desde sistemas de *machine learning* que recomendam produtos em plataformas de comércio eletrônico até algoritmos de triagem judicial que avaliam riscos de reincidência criminal. A multiplicidade de contextos em que essa tecnologia opera exige que sua análise transcenda os limites técnicos e incorpore dimensões éticas, jurídicas e organizacionais de forma integrada.

O debate sobre ética algorítmica parte do reconhecimento de que sistemas de IA não são neutros: eles refletem os valores, preconceitos e limitações dos dados com os quais são treinados e dos objetivos que orientam sua construção. Categorias como transparência, explicabilidade, equidade e responsabilização (*accountability*) tornam-se centrais para avaliar a legitimidade dos resultados produzidos. GOMES; FREITAS (2025, não paginado) argumentam que "a implementação dessa tecnologia suscita uma série de questionamentos éticos, sobretudo no que diz respeito à compreensibilidade das decisões judiciais que envolvem sistemas automatizados", sinalizando que a opacidade algorítmica constitui um obstáculo estrutural à garantia do devido processo legal.

O fenômeno do viés algorítmico (*algorithmic bias*) representa uma das manifestações mais concretas das tensões éticas que atravessam a tomada de decisão automatizada. Quando os dados utilizados para treinar um algoritmo refletem desigualdades históricas — raciais, de gênero ou socioeconômicas —, o sistema tende a reproduzir e amplificar essas assimetrias, produzindo resultados sistematicamente desfavoráveis a grupos vulnerabilizados. Esse problema não é meramente técnico: ele revela que a adoção acrítica de sistemas algorítmicos pode perpetuar injustiças sob a aparência de



objetividade, conferindo uma aura de neutralidade científica a processos que são intrinsecamente políticos e sociais.

Do ponto de vista gerencial, a integração de sistemas de IA nas organizações transforma não apenas os fluxos de trabalho, mas também as estruturas de poder e as culturas de tomada de decisão. Gestores passam a delegar parte de suas atribuições decisórias a sistemas automáticos, o que levanta questões sobre a distribuição de responsabilidades quando esses sistemas produzem resultados equivocados ou prejudiciais. A literatura de administração aponta que a adoção de IA exige o desenvolvimento de novas competências organizacionais, incluindo a capacidade de auditar algoritmos, comunicar decisões automatizadas de forma compreensível e estabelecer mecanismos de contestação por parte dos afetados.

No Brasil, o Projeto de Lei 2338/2023, em tramitação no Senado Federal, representa a tentativa mais abrangente de estabelecer um marco legal específico para a IA, parcialmente inspirado pelo *Artificial Intelligence Act* europeu. O projeto prevê categorias de risco, obrigações de transparência e mecanismos de fiscalização, mas sua aprovação ainda enfrenta resistências setoriais e dificuldades de articulação com as disposições vigentes na LGPD. A coexistência de múltiplos instrumentos normativos com escopos e lógicas distintas cria um ambiente regulatório fragmentado, que impõe custos de conformidade às organizações e incertezas aos titulares de direitos.

A dimensão educacional e formativa também compõe o cenário de uso da IA em processos decisórios institucionais. FREITAS (2021, p. 2736) observa que "o impacto da inteligência artificial na avaliação acadêmica transforma os métodos tradicionais de avaliação no ensino superior", evidenciando que a automação de julgamentos perpassa esferas que vão da sala de aula ao tribunal. Essa ubiquidade da tomada de decisão algorítmica reforça a necessidade de abordagem transversal que articule princípios éticos a práticas gerenciais concretas, de modo a prevenir que a eficiência tecnológica se sobreponha à proteção de direitos fundamentais.

A convergência entre ética algorítmica e gestão organizacional constitui um campo emergente que dialoga com contribuições da administração, do direito, da ciência da computação e da filosofia moral. Modelos de governança de IA que integram auditorias técnicas periódicas, representação de grupos afetados nas instâncias decisórias e mecanismos de responsabilização diferenciados conforme o nível de risco dos sistemas têm sido propostos como alternativas aos modelos autorregulados que predominam atualmente. A efetividade desses modelos depende, porém, de que as organizações desenvolvam competências internas para identificar, avaliar e mitigar os riscos éticos associados a seus sistemas.

