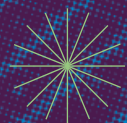


# O MUNDO DO TRABALHO NA ERA DOS ALGORITMOS



COLETÂNEA DE ARTIGOS DO CONSELHO  
DE EMPREGO E RELAÇÕES DO TRABALHO

IVO DALL'ACQUA JR.

JOSÉ PASTORE

ANTONIO LANZANA

ANDRIEI GUTIERREZ

SÔNIA MASCARO

SÓLON CUNHA

GISELA DA SILVA FREIRE

HÉLIO ZYLBERSTAJN

RONY VAINZOF

CASSIUS MARCELLUS ZOMIGNANI

LUCIANA YEUNG

RODRIGO CHAGAS SOARES

EDUARDO PASTORE

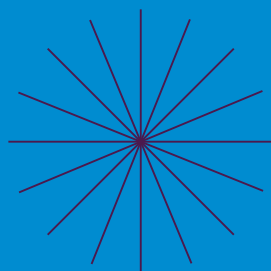
JORGE LUIZ DE CARVALHO DANTAS JR.

LUCIANA DINIZ

MARIA CRISTINA MATTIOLI

JORGE MATSUMOTO

JUAN RASO DELGUE



**O MUNDO DO  
TRABALHO NA ERA  
DOS ALGORITMOS**



**COLETÂNEA DE ARTIGOS DO CONSELHO  
DE EMPREGO E RELAÇÕES DO TRABALHO**

# CONSENSOS PARA SUPERAR DILEMAS



**ABRAM SZAJMAN**

Presidente da Federação do Comércio de Bens, Serviços  
e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP).

---



# M

Mudanças de grande magnitude fascinam e assustam. No caso do mundo do trabalho, essas transformações impõem uma nova realidade, tornando a relação entre empregados e empregadores mais flexível e elevando as exigências de produtividade, ao levar a busca por resultados a um novo patamar.

Como não poderia ser diferente, esse processo acentua clássicos dilemas. Intensificam-se as disputas em torno da natureza jurídica dos vínculos, da responsabilidade por decisões automatizadas e dos limites entre a autonomia humana e o controle tecnológico.

No Brasil, o problema se agrava em razão da elevada informalidade. Soma-se a isso a existência de interpretações divergentes no Judiciário trabalhista, que ora reconhece vínculos de emprego, ora preserva a lógica autônoma das plataformas, produzindo (ainda mais) insegurança jurídica.

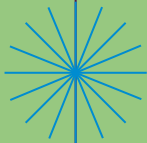
A produtividade proporcionada pela Inteligência Artificial (IA) é decisiva para a competitividade das empresas. Diante desses fenômenos, não se trata de embarcar em um movimento de desregulamentação, mas de reconhecer a necessidade de construir consensos em torno de sistemas de proteção compatíveis com a diversidade das formas laborais, preservando a flexibilidade que caracteriza esses modelos.

Em síntese, o desafio regulatório é proteger o prestador de serviços sem impor a rigidez do modelo tradicional de subordinação jurídica previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Se o mercado mudou, o Legislativo e o Judiciário precisam acompanhá-lo, abandonando conceitos formulados para as fábricas do século 20. Afinal, lidamos, hoje, com ecossistemas digitais governados por decisões probabilísticas.

A necessidade de novas regras é evidente, e seu desenho exige o reconhecimento do diálogo entre as partes e parcimônia por parte de todos os agentes envolvidos. Só assim será possível alcançar previsibilidade regulatória.



# APRESENTAÇÃO



# A

A coletânea *O mundo do trabalho na era dos algoritmos* é publicada em um momento decisivo para as relações entre capital e trabalho. O avanço acelerado das tecnologias digitais, em especial da Inteligência Artificial (IA) e dos sistemas algorítmicos, está promovendo transformações estruturais nos modelos produtivos, nas formas de organização laboral e nos mecanismos de gestão, impondo desafios inéditos ao Direito do Trabalho, à atuação sindical e às políticas públicas. Trata-se de uma mudança profunda que não se limita à automação de processos, mas redefine expectativas, comportamentos, responsabilidades e arranjos institucionais nesse universo.

Esta obra constitui o desdobramento do seminário *O Mundo do Trabalho na Era dos Algoritmos: Desafios Econômicos e Jurídicos*, realizado pelo Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) em 14 de novembro de 2025. O evento reuniu especialistas, representantes do setor produtivo e estudiosos do tema, de forma a promover uma discussão qualificada sobre os impactos econômicos, jurídicos e sociais da gestão algorítmica, da automação e da plataformização das relações de trabalho. A presente coletânea amplia e aprofunda essas reflexões, convertendo o diálogo institucional em produção técnica estruturada e acessível ao público.

Ao organizar este livro, o conselho da FecomercioSP reafirma o seu compromisso institucional com a produção e a difusão de conhecimento

qualificado sobre temas estratégicos para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dessas relações. A iniciativa reflete a convicção de que o debate técnico, multifacetado e responsável é condição essencial para a construção de soluções regulatórias capazes de conciliar inovação, produtividade, competitividade e respeito aos direitos fundamentais. Nesse sentido, a coletânea se insere no papel histórico da Entidade de promover reflexões consistentes e propositivas sobre os grandes temas que afetam o setor produtivo e a sociedade, ofertando a sua contribuição para o desenvolvimento do País.

A obra está estruturada de forma a oferecer ao leitor uma visão abrangente e articulada das múltiplas dimensões da relação entre tecnologia e trabalho. Na primeira parte, as lideranças da Federação expõem sua visão sobre os reflexos da IA e das ferramentas digitais como fatores de eficiência, inovação e competitividade, bem como os impasses decorrentes de sua incorporação aos processos decisórios no ambiente produtivo, exigindo equilíbrio entre modernização, segurança jurídica e proteção das pessoas.

Em seguida, o livro aprofunda a análise do tema por parte de articulistas de referência nas áreas do Direito, do Trabalho e da Tecnologia, dividindo a abordagem em quatro blocos que envolvem a gestão algorítmica laboral, fenômeno no qual sistemas automatizados passam a exercer funções tradicionalmente atribuídas à gestão humana.

A publicação também explora os conceitos de subordinação jurídica e subordinação algorítmica sob diferentes perspectivas, evidenciando-se as distintas repercussões sobre jornada, desempenho, remuneração e controle decorrentes dos diferentes modelos contratuais, ao avançar sobre questões relacionadas à saúde ocupacional, além dos riscos associados à hiperconectividade e à intensificação do trabalho.

A questão do trabalho mediado por plataformas digitais constitui o eixo central da coletânea. São discutidos os limites entre autonomia e vínculo empregatício, diversidade das formas de prestação de serviços, crescente judicialização dessas relações e dialética entre o debate brasileiro e as experiências internacionais. A dimensão da proteção social dos trabalhadores, em um contexto marcado pela informalidade,

pela fragmentação das trajetórias profissionais e pela multiplicidade de arranjos laborais, é tratada de forma abrangente, com a análise de propostas regulatórias que buscam superar dicotomias tradicionais e compatibilizar flexibilidade produtiva com garantias essenciais.

O livro ainda dedica atenção às mudanças geracionais e culturais que impactam o mercado de trabalho diante de novos padrões de engajamento, expectativas e dificuldades para empresas, sindicatos e sistemas de proteção social. Por fim, os aspectos relativos a transparência e proteção do sigilo comercial, supervisão humana nas decisões e prevenção à presença de vieses discriminatórios são levantados e contextualizados na necessidade do exercício da governança responsável.

*O mundo do trabalho na era dos algoritmos* visa tornar acessível a discussão sobre os caminhos para a atualização do Direito do Trabalho e das políticas públicas, num contexto global que já avançou dos tempos da automação para a fase da plataformização. Ao reunir contribuições técnicas de reconhecida qualidade, a FecomercioSP e o Conselho de Emprego e Relações do Trabalho esperam estimular o diálogo franco e qualificado que coloque a inovação tecnológica a serviço do desenvolvimento econômico, da competitividade e da dignidade do trabalho humano.

Boa leitura!



**KARINA NEGRELI E REINALDO MENDES**

Assessoria técnica do Conselho de Emprego  
e Relações do Trabalho da FecomercioSP.

# SUMÁRIO

4      **CONSENSOS PARA SUPERAR DILEMAS**  
ABRAM SZAJMAN

8      **APRESENTAÇÃO**  
KARINA NEGRELI E REINALDO MENDES

## O OLHAR DAS NOSSAS LIDERANÇAS

18     **TECNOLOGIA, TRABALHO E O DEVER DA PRUDÊNCIA**  
IVO DALL'ACQUA JR.

24     **O SEU CHEFE É UM ALGORITMO!**  
JOSÉ PASTORE

30     **BRASIL NÃO PODE 'PERDER O BONDE'  
DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**  
ANTONIO LANZANA

34     **AS NOVAS FRONTEIRAS DO TRABALHO NA ERA DIGITAL**  
ANDRIEI GUTIERREZ

## O OLHAR QUE VEM DA PRÁTICA

### MODELOS CONTRATUAIS E REPRESENTAÇÃO SINDICAL

- 44** SUBORDINAÇÃO JURÍDICA OU ALGORÍTMICA?  
O ALCANCE DA CLT DIANTE DO TRABALHO NAS PLATAFORMAS  
SÔNIA MASCARO
- 50** DA GERAÇÃO PRATEADA À GERAÇÃO Z:  
QUEM AINDA QUER SER CLT NA ERA DOS ALGORITMOS?  
SÓLON CUNHA
- 56** ENQUADRAMENTO SINDICAL E TRABALHO DIGITAL:  
LIMITES DO MODELO TRADICIONAL  
GISELA DA SILVA FREIRE
- 60** LIBERDADE DE ESCOLHA NO  
NOVO MERCADO DE TRABALHO  
HÉLIO ZYLBERSTAJN

### GOVERNANÇA ALGORÍTMICA, LGPD E SEGURANÇA JURÍDICA

- 66** DIREITO À EXPLICABILIDADE, TRANSPARÊNCIA  
DO ALGORITMO E SEGREDOS DE NEGÓCIO  
RONY VAINZOF

72 VIÉS ALGORÍTMICO E SEUS IMPACTOS  
PARA AS RELAÇÕES DE TRABALHO

CASSIUS MARCELLUS ZOMIGNANI

80 O 'EFEITO BUMERANGUE' DA PROTEÇÃO  
TRABALHISTA NA ERA DOS ALGORITMOS

LUCIANA YEUNG

## GESTÃO DE PESSOAS, SAÚDE E DIMENSÃO SOCIAL DO TRABALHO

86 NEUTRALIDADE ALGORÍTMICA NA GESTÃO DE PESSOAS

RODRIGO CHAGAS SOARES

90 QUANDO O ALGORITMO QUE MANDA — RISCOS  
PSICOSSOCIAIS, HIPERCONEXÃO E A NR-1

EDUARDO PASTORE

94 O TRABALHO POR APLICATIVO COMO PORTA  
DE ENTRADA ECONÔMICA PARA O IMIGRANTE

JORGE LUIZ DE CARVALHO DANTAS JR.

## EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

100 DA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA NOS SETORES  
PRODUTIVOS AO DEBATE REGULATÓRIO GLOBAL

LUCIANA DINIZ

- 106**     **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO TRABALHO:  
AS LIÇÕES DAS REGULAÇÕES INTERNACIONAIS**  
MARIA CRISTINA MATTIOLI
- 110**     **A PROTEÇÃO SOCIAL DOS TRABALHADORES  
NAS PLATAFORMAS DIGITAIS**  
JORGE MATSUMOTO
- 114**     **O QUE A LEI URUGUAIA PODE INDICAR AO BRASIL  
SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS?**  
JUAN RASO DELGUE
- 118**     **¿QUÉ PUEDE INDICAR LA LEY URUGUAYA A BRASIL  
SOBRE EL TRABAJO EN PLATAFORMAS?**  
JUAN RASO DELGUE

## EPÍLOGO

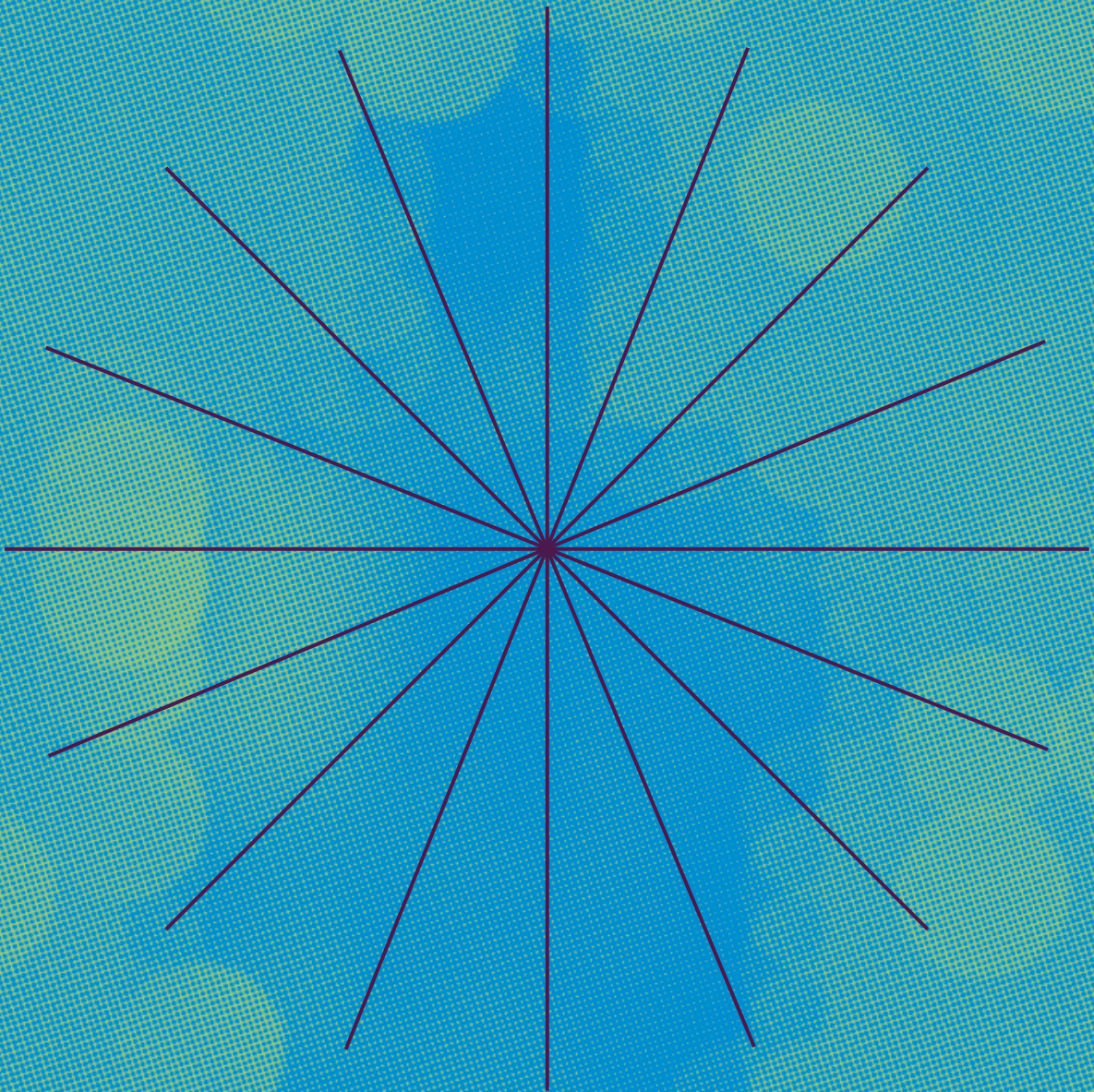
- 122**     **CONSEGUIRÁ O BRASIL  
EQUILIBRAR TANTOS PRATOS?**

**O OLHAR  
DAS NOSSAS  
LIDERANÇAS**

---

**ESTRATÉGIAS, DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO E FUTURO DO TRABALHO**

---



# TECNOLOGIA, TRABALHO E O DEVER DA PRUDÊNCIA

O AVANÇO DA IA NAS DECISÕES QUE  
AFETAM EMPRESAS E TRABALHADORES  
EXIGE DIÁLOGO, RESPONSABILIDADE E  
ESCOLHAS REGULATÓRIAS CALIBRADAS



**IVO DALL'ACQUA JR.**

Presidente em exercício da FecomercioSP, diretor da Confederação Nacional do Comércio (CNC) e um dos principais porta-vozes da CNC na Conferência Internacional do Trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em Genebra, na Suíça.



Poucas vezes a tecnologia avançou com tanta velocidade e impacto sobre o cotidiano do setor produtivo. O mundo do trabalho parece estar sendo redesenhado em tempo real. Não se trata de mudanças incrementais, mas de uma alteração estrutural na forma como trabalhamos, produzimos, nos relacionamos e organizamos a economia. A história mostra que essas janelas de transformação não surgem com frequência — e, quando ocorrem, exigem diálogo e forte senso de responsabilidade.

A Inteligência Artificial (IA) está no centro desse processo. Ao automatizar tarefas rotineiras, organizar fluxos, analisar dados em escala e acelerar decisões, entrega às empresas um elemento essencial no mundo contemporâneo: agilidade. Trata-se de uma clara vantagem competitiva. A tecnologia permite que os negócios sejam mais eficientes, inovadores e capazes de responder a mercados cada vez mais dinâmicos.

Transformações dessa magnitude, no entanto, carregam elevada complexidade. No campo do trabalho, um dilema tem ocupado o debate nos meios jurídico e acadêmico: a chamada subordinação algorítmica. O termo refere-se à forma como o controle dessas atividades passa a ser exercido, de maneira crescente, por sistemas baseados em IA, nos quais algoritmos regulam o desempenho, distribuem tarefas e definem rotinas. No caso das plataformas digitais, esse fenômeno é ainda mais sensível.

Embora essa dinâmica já faça parte da realidade, ainda não encontra previsão clara no ordenamento jurídico brasileiro. Como resultado, vivemos um cenário de insegurança jurídica, marcado por interpretações distintas e decisões divergentes na Justiça do Trabalho.

As plataformas digitais operam a partir de lógicas próprias, baseadas em flexibilidade, autonomia e liberdade de organização do tempo de trabalho. Ignorar esse fato é tão problemático quanto desconsiderar a necessidade de proteção social. O desafio regulatório está

justamente em proteger o prestador de serviços sem impor, de forma automática, a rigidez do modelo tradicional de subordinação jurídica previsto na CLT. Nesse contexto, a atuação do Supremo Tribunal Federal (STF) ganha relevância ao buscar balizas que possam oferecer segurança jurídica tanto para o setor produtivo quanto para o próprio Estado. Afinal, decisões estruturantes devem oferecer previsibilidade, e não ampliar incertezas.

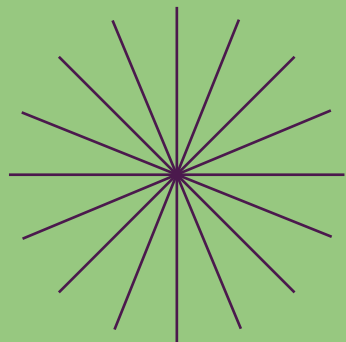
É importante lembrar que esses dilemas trabalhistas não são exclusivos do Brasil. Na Conferência da Organização Internacional do Trabalho (OIT), realizada em Genebra, em 2025, houve uma tentativa de deliberar, sem o devido aprofundamento, sobre a regulação do trabalho mediado por aplicativos. Apesar da forte pressão da União Europeia e da bancada dos trabalhadores por uma normatização imediata, países como Estados Unidos, China e Índia — todos com grandes extensões territoriais, populações expressivas e economias pujantes — defenderam prudência.

O argumento desses países é claro: ainda não conhecemos plenamente todas as implicações desses modelos laborais, tampouco o número real de pessoas envolvidas. A Índia, por exemplo, informou que cerca de 50 milhões de pessoas complementam renda ou dependem diretamente de atividades mediadas por aplicativos. Trata-se de um contingente superior à população da imensa maioria dos países-membros da OIT. Quando falamos de uma escala dessa magnitude, a responsabilidade é enorme. Por isso, qualquer decisão deve ser tomada com cautela.

OUTRO ASPECTO CENTRAL DESSE DEBATE É A PROTEÇÃO SOCIAL DOS TRABALHADORES AUTÔNOMOS QUE ATUAM EM PLATAFORMAS DIGITAIS. MILHÕES DE BRASILEIROS COMPLEMENTAM RENDA OU DEPENDEM DESSAS ATIVIDADES. POR ESSE MOTIVO, A DISCUSSÃO NÃO DEVE SER REDUZIDA À FALSA DICOTOMIA ENTRE EMPREGO FORMAL E DESPROTEÇÃO. HÁ ESPAÇO E NECESSIDADE PARA INOVAÇÃO NOS SISTEMAS DE SEGUROS SOCIAIS, COMO DEMONSTRAM EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS, SEM QUE ISSO IMPLIQUE A DESCARACTERIZAÇÃO DA AUTONOMIA.

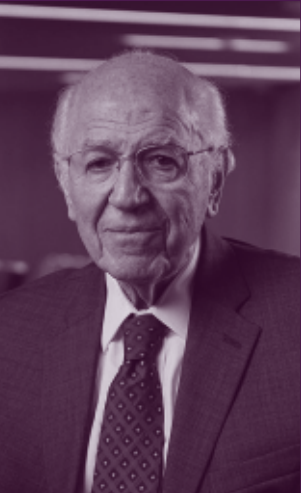
Em outras palavras, o esforço deve estar voltado para a construção de arranjos de proteção compatíveis com a diversidade das formas de trabalho, preservando a flexibilidade que caracteriza esses modelos. Também é preciso ampliar o escopo da análise, uma vez que o debate não se restringe a motoristas e entregadores. O comércio eletrônico e inúmeros outros setores dependem intensamente de algoritmos para operar em escala. As decisões tomadas hoje terão reflexo direto sobre cadeias inteiras de produção, distribuição e consumo.

A FecomercioSP tem uma longa tradição de acompanhar as transformações do mundo do trabalho com responsabilidade institucional. A preocupação com o desenvolvimento justo e sustentável do País está nas bases dessa entidade e na atuação dos nossos Sindicatos Empresariais filiados. Nosso papel é contribuir para uma discussão que reconheça o valor da tecnologia, preserve a competitividade das empresas e coloque as pessoas no centro das decisões. Quando se trata de trabalho, estamos falando de vidas. E isso exige prudência, equilíbrio e compromisso com o Brasil.



# O SEU CHEFE É UM ALGORITMO!

COMO A TECNOLOGIA PASSOU  
A GERIR JORNADAS, DESEMPENHO  
E DECISÕES NO MUNDO LABORAL



## JOSÉ PASTORE

Sociólogo, é professor de Relações do Trabalho na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (USP) e presidente do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP.



“O seu chefe é um algoritmo!” Com esse título, os pesquisadores europeus Antonio Aloisi e Valerio De Stefano publicaram um livro que vê o algoritmo como elemento básico para caracterizar as relações do trabalho com vínculo empregatício.<sup>1</sup> O tema é dos mais polêmicos e tem ocupado grande parte dos debates e decisões dos tribunais do trabalho no Brasil e no exterior. Vale a pena, portanto, compreender o que são tais mecanismos, bem como suas funções e seus limites.

### O QUE SÃO ALGORITMOS?

São conjuntos de instruções lógicas, abstratas e hierarquizadas destinados a executar tarefas predeterminadas. São usados para resolver problemas, organizar dados ou tomar decisões de forma automática. As instruções dos algoritmos são campeãs de objetividade, uma vez que não requerem muito esforço mental para serem operadas, sendo seguidas de forma automática.

Muitos algoritmos fazem operações que os seres humanos não conseguem fazer com alta velocidade de resposta, como a tradução de grandes textos em poucos segundos, a interpretação da mesma fala em várias línguas, o reconhecimento artificial instantâneo e outras. Com isso, eles eliminam muitas tarefas manuais, ganham escala, padronizam a execução de ações, reduzem os erros humanos e operam com grande escalabilidade — além de, em muitos casos, proporcionarem claros ganhos de produtividade.

As ações mais conhecidas dos algoritmos estão presentes nas áreas de Logística e Compras. No primeiro caso, são eles que conduzem as pessoas em rotas rápidas nos sistemas de transporte. No segundo, proporcionam a realização de compras de modo rápido e diferenciado. Assim, abrem novas oportunidades de negócios e trabalho.

Com base na observação de ações anteriores, os algoritmos ganham memória e rapidamente captam os gostos e as tendências das pessoas. Essa memória é fruto do estímulo repetido dos próprios usuários. Quando os algoritmos percebem que uma pessoa gosta de determinado assunto, passam a recomendar conteúdos relacionados, mantendo os usuários fidelizados e bem-informados. Isso vale para o campo dos valores sociais. Por exemplo, quando identificam que um usuário tem preferência por determinadas ideias, os algoritmos repetem os mesmos estímulos e omitem estímulos contrários. Isso é conseguido por meio de um sistema de pontuação que define as tendências dos usuários. São observações realizadas em frações de segundos.

Com isso, os algoritmos ajudam a formar “clientelas fidelizadas”. Quando detectam, por exemplo, que um usuário gosta de um político de esquerda, omitem sinais que elogiem ou promovam posicionamentos de direita.

E, assim, vão monitorando as ideias e as ações das pessoas. Nesse processo, os algoritmos vão aprendendo o que o público mais gosta para mostrar mais conteúdos parecidos no mesmo campo de visão e atenção. Nesse sentido, pode-se dizer que os algoritmos tomam decisões pelas pessoas e induzem o seu comportamento.

## **ALGORITMOS NO TRABALHO**

O trabalho humano não está imune às transformações tecnológicas em curso no mundo. Em primeira instância, os algoritmos vêm sendo usados em áreas como Recrutamento e Seleção de Pessoas, guiando as análises de currículos e perfis profissionais, por exemplo. Mas não para por aí.