A literatura brasileira sobre tomada de decisão algorítmica ainda se encontra em fase de consolidação, com produção concentrada nas áreas jurídica e de ciência da computação, e menor densidade nas interfaces com a administração e a gestão pública. Essa distribuição assimétrica do



conhecimento reflete tanto a relativa novidade do campo quanto as barreiras interdisciplinares que dificultam o diálogo entre pesquisadores de diferentes tradições. O presente estudo posiciona-se nessa interseção, buscando contribuir para uma compreensão integrada dos desafios éticos e gerenciais que a tomada de decisão algorítmica impõe às organizações e às instituições brasileiras.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise da literatura selecionada revelou que os desafios éticos da tomada de decisão algorítmica se organizam em torno de três eixos interdependentes: a opacidade dos sistemas de IA, a produção de resultados discriminatórios e a indefinição de responsabilidades quando os algoritmos produzem danos. Esse mapeamento converge com achados de estudos anteriores que identificam a falta de transparência como o obstáculo central à construção de uma IA confiável no contexto brasileiro. A revisão evidenciou, ainda, que esses desafios éticos não se apresentam de forma isolada, mas se entrelaçam com as dinâmicas organizacionais e gerenciais que moldam as condições de adoção e operação dos sistemas automatizados.

No que se refere à ética algorítmica, os estudos analisados apontam que a discussão no Brasil ainda se concentra predominantemente no campo jurídico, com menor incidência nas áreas de administração e gestão. ROSSETTI; ANGELUCI (2021) identificam que as questões éticas do avanço tecnológico da sociedade da informação extrapolam os marcos legais tradicionais, demandando novas categorias conceituais capazes de capturar a especificidade dos sistemas algorítmicos. Essa constatação é corroborada pela escassez de estudos que articulem, com densidade teórica, os princípios da ética algorítmica às práticas concretas de tomada de decisão organizacional — o que constitui uma das lacunas centrais da literatura revisada.

A dimensão gerencial da ética algorítmica revela-se particularmente complexa quando se examina o comportamento dos tomadores de decisão humanos que interagem com sistemas automatizados. LAIDMER; FEIL (2020) identificaram que variáveis individuais, organizacionais e contextuais exercem influência sobre as decisões éticas de profissionais em situações de pressão e incerteza, o que sugere que a introdução de algoritmos nesse processo não elimina os vieses humanos, mas os redistribui e potencialmente amplifica. A automatização da decisão desloca, mas não suprime, a responsabilidade ética dos atores organizacionais, exigindo estruturas de governança que contemplem tanto as limitações dos sistemas técnicos quanto as fragilidades do julgamento humano.

Os modelos de decisão ética desenvolvidos para contextos clínicos e de consultoria oferecem contribuições metodológicas transferíveis para a gestão algorítmica. MOTA-DA-SILVA *et al.* (2023) descrevem princípios e modelos de decisão ética que estruturam dilemas complexos por meio de etapas analíticas sequenciais, contemplando a identificação do problema, o mapeamento de partes interessadas (*stakeholders*) e a avaliação de impactos. Essa lógica procedimental pode ser adaptada ao



contexto do desenvolvimento e da implantação de algoritmos decisórios, constituindo um referencial prático para organizações que buscam institucionalizar processos de avaliação ética anteriores à operacionalização de sistemas de IA.

No âmbito específico do Poder Judiciário, os riscos associados ao uso de algoritmos em processos decisórios ganham contornos particularmente graves, dada a natureza dos direitos em jogo. ROSSETTI (2025) analisa os riscos do uso de algoritmos de IA no processo de tomada de decisão judicial, apontando que a delegação de funções judicantes a sistemas automatizados coloca em xeque garantias processuais constitucionais, como o contraditório, a ampla defesa e a motivação das decisões. O autor argumenta que a legitimidade das decisões judiciais não pode ser desvinculada da capacidade humana de justificação racional e de responsabilização, atributos que os sistemas algorítmicos atuais não possuem de forma plena.

Do ponto de vista organizacional, a adoção de IA nos processos decisórios promove ganhos mensuráveis em velocidade, consistência e escala, mas gera desafios igualmente mensuráveis em termos de responsabilização e cultura organizacional. YU *et al.* (2024) demonstram que as transformações trazidas pela IA às organizações vão além da automatização de tarefas, reconfigurando relações de autoridade, fluxos de informação e critérios de avaliação de desempenho. Esse reposicionamento estrutural exige que gestores desenvolvam competências para interpretar, contestar e, quando necessário, sobrepor-se às recomendações algorítmicas, preservando a agência humana como elemento indispensável da decisão organizacional responsável.