OS ALGORITMOS JÁ ASSUMEM FUNÇÕES TRADICIONALMENTE EXERCIDAS POR GESTORES HUMANOS, COMO O CONTROLE E A GOVERNANÇA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO. SÃO UTILIZADOS PARA DECISÕES DE PROMOÇÃO E DESLIGAMENTO DE EMPREGADOS; PARA O MONITORAMENTO DE HORÁRIOS, PAUSAS E JORNADAS; E PARA A APLICAÇÃO DE GRATIFICAÇÕES E PENALIDADES. A PRÓPRIA MENSURAÇÃO DA PRODUTIVIDADE E A PROJEÇÃO DE DESEMPENHO FUTURO PASSARAM A SER MEDIADAS PELA TECNOLOGIA. NESSE CONTEXTO, CONSOLIDA-SE UM MODELO DE SUPERVISÃO E CONTROLE QUE CARACTERIZA A CHAMADA SUBORDINAÇÃO ALGORÍTMICA.

Há magistrados que veem esse conceito como suficiente para caracterizar um vínculo empregatício, afastando a possibilidade de trabalho autônomo. Trata-se de um campo dos mais controvertidos, gerando um enorme volume de ações trabalhistas que questionam o caráter autônomo de muitas atividades realizadas por meio de plataformas digitais baseadas na ação dos algoritmos.

Contudo, esse caráter autônomo do trabalho ancorado em plataformas digitais vem das características de liberdade que envolvem os seus operadores. No caso de motoristas de aplicativos, por exemplo, eles mantêm a liberdade de trabalhar nos horários que desejam e até mesmo combinar esse tipo de atividade com a do emprego formal. Apesar de suas atividades serem controladas pelos algoritmos, essas pessoas têm a liberdade de trabalhar como quiserem, correndo por sua própria conta o risco da sua atividade.

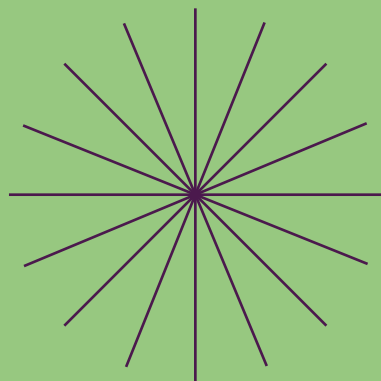
É claro que essa atividade laboral, como qualquer outra, demanda proteções — em especial a previdenciária, que garante recursos para dias parados por acidente ou doença, assim como aposentadoria por idade e/ou tempo de serviço. Aliás, as leis brasileiras exigem a vinculação previdenciária para os que trabalham de modo autônomo.

Nesse sentido, para quem atua no transporte de passageiros por meio de plataformas digitais, há iniciativas legislativas recentes que apontam para a ampliação de proteções previdenciárias aos motoristas. Esse é o caso do Projeto de Lei Complementar (PLP) 12/2024, em debate no Congresso Nacional. A consolidação desse tipo de marco normativo servirá de inspiração para a proteção de outras formas de trabalho autônomo.

Em última análise, não é necessário enquadrar o trabalho autônomo no vínculo empregatício para que os trabalhadores desfrutem de proteções que, de resto, são oferecidas pelo sistema previdenciário. Uma discussão decisiva para a construção de modelos de trabalho mais inclusivos.

---

1 ALOISI, Antonio; STEFANO, Valerio De. *Your boss is an algorithm*, Oxford: HART Ed., 2022.



# BRASIL NÃO PODE 'PERDER O BONDE' DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A ADOÇÃO ACELERADA DA TECNOLOGIA  
PODE RECOLOCAR O PAÍS NA ROTA DO  
CRESCIMENTO, DESDE QUE VENÇA BARREIRAS  
TECNOLÓGICAS, EDUCACIONAIS E CULTURAIS



## ANTONIO LANZANA

Presidente do Conselho Superior de Economia, Sociologia e Política da FecomercioSP e professor na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e da Fundação Dom Cabral (FDC).



Depois de um crescimento excepcional no período de 1950 a 1980, a economia brasileira passou a apresentar um fraco desempenho no ritmo de expansão do Produto Interno Bruto (PIB), fazendo com que ficássemos relativamente mais pobres em relação ao mundo a partir do início da década de 1980.

Parte expressiva dessa perda de dinamismo está associada ao comportamento da produtividade. Como afirma Paul Krugman (Prêmio Nobel de Economia de 2008), “a produtividade não é tudo, mas, no longo prazo, é quase tudo”. Nesse sentido, basta observar que a produtividade da economia brasileira — que crescia 4% ao ano (a.a.) até 1980 — caiu para 0,6% a.a. desde então. E nos últimos dez anos, registrou queda de 0,3% a.a.

Uma análise dos indicadores setoriais mostra a importância da tecnologia nesse comportamento. Enquanto a produtividade no setor Agropecuário cresceu 5,7% a.a. nos últimos 30 anos, na Indústria registrou queda de 0,5% a.a., segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Além da maior exposição internacional, o desempenho do setor primário tornou-se muito mais eficiente pela absorção de tecnologias mais modernas, com o apoio da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). A Indústria, por sua vez, excessivamente protecionista, não conseguiu acompanhar (com algumas exceções) as transformações mundiais.

A tecnologia continuou avançando. E, certamente, o principal elemento de elevação da produtividade está na Inteligência Artificial (IA). A IA surgiu como uma força transformadora, impactando decisivamente a produtividade ao automatizar tarefas rotineiras, ampliar capacidades humanas e fomentar inovações sem precedentes em produtos e serviços.

Em termos empresariais, a IA muda a forma como as empresas são administradas, refletindo na própria gestão empresarial, na medida em que permite decisões mais rápidas baseadas em grandes volumes de

dados e com mais precisão, detectando padrões, prevendo tendências e fornecendo *insights* valiosos aos gestores por meio de uma visão mais assertiva do negócio. Além disso, a IA também pode ser utilizada para melhorar a experiência dos clientes por meio de *chatbots* (simulação de conversas com humanos) inteligentes, personalização de atendimento e recomendações baseadas em comportamento.

É importante observar, no entanto, que a transformação proporcionada pela ferramenta lida com impasses, incluindo infraestrutura tecnológica insuficiente, falta de mão de obra qualificada, questões regulatórias e de segurança de dados e desafios educacionais e culturais.

**A IMPLEMENTAÇÃO BEM-SUCEDIDA DA IA NO BRASIL EXIGE INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA, INCLUINDO A MELHORIA DA CONECTIVIDADE À INTERNET, O ACESSO A DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS ATUALIZADOS E O FORTALECIMENTO DAS MEDIDAS DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA. PARALELAMENTE, A EDUCAÇÃO E A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL SÃO PILARES ESSENCIAIS PARA ADAPTAR A FORÇA DE TRABALHO ÀS NOVAS EXIGÊNCIAS.**

A reformulação dos currículos para englobar habilidades digitais e o conhecimento em IA desde cedo, ao lado de programas de treinamento que atendam tanto jovens quanto trabalhadores em busca de atualização, são fundamentais.

Sabe-se que a implementação da IA no Brasil ainda enfrenta resistências culturais que precisam ser rapidamente superadas, porque não podem “atrasar” a evolução da tecnologia, dado o seu potencial transformador. Como diz o título deste artigo, não se pode “perder o bonde” da IA sob o risco de acentuar nosso empobrecimento relativo. Empresas que não acompanharem essas transformações serão atropeladas pelos seus concorrentes.

Experiências passadas mostram que existe uma defasagem temporal entre o surgimento de uma tecnologia e o seu efeito na produtividade, uma vez que se exigem mudanças profundas na forma da organização das empresas. Mas é importante observar que o processo de difusão da IA será muito mais rápido. Adiar decisões pode custar a sobrevivência de muitos negócios.

Em resumo, a IA abre grandes possibilidades para aumentos expressivos da produtividade, que seria particularmente bem-vinda diante da desaceleração observada nas últimas décadas. 🌟

# AS NOVAS FRONTEIRAS DO TRABALHO NA ERA DIGITAL

DIANTE DA DIVERSIDADE DE PLATAFORMAS,  
APLICAÇÕES BASEADAS EM IA E NOVAS  
DINÂMICAS DE TRABALHO, O BRASIL NÃO  
PODE TRATAR A COMPLEXIDADE DIGITAL  
COM SOLUÇÕES REGULATÓRIAS SIMPLISTAS  
OU RÍGIDAS DE CONTROLE LABORAL



## ANDRIEI GUTIERREZ

Cientista político, executivo de relações governamentais e institucionais, pesquisador e professor universitário e presidente do Conselho de Economia Digital e Inovação da FecomercioSP. Um dos fundadores do Fórum Empresarial da LGPD.



A relação de subordinação entre capital e trabalho não é um fenômeno da era digital. Ela já vem desde a Revolução Industrial. No início do século 20, as linhas de montagem fordistas e o taylorismo institucionalizaram o controle rígido sobre o corpo e o tempo do operário. O ritmo de produção era, na maioria das vezes, ditado pela máquina, e o trabalhador era uma peça de uma engrenagem maior. No entanto, o amadurecimento das democracias e das lutas sociais trouxe a necessidade de humanizar esse processo.

Surgiram regulações fundamentais: estabelecimento de jornadas máximas, pausas obrigatórias para descanso, intervalos para alimentação e disciplina relativa à Saúde e Segurança no Trabalho (SST), entre outros regramentos. Essas balizas não foram entraves ao desenvolvimento, mas garantias de uma qualidade de vida mínima e de um trabalho digno, transformando o tema em uma relação jurídica que passou a ser mediada pelo Estado.

#### DA FÁBRICA AO SOFTWARE: O CONTROLE NA ERA DIGITAL

Hoje, vivemos uma transição de uma sociedade predominantemente industrial para uma sociedade predominantemente digital. Nesse contexto, em alguns processos produtivos, a Inteligência Artificial (IA) tem assumido um papel que, antes, cabia ao supervisor da fábrica. A diversidade de casos é vasta e transcende as relações laborais tradicionais do trabalho assalariado — o entregador de delivery cujo trajeto é monitorado pelo aplicativo em tempo real; o motorista de aplicativo submetido a dinâmicas de preços e rotas definidas pelo aplicativo; e até profissionais criativos, como jornalistas e artistas, que operam em plataformas globais de *jobs* sob o monitoramento constante de cliques, tempo de tela e produtividade por tarefa.

Os trabalhadores assalariados também não estão imunes a esse processo. A partir da incorporação do trabalho remoto, intensificada durante a pandemia, empresas também começaram a introduzir

softwares de monitoramento da jornada, das atividades e da produtividade de trabalhadores típicos de colarinho branco.

A comparação com o mundo industrial é inevitável, mas com um diferencial: a intangibilidade e a plasticidade do controle. Enquanto na fábrica o controle era físico e visível, na era digital é matemático e complexo, dada a sua multiplicidade e a sua introdução em sistemas como as aplicações e plataformas, que são conjuntos de softwares integrados a outros softwares e aplicações, em especial a IA. Em outras palavras, um sistema composto por softwares e guiado por métricas definidas pelas organizações tem grande eficiência na redução do controle do trabalhador sobre a sua jornada ou, até mesmo, sobre o seu processo de trabalho – desafiando a autonomia do funcionário remoto e criando novos modelos de trabalho até então não praticados.

#### A MEDIAÇÃO DO ESTADO

No Brasil, contamos com instituições fortes, como o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e o Ministério Público do Trabalho (MPT), que historicamente zelam pelo equilíbrio nessas relações.

**DIANTE DA CELERIDADE  
TECNOLÓGICA, SURGE  
A DÚVIDA: PRECISAMOS  
DE UMA LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA  
E DENSA PARA TUTELAR AS  
RELAÇÕES DE TRABALHO  
MEDIADAS POR PLATAFORMAS,**

**COM SOFTWARES E IA? TALVEZ  
O CAMINHO NÃO SEJA A  
CRIAÇÃO DE NOVOS CÓDIGOS  
RÍGIDOS, MAS A ADAPTAÇÃO E  
A APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS  
DE DIGNIDADE QUE JÁ REGEM  
NOSSA ESTRUTURA JURÍDICA.**

Dada a multiplicidade de usos de aplicativos e da IA, o foco deve estar na definição de “balizas” claras que garantam as saúdes mental e física dos trabalhadores, independentemente do formato do contrato. Esse não parece ser um desafio muito grande para o caso dos assalariados em regime de CLT. O grande problema reside na ausência de vínculo empregatício tradicional entre plataformas e prestadores.

Sem defender a obrigatoriedade do vínculo CLT para todos os modelos, é imperativo problematizar a vulnerabilidade de boa parte desses profissionais, bem como reconhecer a multiplicidade de plataformas e de relações, que nem sempre envolvem trabalhadores hipossuficientes.

Desde 2022, assistimos a algumas tentativas de solução do problema que fracassaram por não reconhecer a multiplicidade de relações entre plataformas e trabalhadores. A tentativa de conversão dessas pessoas em assalariadas mostrou resistência não somente das empresas por detrás das plataformas como também pelos próprios trabalhadores. Em boa parte dos casos, os funcionários preferem ter flexibilidade para poder trabalhar para diferentes plataformas, às vezes até em segmentos diversos.

Longe de querer esgotar o tema tão complexo, a solução mais equilibrada parece ser a promoção de uma negociação coletiva adaptada. De um lado, órgãos competentes estimulando e, talvez, mediando o diálogo entre as empresas proprietárias das plataformas e usuárias intensivas de softwares; de outro, representantes desses colaboradores e seus grupos de representação. Como objetivo, a busca por uma solução negociada que dê melhores condições para os trabalhadores poderem:

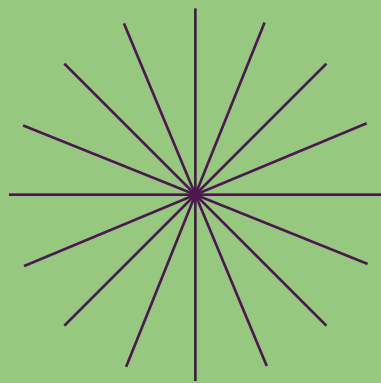
1. auferir os termos da relação e do processo de produção, em especial com transparência sobre as métricas específicas que envolvem essa relação e que subsidiam os sistemas de avaliação de performance;
2. ter condições dignas de remuneração, descanso e de trabalho para aqueles trabalhadores hipossuficientes.

### À GUISA DE CONCLUSÃO

Menos que propor uma solução, este artigo se propõe a problematizar esse tema tão complexo. E na busca por uma conclusão, temos a certeza de que não existe “bala de prata” para resolver o assunto. A multiplicidade de plataformas, aplicações e softwares impulsionados por IAs, assim como de trabalhadores e diferentes relações laborais, não permite a construção de uma solução simples e universal.

Tampouco uma regulação da tecnologia parece ser a solução. Perseguir a regulação da IA ou das plataformas digitais como a resolução para o tema também não parece ser o adequado, dada a plasticidade das tecnologias e a multiplicidade de usos delas.

A emergência da era digital e das soluções automatizadas parece obrigar trabalhadores, empresários e reguladores a resgatarem atributos essenciais dos seres humanos: escuta ativa, diálogo e empatia para a busca de soluções comuns.

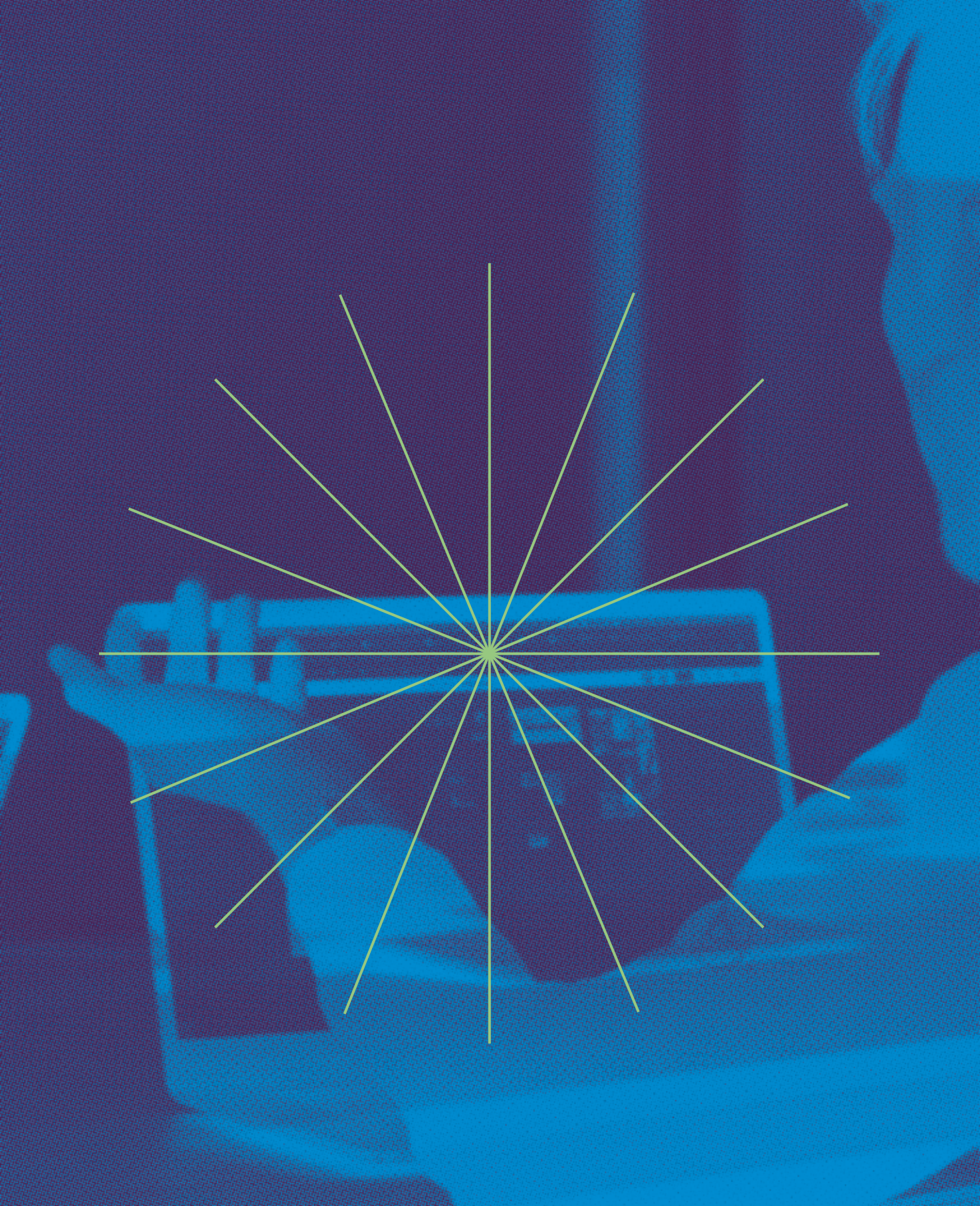


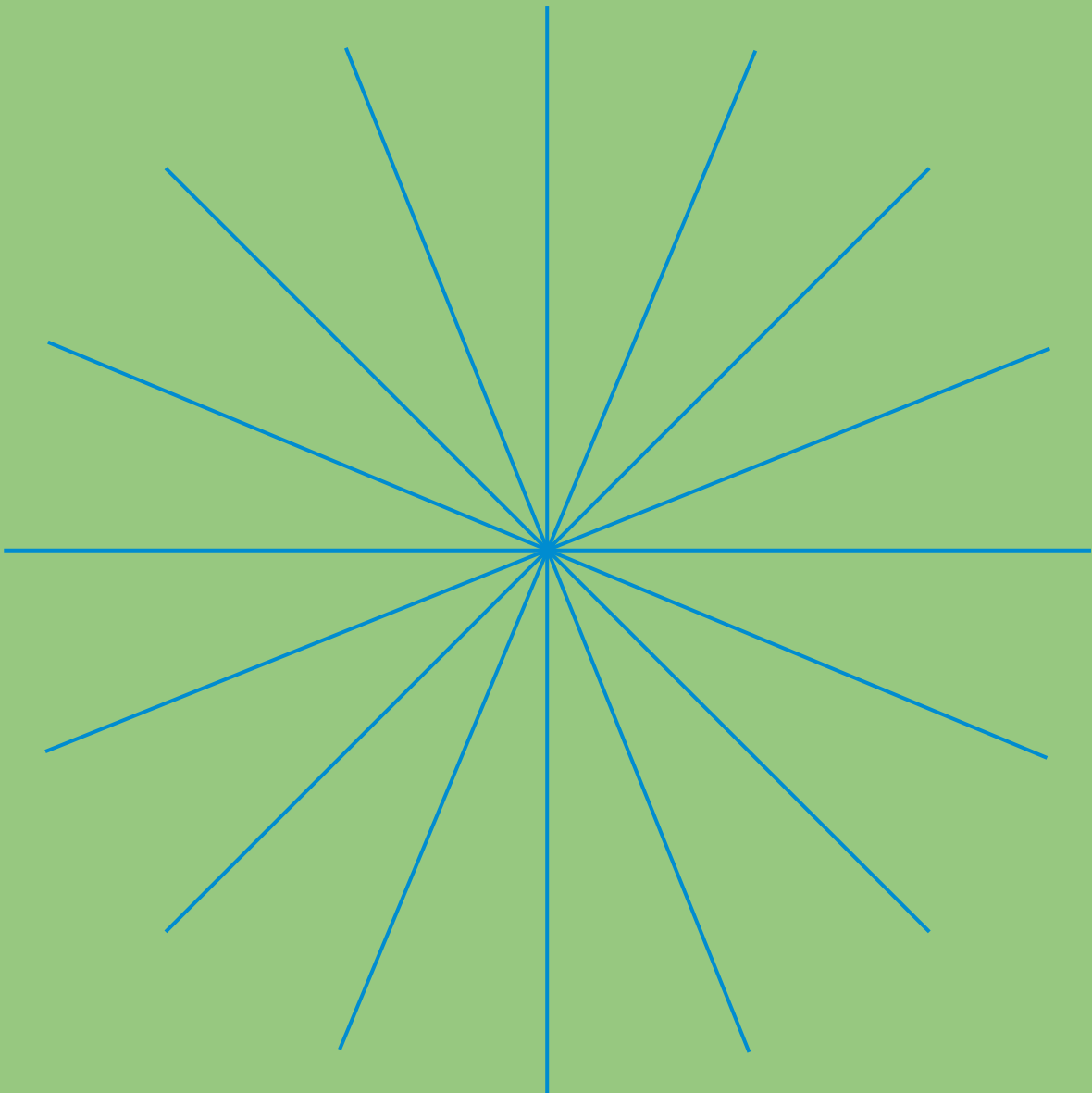
# O OLHAR QUE VEM DA PRÁTICA

---

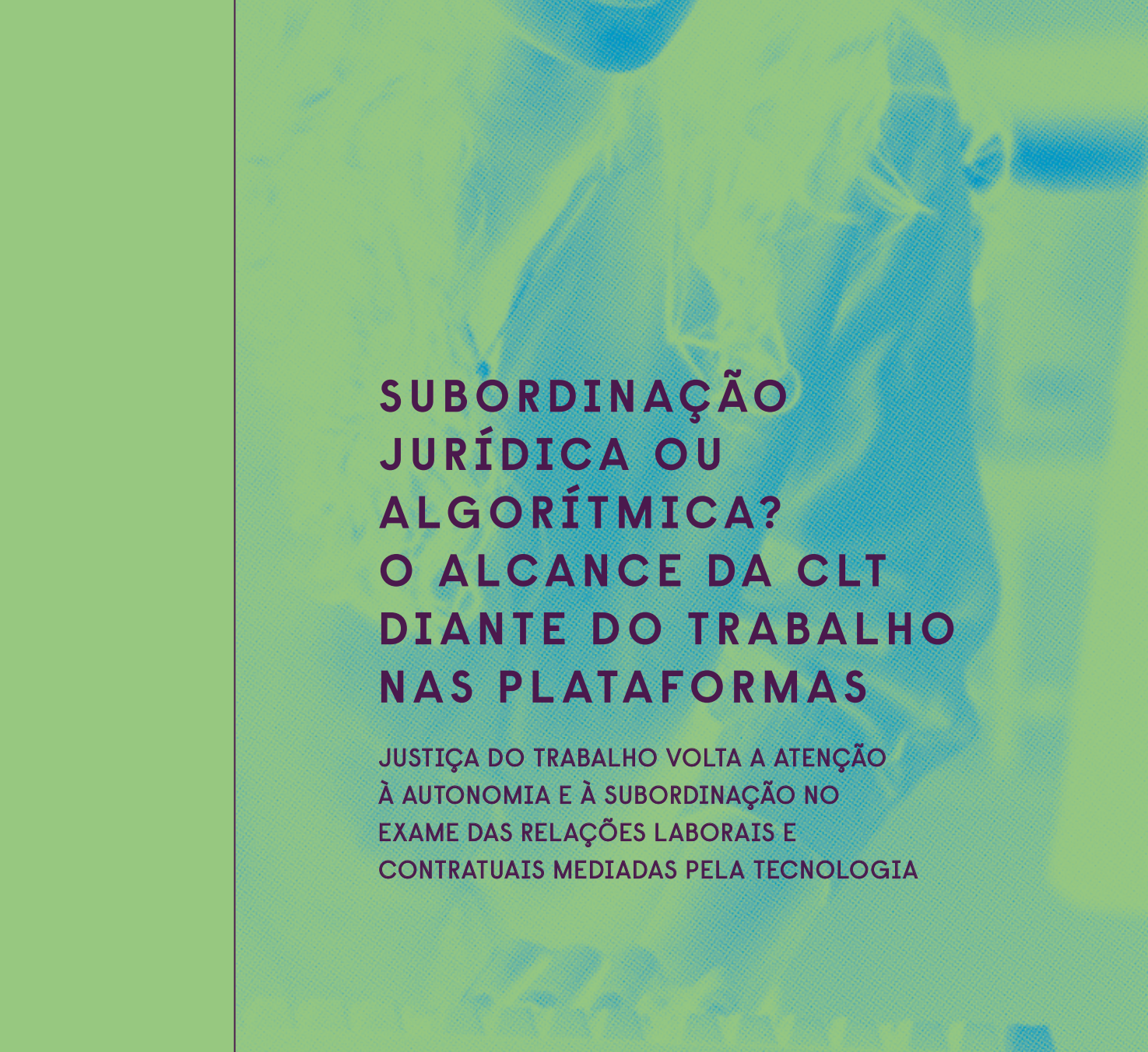
OS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL: GESTÃO, INOVAÇÃO  
E REGULAÇÃO

---





**MODELOS  
CONTRATUAIS E  
REPRESENTAÇÃO  
SINDICAL**



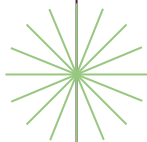
# SUBORDINAÇÃO JURÍDICA OU ALGORÍTMICA? O ALCANCE DA CLT DIANTE DO TRABALHO NAS PLATAFORMAS

JUSTIÇA DO TRABALHO VOLTA A ATENÇÃO  
À AUTONOMIA E À SUBORDINAÇÃO NO  
EXAME DAS RELAÇÕES LABORAIS E  
CONTRATUAIS MEDIADAS PELA TECNOLOGIA

**SÔNIA MASCARO**

Desembargadora federal do Trabalho de São Paulo (TRT-2), mestre e doutora em Direito do Trabalho pela Universidade de São Paulo (USP), autora de livros sobre relações laborais, integrante do Instituto Ítalo-Brasileiro de Direito do Trabalho (IIBDT) e integrante do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP.