A discriminação algorítmica configura um dos resultados mais documentados e preocupantes da tomada de decisão automatizada sem supervisão ética adequada. SAINZ *et al.* (2024) analisam como a pesquisa jurídica brasileira tem abordado o fenômeno da discriminação algorítmica, identificando que os estudos existentes tendem a tratar o problema de forma reativa, focando na reparação de danos já consumados, em vez de propor mecanismos preventivos de auditoria e certificação. Essa postura limita a capacidade do arcabouço jurídico de coibir práticas discriminatórias antes que seus efeitos se consolidem, evidenciando a necessidade de regulação proativa orientada por princípios éticos claramente definidos.

A síntese dos resultados aponta para a necessidade de modelos integrados de governança algorítmica que articulem, de forma coerente, as dimensões ética, jurídica e gerencial da tomada de decisão automatizada. Tais modelos devem contemplar: a avaliação de impacto algorítmico antes da implantação dos sistemas; mecanismos contínuos de auditoria e correção de vieses; canais de contestação acessíveis aos afetados pelas decisões automatizadas; e processos de responsabilização diferenciados conforme o grau de risco envolvido. A articulação entre esses elementos pressupõe uma cultura organizacional comprometida com a transparência e com a proteção de direitos, que não pode



ser produzida apenas por imposição normativa, mas requer transformação substantiva nas práticas cotidianas das organizações.

As implicações desta análise para a política pública e para a gestão organizacional são diretas. No plano regulatório, os achados reforçam a urgência de aprovação de um marco legal específico para a IA no Brasil que supere as limitações da LGPD e estabeleça padrões claros de *accountability* para sistemas de alto risco. No plano organizacional, os resultados indicam que a governança de IA não pode ser tratada como responsabilidade exclusiva das equipes de tecnologia, mas deve ser incorporada às estruturas de *compliance*, gestão de riscos e ética corporativa. A formação de profissionais capacitados para operar nessa interseção representa um desafio que as instituições de ensino superior precisam enfrentar com a brevidade que o ritmo da inovação tecnológica exige.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a analisar os desafios éticos e gerenciais associados à tomada de decisão algorítmica no contexto brasileiro, examinando os marcos regulatórios vigentes e as práticas organizacionais em curso à luz da literatura periódica nacional revisada por pares.

O primeiro eixo dos resultados revelou que a opacidade dos sistemas algorítmicos constitui o obstáculo mais recorrente na literatura analisada, comprometendo tanto a possibilidade de contestação das decisões automatizadas quanto a responsabilização dos atores organizacionais que as adotam.

O segundo eixo evidenciou que a discriminação algorítmica se manifesta como consequência direta do treinamento de algoritmos com dados que carregam assimetrias históricas, replicando e amplificando desigualdades estruturais sob a aparência de objetividade técnica.

O terceiro eixo demonstrou que a indefinição de responsabilidades entre organizações, desenvolvedores e usuários de sistemas de IA configura um vácuo normativo que expõe indivíduos e grupos a danos sem que haja mecanismos efetivos de reparação ou prevenção.

A dimensão gerencial dos achados aponta que as organizações ainda tratam a adoção de IA predominantemente como decisão técnica, desconsiderando suas implicações éticas, culturais e estratégicas. Essa abordagem restrita fragiliza a governança organizacional e amplia os riscos de responsabilização jurídica e reputacional.

No plano regulatório, a análise reforça que a LGPD, embora pertinente, não foi concebida para responder com especificidade às demandas da automação decisória, e que o Projeto de Lei 2338/2023, ainda em tramitação, oferece perspectivas mais adequadas, desde que articuladas com as normas já vigentes.

A interpretação integrativa dos achados sugere que os desafios éticos e gerenciais da tomada de decisão algorítmica não podem ser tratados de forma compartimentada: eles se retroalimentam e demandam respostas simultaneamente normativas, organizacionais e formativas.



A abordagem exploratória bibliográfica adotada neste estudo mostrou-se adequada ao propósito de mapear e sistematizar um campo em expansão, permitindo identificar tanto os avanços quanto as lacunas da literatura nacional sobre o tema.

As contribuições teóricas deste estudo residem na consolidação de um quadro analítico que articula as dimensões ética, gerencial e regulatória da tomada de decisão algorítmica, oferecendo um referencial interdisciplinar para pesquisadores das ciências sociais aplicadas, do direito e da computação.

Do ponto de vista prático, o estudo oferece subsídios para gestores que buscam estruturar políticas internas de governança de IA, para formuladores de políticas públicas que trabalham na construção do marco regulatório brasileiro e para educadores que desenvolvem currículos voltados à formação crítica em tecnologia.