As transformações tecnológicas revolucionaram as relações de trabalho, criando novos desafios interpretativos para a aplicação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O trabalho por aplicativo suscitou debate sobre a caracterização do vínculo empregatício, especialmente quanto à distinção entre subordinação jurídica e a denominada subordinação algorítmica.

A subordinação jurídica do artigo 3º da CLT, conforme descreve Amauri Mascaro Nascimento — um dos mais importantes juristas do País —, caracteriza-se como “aquele no qual o trabalhador transfere a terceiro o poder de direção sobre o seu trabalho, sujeitando-se ao poder de organização, controle e disciplinar”.

A subordinação algorítmica, por sua vez, é o controle da relação laboral por meio de algoritmo de aplicativo. Dito isso, a subordinação jurídica deve ser analisada à luz do modo de trabalho do empregado perante a empresa. O elemento decisivo não são as regras administrativas de organização empresarial, mas como o trabalhador executa as atividades: se tem liberdade de jornada, autonomia na execução das tarefas, liberdade de escolha de dias de trabalho e se recebe punições por ausência.

A subordinação algorítmica não configura subordinação jurídica nos moldes celetistas. Trata-se de conceito sociológico que descreve a organização tecnológica da plataforma, mas não caracteriza o poder diretivo, fiscalizador e disciplinar típico da relação empregatícia.

#### **A INADEQUADA INVOCAÇÃO DO ARTIGO 6º, PARÁGRAFO ÚNICO, DA CLT**

Argumenta-se erroneamente com o parágrafo único do artigo 6º da CLT, que equipara os meios telemáticos aos meios pessoais de comando e controle. Contudo, para a hipótese legal, os meios telemáticos devem configurar subordinação efetiva, e não mera disponibilização de tecnologia.

O CONTROLE DE PRODUÇÃO OU TELEMETRIA (ISTO É, O ACOMPANHAMENTO AUTOMATIZADO DE DADOS DE DESEMPENHO, ROTAS OU OPERAÇÕES POR MEIO DE SISTEMAS DIGITAIS) NÃO SE CONFUNDE COM PODER HIERÁRQUICO, TRATANDO-SE DE MECANISMO DE RACIONALIZAÇÃO DO FLUXO DE OFERTA, E NÃO DE DIREÇÃO DO TRABALHO ALHEIO. DIGA-SE, O CONTROLE DE PRODUÇÃO OU TELEMETRIA PREVISTO PELO REFERIDO ARTIGO DIZ RESPEITO APENAS À REGRA ADMINISTRATIVA DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL. A SUBORDINAÇÃO JURÍDICA, POR SUA VEZ, EXIGE EFETIVO PODER DIRETIVO, CAPACIDADE DE COMANDO, FISCALIZAÇÃO E POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES.

## O MODO DE TRABALHO COMO CRITÉRIO DECISIVO

No caso das plataformas como Uber, 99, iFood, entre outras, o prestador trabalha como autônomo. Ele tem liberdade no modo de trabalhar, autonomia na execução das tarefas, livre escolha de horários e dias de trabalho, sem subordinação hierárquica efetiva. A divisão porcentual dos valores caracteriza regime de parceria, e não relação de emprego.

A Justiça do Trabalho é competente para analisar essa distinção, devendo verificar se há efetivo poder de comando sobre o modo de trabalho. O empregado sofre subordinação jurídica real; o autônomo, previsto no art. 442-B da CLT, mantém liberdades de organização e execução.

Importante lembrar que as plataformas se caracterizam por liberdade de dias e horários, possibilidade de aceite ou recusa, inexistência de metas obrigatórias, ausência de superiores hierárquicos, inexistência de exclusividade e ausência de jornada mínima. Conforme demonstrado, ainda que se adotasse o conceito de subordinação algorítmica não haveria vínculo de emprego, já que suas características diferem em muito do conceito de subordinação previsto no art. 3º da CLT.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A distinção fundamental reside no modo de trabalho: o empregado está subordinado juridicamente, com controle efetivo; o autônomo tem liberdade de organização. A subordinação algorítmica não substitui a subordinação jurídica celetista. O artigo 6º, parágrafo único, exige subordinação real, e não mera organização tecnológica. As plataformas operam com trabalhadores autônomos do art. 442-B da CLT, pelo que não há vínculo de emprego.

Não obstante as conclusões acima expostas, é importante registrar a existência de divergência jurisprudencial sobre o tema. O próprio

Tribunal Superior do Trabalho (TST) não tem unicidade de entendimento — as 2ª, 3ª, 6ª e 7ª turmas entendem que o modo laboral desses profissionais caracteriza um vínculo empregatício tradicional, enquanto as 1ª, 4ª, 5ª e 8ª turmas, corrente com a qual estou alinhada, entendem que a chamada subordinação algorítmica não encontra agasalho na ordem jurídica vigente e que esse novo modelo contratual não se enquadra no modelo empregatício regulamentado pela CLT.

Importante destacar que, em outubro de 2023, a SBDI-2 do TST cassou decisão que determinava perícia técnica no algoritmo de plataforma digital, concluindo que essa perícia implicaria vulnerabilidade das propriedades intelectual e industrial da empresa, conforme decidido pelo ministro relator Luiz José Dezena da Silva no ROT-11772-82.2022.5.03.0000.



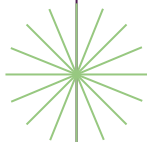
# DA GERAÇÃO PRATEADA À GERAÇÃO Z: QUEM AINDA QUER SER CLT NA ERA DOS ALGORITMOS?

ENTRE ESTABILIDADE, AUTONOMIA E GESTÃO  
ALGORÍTMICA, O TRABALHO (IN)FORMAL  
SE TRANSFORMA E DESAFIA AS EMPRESAS,  
OS TRABALHADORES E A REGULAÇÃO



**SÓLTON CUNHA**

Professor de Direito na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), consultor de relações trabalhistas e sindicais, coordenador do @clt4.0 (canal de gravações sobre o futuro do trabalho) nas redes sociais e integrante do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP.



Por décadas, o emprego formal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi o principal instrumento de organização laboral no Brasil. Para a chamada geração prateada — formada por pessoas na faixa acima de 50 anos ou 60 anos —, a carteira assinada simbolizou segurança, previsibilidade e ascensão social, em um ambiente marcado por relações estáveis e hierarquia clara. Esse arranjo, no entanto, vem sendo tensionado por profundas transformações culturais e tecnológicas na nossa sociedade.

A difusão de plataformas digitais, algoritmos e sistemas de Inteligência Artificial (IA) alterou não apenas como se trabalha, mas como o trabalho é organizado, controlado e avaliado. Hoje, softwares fazem triagens de candidatos, distribuem tarefas, monitoram produtividade, definem metas, calculam bônus e até recomendam desligamentos. Os dados são abundantes. A gestão do trabalho passou a ser, em grande medida, uma gestão orientada por dados. Nesse novo cenário, o questionamento “quem quer ser CLT?” não expressa a simples rejeição ao vínculo formal, mas revela uma mudança geracional nas expectativas em relação ao trabalho.

Profissionais mais jovens valorizam flexibilidade, autonomia, propósito e mobilidade — atributos que nem sempre encontram correspondência no modelo clássico de emprego. Eles não pensam em hierarquia piramidal e, por vezes, preferem não ser promovidos. Ao mesmo tempo, convivem com um mercado caracterizado pelo aumento da informalidade, pela instabilidade de renda e pelas trajetórias profissionais fragmentadas, afastando-se dos sindicatos e da proteção da Previdência Social pública.

Para as empresas, os algoritmos prometem ganhos de eficiência, padronização e escala. Contudo, também introduzem riscos bem relevantes. Sistemas opacos podem reproduzir vieses, gerar discriminações indiretas e criar situações denominadas por alguns magistrados como subordinação algorítmica, quando decisões automatizadas passam a exercer controle equivalente (ou superior) ao

da chefia humana. Nessas hipóteses, a fronteira entre autonomia e vínculo empregatício torna-se difusa, ampliando a insegurança jurídica nas relações. A desconfiança entre trabalhadores e empresas deságua no Judiciário.

A coexistência de diferentes gerações no mesmo ambiente produtivo (da geração prateada à geração Z, passando por profissionais híbridos e nômades digitais) exige novos arranjos organizacionais. Não se trata de opor-se à CLT ou ao trabalho por demanda, mas de reconhecer a pluralidade das formas de inserção produtiva e seus impactos práticos para a gestão empresarial.

Um posicionamento institucional consistente passa por três eixos centrais. Primeiro, o uso responsável de algoritmos, com transparência, critérios auditáveis e supervisão humana efetiva. Segundo, a adaptação dos modelos contratuais às realidades econômica e tecnológica, conciliando flexibilidade, proteção social e competitividade. Terceiro, uma regulação equilibrada, que evite tanto o vácuo normativo quanto soluções que engessem a organização do trabalho e afastem o Brasil da inevitável inovação global.

Ao mesmo tempo, pesquisas internacionais sobre gestão algorítmica laboral apontam para as ferramentas que alocam tarefas, monitoram jornadas ou avaliam desempenho com base em dados, as quais já estão presentes em uma parte crescente das relações de trabalho — incluindo ambientes formais e tradicionais, não somente plataformas digitais.

Isso cria entraves práticos para empresas e reguladores sobre transparência, equidade e direitos laborais, pois, se não houver supervisão humana clara, decisões automatizadas poderão intensificar ritmos de trabalho e obscurecer critérios de avaliação.

A REALIDADE BRASILEIRA,  
COM UM MERCADO FORMAL  
EM EXPANSÃO, MAS AINDA  
FORTEMENTE MARCADO PELA  
INFORMALIDADE, IMPÕE A  
URGÊNCIA DE ALGUNS DEBATES:  
COMO ALINHAR PROTEÇÃO  
SOCIAL, COMPETITIVIDADE  
E USO ÉTICO DE IA NOS  
PROCESSOS DE GESTÃO?  
COMO REALIZAR UMA TRANSIÇÃO  
JUSTA? AO RESPONDER A ESSAS  
PERGUNTAS, INSTITUIÇÕES  
COMO EMPRESAS, SINDICATOS  
E FORMULADORES DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS DEFINEM NÃO  
APENAS O FUTURO DA CLT,  
MAS O PAPEL EFETIVO DA  
TECNOLOGIA NO TRABALHO.

Adicionalmente, os números oficiais do mercado de trabalho brasileiro revelam cenários que reforçam a necessidade de repensar modelos de emprego. Apesar de a taxa de desemprego ter atingido níveis historicamente baixos em 2025, cerca de 38% dos trabalhadores no Brasil ainda atuam na informalidade, sem garantias de direitos como férias, décimo terceiro salário ou previdência formal, representando um contingente de quase 40 milhões de pessoas, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Essa elevada informalidade contrasta com o crescimento de vínculos formais, que atingiram mais de 38 milhões de trabalhadores com carteira assinada, o maior número da série histórica recente. Isso indica um mercado em transição, em que formas tradicionais de proteção coexistem com arranjos mais flexíveis e informais. Esses dados reforçam a importância de políticas públicas e práticas empresariais que articulem proteção social, inovação tecnológica e inclusão produtiva, mitigando riscos associados à gestão algorítmica e à fragmentação das trajetórias profissionais.

Na era dos algoritmos, a CLT não perde relevância, mas deixa de ser resposta única. O desafio contemporâneo é atualizar instituições, práticas empresariais e marcos regulatórios para um mercado de trabalho mais dinâmico, tecnológico e diverso — preservando direitos, estimulando produtividade e oferecendo segurança jurídica para todos os envolvidos.



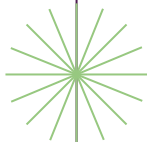
# ENQUADRAMENTO SINDICAL E TRABALHO DIGITAL: LIMITES DO MODELO TRADICIONAL

A TRANSFORMAÇÃO LABORAL EXIGE  
SINDICATOS MAIS ATUANTES, CAPAZES DE  
COMPREENDER A TECNOLOGIA E LEVÁ-LA  
AO CENTRO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

**GISELA DA SILVA FREIRE**

Advogada especialista em Direito do Trabalho, integrante do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP e do Conselho Superior de Relações do Trabalho da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e diretora do Sindicato das Sociedades de Advogados dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro (Sinsa).





O sistema sindical brasileiro é estruturado a partir da unicidade sindical (apenas um sindicato por categoria e base territorial) e da representação por categorias econômicas e profissionais. Em linhas gerais, empresas que atuem em um mesmo segmento formam uma categoria econômica, representada por um sindicato patronal, e, com base nesse enquadramento, define-se por espelhamento o sindicato representativo dos trabalhadores.

Há também as categorias profissionais diferenciadas, as quais, como já diz a própria denominação, são formadas por empregados que exerçam profissões ou funções regulamentadas por lei ou em consequência de condições de vida singulares.

O enquadramento sindical patronal leva em conta o código da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), o objeto social e, sobretudo, a atividade preponderante da empresa. Por atividade preponderante, entenda-se a razão de existir do negócio, o produto ou serviço central, a atividade que organiza e integra todas as demais.

Em muitos casos, esse enquadramento é simples. O problema surge com o avanço de modelos de negócio baseados em tecnologia. Plataformas digitais, marketplaces, fintechs, empresas de streaming, entre outras, combinam de forma indissociável tecnologia, serviços, logística, dados e conteúdo. Nessas estruturas híbridas e multifacetárias, identificar uma única atividade preponderante, nos moldes tradicionais, torna-se tarefa bastante difícil.

O sistema de classificação econômica e a própria organização sindical foram pensados para setores tradicionais e bem delimitados. Aplicá-los a modelos digitais pode resultar em um enquadramento pouco aderente à realidade produtiva. Plataformas de mobilidade e entregas ilustram bem esse quadro. Embora se declarem como empresas de “intermediação” ou “tecnologia”, na prática, vão além dessas atividades, já que organizam o trabalho definindo preços e demanda, distribuindo tarefas, monitorando desempenho e

impondo padrões de conduta por meio de algoritmos. Em outras palavras, funcionam como intermediadoras, mas também estruturaram a forma como o serviço é prestado.

Esse descompasso gera insegurança jurídica, disputas de representação, sobreposição de sindicatos e normas coletivas pouco eficazes, pois a negociação coletiva perde a capacidade de regular as condições reais de trabalho.

Nesse contexto, ganha relevo a gestão algorítmica. Em muitas empresas digitais, metas e avaliações não são definidas apenas por gestores, mas por sistemas que cruzam dados — como volume de atendimentos, tempo de resposta, engajamento e indicadores de desempenho.

Fala-se, então, em subordinação algorítmica. Não no sentido de um algoritmo dar ordens ao trabalhador, mas de a tecnologia ocupar o centro da organização do trabalho, monitorando e influenciando promoções e desligamentos. A automação também traz riscos conhecidos, como a reprodução de vieses e distorções a partir de dados históricos tomados como referência para as políticas de Recursos Humanos (RH).

Para startups, a dificuldade é ainda maior. Muitas nascem e se desenvolvem em permanente adaptação, com modelos de negócio em construção e atividades que mudam ao longo do tempo. Receber uma negociação coletiva rígida, baseada em categorias tradicionais, frequentemente não se ajusta a esse contexto.

**OS SINDICATOS NÃO PODEM  
SER MEROS ESPECTADORES  
DESSA TRANSFORMAÇÃO  
NO MUNDO LABORAL.**

**HÁ ESPAÇO E NECESSIDADE  
DE ATUALIZAÇÃO SINDICAL.  
ISSO PASSA POR COMPREENDER  
COMO A TECNOLOGIA ORGANIZA  
O TRABALHO, POR ESCUTAR  
OS TRABALHADORES INSERIDOS  
NESSES NOVOS MODELOS  
PRODUTIVOS E POR LEVAR  
ESSES TEMAS PARA  
A MESA DE NEGOCIAÇÃO.**

Metas definidas por sistemas, critérios automatizados de avaliação, fiscalização do trabalho com adoção de ferramentas tecnológicas e impactos sobre a saúde mental não podem seguir fora do debate coletivo.

Se os sindicatos não acompanharem as mudanças desse universo, outros atores (algoritmos, sistemas e decisões empresariais unilaterais) acabarão ocupando o espaço. E, nesse caso, quem perde não é apenas o sindicato, mas o próprio sentido da negociação coletiva como instrumento de equilíbrio nas relações laborais. ✨

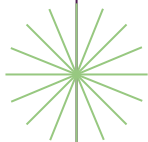
# LIBERDADE DE ESCOLHA NO NOVO MERCADO DE TRABALHO

EXPANSÃO DO TRABALHO DESCONTÍNUO EXIGE  
NOVO MODELO REGULATÓRIO QUE DEFINA  
FUNÇÕES DAS PLATAFORMAS E ASSEGURE  
DIREITOS PARA CLTS E AUTÔNOMOS



**HÉLIO ZYLBERSTAJN**

Professor no Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e pesquisador na Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe).



A internet, os avanços da Tecnologia da Informação (TI), os ganhos de escala na logística e no transporte intercontinental e o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão permitiram que muitas empresas substituíssem estruturas verticalizadas por estruturas horizontais de produção, as chamadas cadeias de valor. Essa transformação ainda está em curso e já provoca transformações profundas nos mercados, em especial no mercado laboral.

O trabalho nas plataformas é uma das manifestações visíveis da transformação. Além do serviço de entregas e de transporte individual de passageiros, já inclui consultorias, pequenos reparos, decoração, projetos específicos, serviços de arquitetura e saúde, planejamento, gestão temporária, cuidados de idosos etc. A expansão do trabalho descontínuo cria uma situação preocupante.

No modelo tradicional de relações laborais, o vínculo de emprego é o “passaporte” para alcançar direitos no ambiente de trabalho e fora dele, como a aposentadoria. Com a plataforma reduzindo o espaço da função contínua, como garantir a todos o acesso aos direitos sociais e trabalhistas?

**MUITOS ARGUMENTAM QUE  
O TRABALHO DA PLATAFORMA  
NÃO DIFERE DO CONTÍNUO  
PORQUE É SUBORDINADO  
“ALGORITMICAMENTE”.  
PARA ESTES, A QUESTÃO  
SE RESUME A “ENQUADRAR”  
O TRABALHO “ATÍPICO”**

**COMO SE FOSSE TÍPICO.  
OUTROS ARGUMENTAM QUE,  
NA PLATAFORMA, O TRABALHO  
É AUTÔNOMO — E, PORTANTO,  
OS DIREITOS DOS TRABALHADORES  
SUBORDINADOS NÃO SE APLICAM  
AOS DA PLATAFORMA. SÃO  
RESPOSTAS TOTALMENTE  
OPOSTAS, MAS COM UM TRAÇO  
COMUM: SEUS DEFENSORES  
SE FAZEM PORTA-VOZES DOS  
PRINCIPAIS INTERESSADOS,  
OS TRABALHADORES.**

Nos próximos parágrafos, proponho uma estratégia para regulamentar o trabalho nas plataformas e deixar as escolhas para os trabalhadores. O caminho teria os passos a seguir.

**SEPARAÇÃO DE FUNÇÕES** — definir o papel das plataformas como agentes de intermediação entre trabalhadores e produtores ou entre trabalhadores e consumidores. A intermediação reduz o custo de informação e de transação, mas as plataformas assumiram outra função — a gestão financeira —, por meio da qual controlam os fluxos financeiros originados na transação. O acúmulo das duas funções em um único agente cria indesejável assimetria de poder. É preciso fazer a distinção de ambas as funções e também reconhecer que a plataforma não precisa, necessariamente, acumulá-las, porque podem ser desempenhadas por dois agentes distintos;

TIPIFICAÇÃO DAS PLATAFORMAS — admitir dois tipos de plataformas:

- A. plataforma restrita, com o papel de apenas intermediar as transações, deixando a gestão financeira para outro agente;
- B. plataforma plena, com o formato das atuais plataformas.

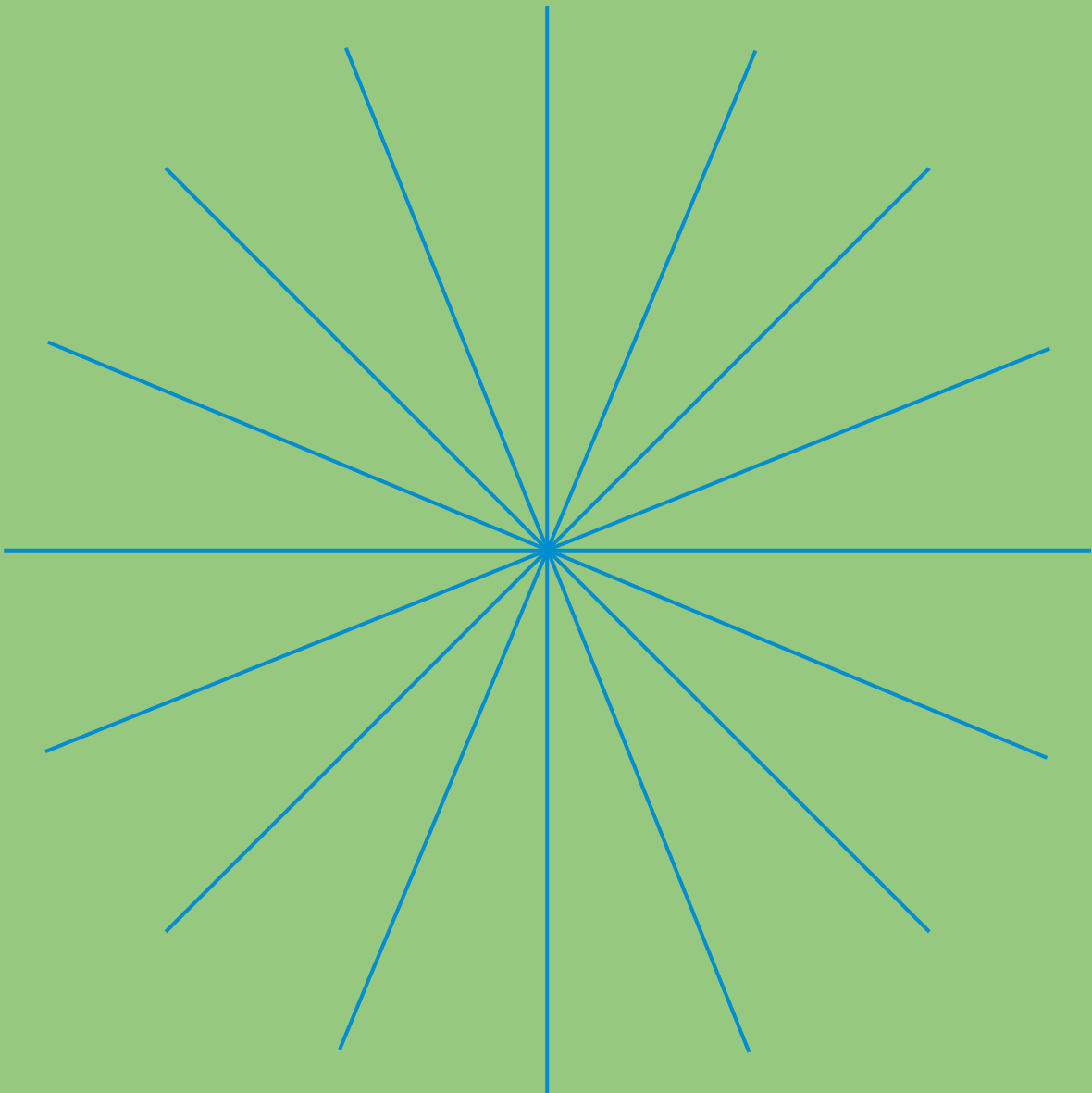
NATUREZA DO TRABALHO EM PLATAFORMAS — reconhecer dois tipos de trabalho:

- A. na plataforma restrita, considerar o trabalho como autônomo, sem vínculo de emprego;
- B. na plataforma plena, reconhecer o trabalho como subordinado, aplicando-se a legislação já existente (CLT).