As limitações desta pesquisa derivam do recorte exclusivamente nacional das fontes consultadas, o que circunscreve o alcance comparativo das conclusões, e da ausência de dados primários que permitiriam verificar empiricamente os padrões identificados na literatura.

Estudos futuros podem avançar para análises comparativas entre o arcabouço regulatório brasileiro e experiências internacionais consolidadas, como a europeia e a norte-americana, investigando como diferentes contextos institucionais moldam a efetividade da governança algorítmica.

Pesquisas empíricas de natureza qualitativa — como estudos de caso em organizações públicas e privadas que já operam com sistemas de IA em processos decisórios — representam um caminho promissor para testar e refinar os achados teóricos consolidados neste trabalho.

A tomada de decisão algorítmica é, em última análise, uma questão de poder: ela determina quem decide, com base em que critérios e com que grau de transparência. Compreender e governar esse processo é condição para que a inteligência artificial se coloque a serviço da justiça, e não como instrumento de sua erosão.



**REFERÊNCIAS**

ALMADA, Marco Antônio Loschiavo. Contribuições e limites da Lei Geral de Proteção de Dados para a regulação da inteligência artificial no Brasil. *Direito Público*, Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/6957>. Acesso em: fev. 2026.

DOURADO, Dalvery Alves; AITH, Fernando Mussa Abujamra. A regulação da inteligência artificial na saúde no Brasil começa com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 56, n. 80, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/rsp/2022.v56/80/pt/>. Acesso em: fev. 2026.

FRANCO, J. Oliveira Bessa et al. O uso da Inteligência Artificial em processos decisórios: uma revisão sistemática da literatura nacional. *Revista de Gestão, Empreendedorismo e Empresas (REGMPE)*, 2025. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/891>. Acesso em: fev. 2026.

FREITAS, C. A. Impacto da Inteligência Artificial na Avaliação Acadêmica: Transformando Métodos Tradicionais de Avaliação no Ensino Superior. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 11, n. 1, p. 2736–2752, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i1.1801>. Acesso em: fev. 2026.

GOMES, Henrique Vidal Domingues; FREITAS, João Pedro Batista de. Desafios éticos da inteligência artificial no sistema judiciário brasileiro. *Revista DELOS*, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/5077>. Acesso em: fev. 2026.

GUASQUE, Bárbara. Inteligência Artificial e Direitos Fundamentais no Brasil: uma análise sobre vieses algorítmicos, transparência decisória e o Projeto de Lei 2338/2023. *Emancipação*, Ponta Grossa, 2025. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/24134>. Acesso em: fev. 2026.

JUSTEN, M.; PIRES, F.; WARMLING, C. Decisão diante de conflitos bioéticos e formação em odontologia. *Revista Bioética*, v. 29, n. 2, p. 334-343, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-80422021292471>. Acesso em: fev. 2026.

LAIMMER, C.; FEIL, A. Análise das variáveis intervenientes na tomada de decisões éticas dos profissionais e estudantes de Ciências Contábeis brasileiros. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 23, n. 38, p. 108-118, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2019v23n38p108-118>. Acesso em: fev. 2026.

MOTA-DA-SILVA, D.; ESTALAGEM, A.; BASTOS, H. Princípios e modelos de decisão ética em psiquiatria de ligação e consultoria. *Revista Debates em Psiquiatria*, v. 13, p. 1-15, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.25118/2763-9037.2023.v13.423>. Acesso em: fev. 2026.

ROSSETTI, Rodrigo. Riscos do uso de algoritmos de Inteligência Artificial no processo de tomada de decisão judicial. *Revista da Faculdade de Direito da UERJ*, Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rfduerj/article/view/91016>. Acesso em: fev. 2026.

ROSSETTI, Rodrigo; ANGELUCI, Alan. Ética Algorítmica: questões e desafios éticos do avanço tecnológico da sociedade da informação. *Galáxia*, São Paulo, n. 46, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gal/a/R9F45HyqFZMpQp9BGTfZnyr/>. Acesso em: fev. 2026.



SAINZ, Natasha Gomes; GABARDO, Emerson; ONGARATTO, Nathalie. Discriminação algorítmica no Brasil: uma análise da pesquisa jurídica e suas perspectivas para a compreensão do fenômeno. *Direito Público*, Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/7295>. Acesso em: fev. 2026.

YU, Abraham Sin Oih et al. Tomada de decisão nas organizações: o que muda com a Inteligência Artificial? *Estudos Avançados*, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/wLBpkMX6WNpcfcCbyddJf9P/>. Acesso em: fev. 2026.