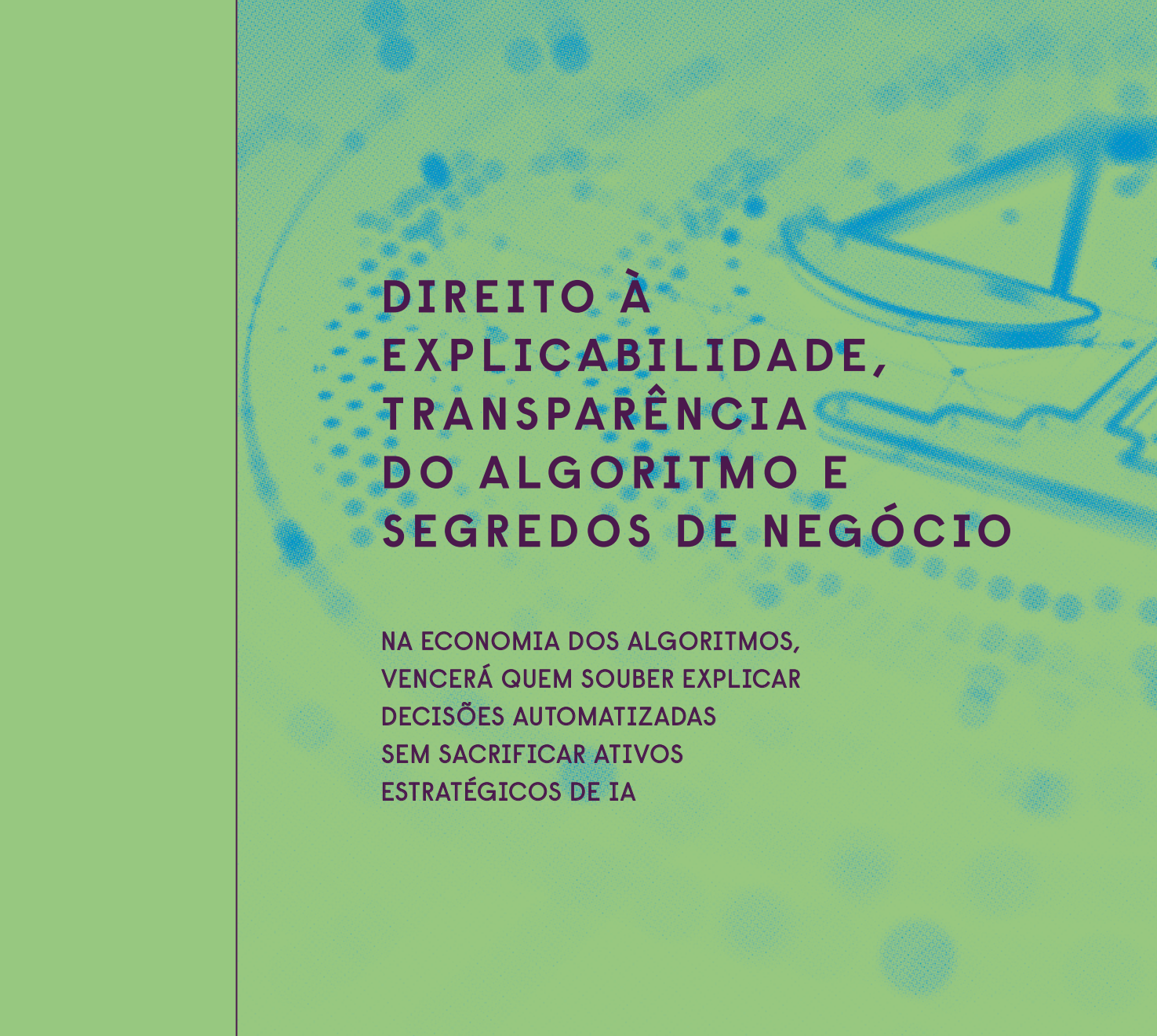
LIVRE ESCOLHA — os trabalhadores devem optar pelo tipo de plataforma com a qual preferem trabalhar, mas escolhem apenas um dos dois tipos. Alguns preferem a segurança que acreditam que a CLT lhes proporciona. Outros preferem a liberdade do trabalho autônomo. O sistema dual permite que os profissionais exerçam suas preferências e escolham o melhor sistema.

A questão dos direitos sociais, especialmente a aposentadoria, precisaria ser enfrentada em uma necessária e urgente reforma estrutural da Previdência Social, tal como a proposta da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) de um Sistema Único de Previdência Social, da qual sou subscritor.

REPRESENTAÇÃO DE INTERESSES — reconhecer os interesses presentes no trabalho nas plataformas, isto é, os consumidores, os produtores, a plataforma, o trabalhador e, no caso das plataformas restritas, o agente financeiro. Reconhecer o direito de representação de interesses de todas as partes, encaminhando para a negociação coletiva a produção das regras, sua governança e o sistema de solução de divergências. ✨



**GOVERNANÇA  
ALGORÍTMICA, LGPD  
E SEGURANÇA JURÍDICA**



# DIREITO À EXPLICABILIDADE, TRANSPARÊNCIA DO ALGORITMO E SEGREDOS DE NEGÓCIO

NA ECONOMIA DOS ALGORITMOS,  
VENCERÁ QUEM SOUBER EXPLICAR  
DECISÕES AUTOMATIZADAS  
SEM SACRIFICAR ATIVOS  
ESTRATÉGICOS DE IA



**RONY VAINZOF**

Advogado, professor e árbitro especializado em Direito Digital, proteção de dados e segurança cibernética. Integrante do Conselho Nacional de Proteção de Dados e Privacidade (CNPD) e do Comitê Nacional de Cibersegurança (CNCiber), além de consultor de proteção de dados da FecomercioSP.



Um experimento em Inteligência Artificial (IA) realizado há alguns anos nos Estados Unidos treinou um modelo para diferenciar lobos de cães da raça husky siberiano a partir de imagens. O sistema parecia altamente preciso. Só havia um detalhe: ao abrir a “caixa-preta”, os pesquisadores descobriram que o algoritmo não estava reconhecendo os animais, mas a neve ao fundo das fotos, que aparecia com mais frequência nas imagens dos lobos. Funcionava bem na amostra de teste, mas estava “aprendendo a coisa errada”.

No mundo real, esse tipo de distorção não fica restrito a curiosidades acadêmicas. Imagine o mesmo problema em decisões como a seleção de candidatos em processos seletivos, a definição de prêmios de seguros, a concessão de crédito, o bloqueio de motoristas e entregadores por plataformas ou o banimento de criadores de conteúdo.

É nesse contexto que a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) garante aos titulares o direito a informações claras e adequadas sobre decisões automatizadas, inclusive com as possibilidades de revisão e, em último caso, auditoria pela Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) quando as explicações não são fornecidas. Transparência não é gentileza, mas obrigação legal e pilar de confiança.

Ao mesmo tempo, existe um ativo empresarial que não pode ser ignorado — o segredo de negócio. Fórmulas, modelos estatísticos, arquiteturas de IA, bases e métodos de correlação são resultados de investimentos pesados em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Entregar código-fonte ou expor integralmente o modelo pode destruir a vantagem competitiva e desincentivar a inovação dos negócios. A própria jurisprudência brasileira, ao tratar de modelos de *score* de crédito, já reconheceu que as fórmulas de cálculo e os detalhes técnicos integram o núcleo protegido da atividade empresarial.

O ponto de equilíbrio para as empresas está em entender que transparência não significa abrir o algoritmo, mas explicar a lógica da decisão. Para tanto, isso inclui indicar quais categorias de dados

personais foram usadas e os fatores que pesaram mais no resultado (por exemplo, histórico de crédito, padrão de uso de serviço e comportamento de direção), além de como, em linhas gerais, a decisão é tomada (“quanto menor o *score*, maior a chance de recusa”) e quais são as principais consequências para o titular. As seguradoras que simulam perfis fictícios e mostram como hábitos de direção impactam o valor do prêmio são um bom exemplo de transparência que não viola segredo comercial.

O cenário regulatório europeu aponta na mesma direção ao adotar uma abordagem baseada em risco, agora consolidada no EU AI Act (regulação da União Europeia sobre a IA). Sistemas de baixo risco, como *chatbots* de atendimento, exigem transparência mais simples — por exemplo, ao informar que o usuário está interagindo com uma IA. Já sistemas de alto risco, como aqueles usados em emprego, crédito e infraestruturas críticas, exigem nível de explicabilidade maior.

Em decisões relevantes, tribunais europeus têm reforçado que as empresas devem justificar concretamente o que é segredo comercial e que cabe à autoridade avaliar se essa proteção é legítima, e não à empresa decidir sozinha o que pode ser ocultado. Na prática empresarial, isso se traduz em algumas diretrizes de governança algorítmica. Primeiro, mapear onde há decisões automatizadas no negócio e qual o risco associado para as pessoas afetadas.

A explicabilidade deve ser proporcional ao impacto: quanto maior o risco para a vida, o trabalho, a renda ou a reputação do indivíduo, maior a obrigação de explicar. Paralelamente, é essencial pensar a comunicação em camadas — uma explicação simples e acessível para qualquer titular de dados; informações adicionais (mais técnicas) para órgãos de controle e reguladores; e, quando necessário, detalhes mais aprofundados sob compromissos de confidencialidade, protegendo o segredo de negócio.

**AO MESMO TEMPO, É IMPERATIVO DESENVOLVER MODELOS DE EXPLICAÇÃO QUE “TRADUZAM” O RACIOCÍNIO DA IA SEM ABRIR O CÓDIGO-FONTE: IDENTIFICAR QUAIS DADOS INFLUENCIARAM MAIS A DECISÃO, MOSTRAR COMO A VARIAÇÃO DESSES DADOS ALTERA O RESULTADO, APONTAR POSSÍVEIS FONTES DE ERRO OU VIÉS E OFERECER CAMINHOS CONCRETOS PARA CONTESTAÇÃO OU MELHORIA (POR EXEMPLO, COMO O CONSUMIDOR PODE AJUSTAR SEU COMPORTAMENTO OU ATUALIZAR SUAS INFORMAÇÕES).**

Isso gera valor em várias frentes, ajudando a detectar e corrigir vieses ilícitos, bem como apoia desenvolvedores na melhoria contínua dos modelos, ampliando a segurança dos decisores humanos que utilizam a IA como apoio e reduzindo risco regulatório.

A mensagem-chave é objetiva. Empresas digitais competitivas serão aquelas que conseguirem combinar, de forma responsável, três elementos: proteção do segredo de negócio, transparência significativa sobre critérios de decisão e mecanismos efetivos de revisão e contestação.

Não se trata de escolher entre inovação e proteção de direitos, mas de desenhar processos e documentos que tornem a IA explicável na medida certa — nem opaca a ponto de gerar desconfiança e litígios, nem tão exposta a ponto de destruir o diferencial competitivo da empresa. Quem conseguir estruturar essa governança algorítmica desde já estará em posição privilegiada na nova economia dos dados e dos algoritmos.



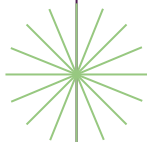
# VIÉS ALGORÍTMICO E SEUS IMPACTOS PARA AS RELAÇÕES DE TRABALHO

ALGORITMOS PODEM ABSORVER PADRÕES  
DISCRIMINATÓRIOS QUE INFLUENCIAM  
REMUNERAÇÃO E OPORTUNIDADES DE  
TRABALHO, PERPETUANDO DESIGUALDADES  
EM VEZ DE CORRIGI-LAS

CASSIUS MARCELLUS ZOMIGNANI

Advogado, mestre em Direito do Trabalho pela Faculdade de  
Direito da Universidade de São Paulo (FDUSP), com atuação  
dedicada às áreas Trabalhista e Sindical e integrante do  
Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP.





O acelerado desenvolvimento da Inteligência Artificial (IA) tem promovido significativas transformações em diversas áreas da sociedade, com inegáveis vantagens para quem a utiliza e, ao mesmo tempo, desafios relacionados à proteção dos direitos fundamentais.

A IA pode ser compreendida como um mecanismo baseado em algoritmos inteligentes e de aprendizagem que tem a capacidade de processar informações para resolução de problemas. Os algoritmos, por sua vez, correspondem a fórmulas que descrevem as instruções a serem observadas pela máquina para atingir os objetivos almejados pelos usuários, seguindo um roteiro de comandos preordenados. Cada vez mais os algoritmos estão presentes no cotidiano da sociedade e são utilizados para monitorar o comportamento dos indivíduos, seja nas atividades mais simples, seja nas atividades profissionais, com a possibilidade de exposição a riscos que ainda não estão totalmente compreendidos, nem regulados.

A gestão das relações laborais por algoritmos já é realidade em muitas empresas que delegam decisões a sistemas automatizados, os quais decidem sobre contratações (seleção e recrutamento) e dispensas, além de monitorarem as atividades e os comportamentos dos empregados no local de trabalho para avaliação de desempenho e promoções, com otimização de processos que demandam tempo e custos relevantes.

No entanto, os algoritmos utilizados nessas decisões podem replicar vieses sociais e, conseqüentemente, provocar discriminação nessas relações. A possibilidade de discriminação decorre do fato de a tecnologia de IA não estar dissociada de seus desenvolvedores. Assim, como os algoritmos são fórmulas/sequências matemáticas criadas, programadas e treinadas por seres humanos para determinadas finalidades, podem tomar decisões com vieses preconceituosos.

**FALA-SE EM VIÉS ALGORÍTMICO QUANDO SE OBSERVA A ABSORÇÃO PELA IA, NO PROCESSO DE INCORPORAÇÃO DE DADOS, DE PADRÕES DISCRIMINATÓRIOS QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DA MÁQUINA, PRODUZINDO RESPOSTAS TENDENCIOSAS E SEGREGATIVAS QUE ACENTUAM DESIGUALDADES PREEXISTENTES (DE ORDEM SOCIOECONÔMICA, RACIAL, ÉTNICA, RELIGIOSA, DE GÊNERO, DE IDADE, DE DEFICIÊNCIA OU DE ORIENTAÇÃO SEXUAL, OU OUTRAS CARACTERÍSTICAS) E PROMOVEM TRATAMENTO DESIGUAL EM PROCESSOS SELETIVOS E DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.**

Na literatura especializada, há exemplos de situações que apontam vieses discriminatórios em softwares utilizados para recrutamento de candidatos, como o de uma grande empresa estadunidense com presença global, que desenvolveu um software de recrutamento e seleção que tinha a finalidade de avaliar currículos. O algoritmo foi descontinuado após a empresa constatar a existência de viés sexista na tomada de decisão, que penalizava candidatas mulheres. A discriminação ocorria porque os dados utilizados para treinamento e validação do modelo foram extraídos de currículos enviados para a empresa nos últimos dez anos, em sua imensa maioria por homens, como acontecia na maior parte da indústria de tecnologia. Por isso, o algoritmo passou a entender que os homens seriam mais aptos para as vagas, refletindo a desigualdade de gênero que havia no setor.

Recentemente, houve ampla divulgação na imprensa das dispensas praticadas por uma grande instituição financeira brasileira, motivadas pela baixa produtividade dos empregados que trabalham remotamente (a avaliação de desempenho teria considerado os cliques e outras ações nos equipamentos utilizados para o trabalho). Neste caso, o sindicato profissional questionou a legitimidade dos desligamentos, sobretudo porque, na sua opinião, não foram consideradas as especificidades de cada área, tampouco houve transparência quanto aos critérios de monitoramento e vigilância dos empregados, nem feedbacks prévios ou oportunidade de contestação das avaliações. Com a mediação do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) de São Paulo, houve acordo entre as partes, com pagamento de indenizações adicionais aos trabalhadores demitidos.

O uso de sistemas automatizados depende da coleta massiva de dados que podem influenciar diretamente a remuneração, as oportunidades de trabalho e a reputação dos trabalhadores. Para mitigar os riscos, recomenda-se que os sistemas de IA sejam transparentes, auditáveis e explicáveis, além de sujeitos à supervisão humana, com a garantia de mecanismos de contestação, especialmente quando envolverem decisões que possam afetar direitos fundamentais.

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) dispõe de instrumentos para reduzir a ocorrência de enviesamento algorítmico, como o direito à explicação e a necessidade de se estabelecerem sistemas de auditorias. Por isso, consagra o direito de o titular solicitar a revisão de decisões tomadas com base em tratamento automatizado de dados pessoais e prevê que a autoridade nacional possa realizar auditoria para a verificação de aspectos discriminatórios no tratamento automatizado de dados pessoais (artigo 20 e parágrafo 2º da Lei 13.709/2018).

O Projeto de Lei (PL) 2.338/2023, que cria um marco legal para a IA no Brasil, contempla os direitos das pessoas afetadas por sistemas dessa tecnologia, a gradação dos níveis de riscos e medidas de governança aplicáveis a empresas que forneçam ou operem tais sistemas, demonstrando preocupação com a potencial propagação de vieses discriminatórios.

Quanto à categorização dos riscos, os sistemas de IA são classificados como de risco excessivo, que são vedados; e de alto risco, a exemplo dos que são empregados para “recrutamento, triagem, filtragem ou avaliação de candidatos, tomada de decisões sobre promoções ou cessações de relações contratuais de trabalho, avaliação do desempenho e do comportamento das pessoas afetadas nas áreas de emprego, gestão de trabalhadores e acesso ao emprego por conta própria” (artigo 14, III).

Como instrumentos para assegurar os direitos das pessoas e dos grupos afetados por esses sistemas, o PL assegura:

- (i) “direito à explicação sobre a decisão, recomendação ou previsão feitas pelo sistema”;
- (ii) “direito de contestar e de solicitar a revisão de decisões, recomendações ou previsões de sistema de IA”;

- (iii) “direito à revisão humana das decisões, levando-se em conta o contexto, risco e o estado da arte do desenvolvimento tecnológico” (artigo 6º, I, II e III).

Em termos de governança e processos internos voltados para o aplicador, dispõe sobre o “uso de ferramentas ou processos dos resultados da utilização do sistema, de modo a permitir a avaliação de sua acurácia e robustez e a apurar potenciais resultados discriminatórios ilícitos ou abusivos, e implementação das medidas de mitigação de riscos adotadas” (artigo 18, I, “b”).

Ainda, tanto o aplicador como o desenvolvedor deverão adotar “medidas para mitigar e prevenir vieses discriminatórios, quando o risco à discriminação decorrer da aplicação do sistema de IA” (artigo 18, I, “e”, e II, “e”).

De fato, diversas medidas precisam ser avaliadas e podem ser adotadas para evitar a discriminação por algoritmos, como:

- diversidade e representatividade na base de dados;
- diversidade e representatividade dos programadores e desenvolvedores;
- aprimoramento dos desenhos dos algoritmos com menos vieses;
- avaliação de impacto antecedente à implementação;
- transparência (informações claras sobre sua lógica decisória para combater a opacidade dos algoritmos e possibilitar o exercício do contraditório);

- *compliance* trabalhista, com revisão humana das tomadas de decisões automáticas e identificação de eventuais vieses discriminatórios durante o treinamento do modelo;
- tratamento de dados pessoais de acordo com a LGPD, com respeito aos princípios de finalidade, adaptação, necessidade, livre acesso, transparência, segurança, prevenção, não discriminação e prestação de contas.

Ao se cercar de tais parâmetros na aplicação de ferramentas de IA, o empregador mitiga o risco de vieses e alcança mais segurança jurídica na gestão das relações de trabalho.



# O 'EFEITO BUMERANGUE' DA PROTEÇÃO TRABALHISTA NA ERA DOS ALGORITMOS

QUANDO NORMAS PROTETIVAS CRIAM  
EXCESSO DE INCERTEZA LEGAL, A  
AUTOMAÇÃO SURGE COMO ALTERNATIVA  
DE MENOR EXPOSIÇÃO JURÍDICA

LUCIANA YEUNG

Professora de Direito e Economia no Insper, membro-fundadora e ex-presidente da Associação Brasileira de Direito e Economia (ABDE), diretora da Associação Latino-Americana de Direito e Economia (ALACDE) e integrante do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP.





No debate público, costuma-se dizer que algoritmos e robôs estão substituindo trabalhadores porque são mais baratos, mais eficientes ou mais produtivos. Essa explicação pode até conter elementos de verdade, mas é significativamente incompleta. No Brasil, empresas não substituem pessoas por máquinas apenas por razões tecnológicas. Fazem isso porque o Direito transformou o emprego humano em um ativo juridicamente arriscado.

Empregar alguém deixou de ser somente uma decisão produtiva. Tornou-se uma aposta judicial. Cada contrato de trabalho carrega uma opção de passivo futuro: ações, nulidades, requalificações retroativas, indenizações imprevisíveis, multas cumulativas e efeitos em cascata sobre outros vínculos. O custo real do trabalho não é mais apenas o salário, mas a probabilidade de que um juiz, tempos depois, reescreva o contrato à luz de critérios que não estavam disponíveis no momento da contratação. Em um sistema marcado por insegurança jurídica como esse, contratar é assumir um risco impossível de ser adequadamente precificado ex-ante.

É aqui que se manifesta aquilo que denomino de “efeito bumerangue”.<sup>1</sup> Normas e interpretações criadas com o objetivo de proteger o trabalhador retornam ao próprio mercado de trabalho na forma de menos empregos humanos. Quanto maior a incerteza jurídica associada ao vínculo, maior o incentivo para que empresas busquem formas alternativas de organização da produção. A proteção, quando combinada com instabilidade decisória, ampliação contínua de responsabilidades e retroatividade interpretativa, deixa de funcionar como garantia e passa a operar como fator de exclusão.

Algoritmos, robôs e softwares entram nesse cenário não como vilões tecnológicos, mas como ativos juridicamente neutros. Eles não ajuízam reclamações, não pedem reconhecimento retroativo de vínculo, não geram condenações inesperadas nem ampliam passivos ao longo do tempo. São previsíveis (ou bem menos imprevisíveis do que humanos). Quando uma empresa substitui um

atendente por um *chatbot* ou um funcionário por um sistema automatizado, ela não está comprando só eficiência, mas previsibilidade institucional. A automação funciona, cada vez mais, como uma fuga racional do risco jurídico associado ao emprego humano.

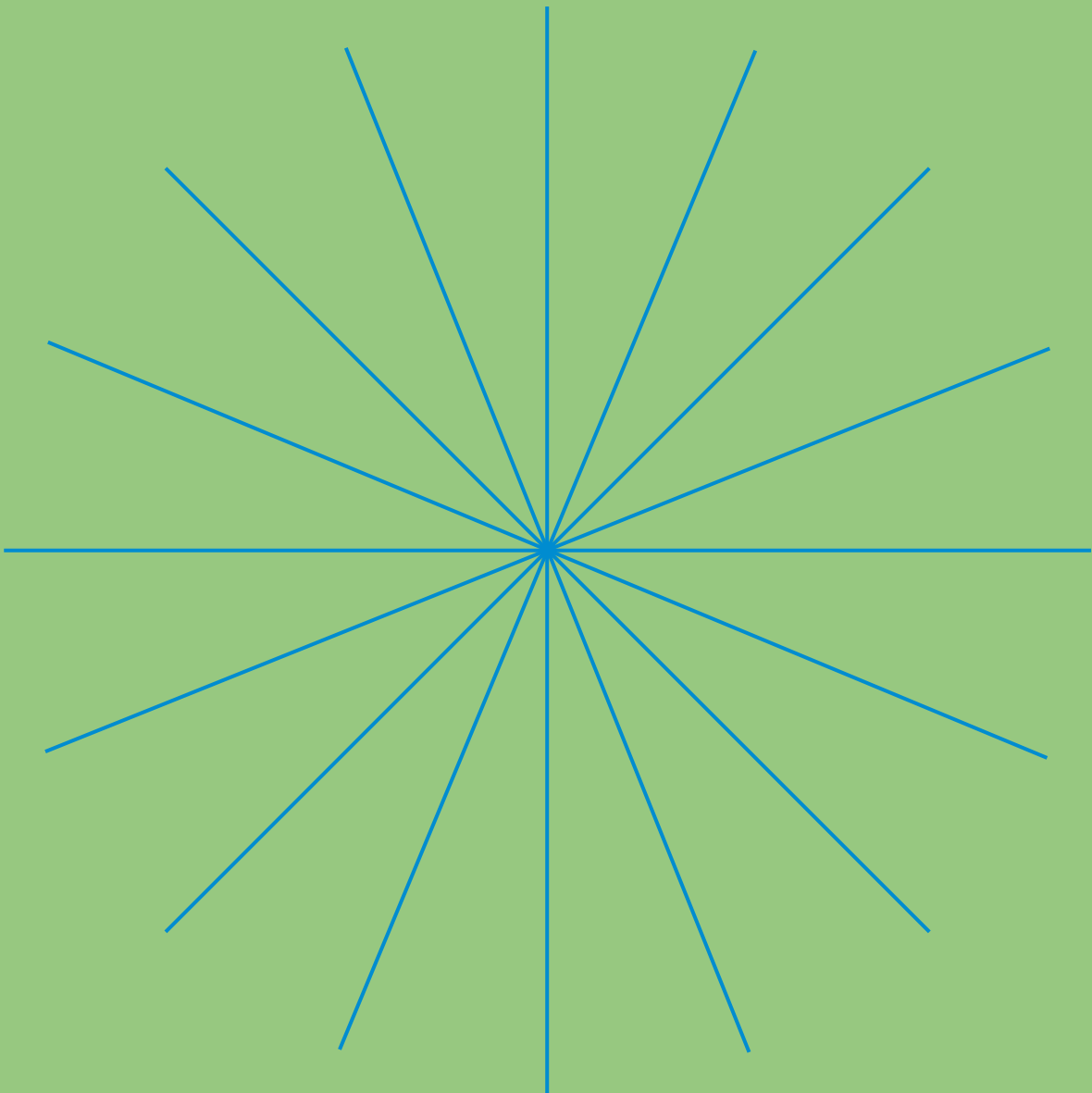
**O PARADOXO É DESCONFORTÁVEL. QUANTO MAIS O DISCURSO JURÍDICO PROMETE PROTEGER O TRABALHADOR DE MANEIRA DESCOLADA DE INCENTIVOS E CONSEQUÊNCIAS ECONÔMICAS, MAIS O TRABALHO HUMANO SE TORNA UM PASSIVO PARA QUEM INVESTE. REGRAS DESENHADAS PARA AMPLIAR DIREITOS, QUANDO APLICADAS DE FORMA ERRÁTICA, FRAGMENTADA E RETROSPECTIVA, TRANSFORMAM O CONTRATO LABORAL EM UM CAMPO MINADO. O RESULTADO NÃO É MAIS DIGNIDADE, MAS MENOS CONTRATAÇÃO, MENOS INVESTIMENTO E MAIS INCENTIVO À SUBSTITUIÇÃO TECNOLÓGICA.**

A tecnologia, nesse contexto, não é o motor da precarização, mas o canal pelo qual as empresas escapam do “efeito bumerangue” e da insegurança jurídica que marcam o nosso sistema institucional. Falar do mundo do trabalho na era dos algoritmos sem falar do papel desempenhado pelo Direito e pelos tribunais é perder o ponto central.

No Brasil, o maior acelerador da automação não está nos laboratórios de Inteligência Artificial (IA), mas na imprevisibilidade criada pelas instituições jurídicas. Enquanto empregar humanos continuar sendo mais arriscado do que empregar máquinas, os algoritmos seguirão vencendo — não por serem melhores trabalhadores, mas por serem juridicamente mais seguros. ✨

---

1 YEUNG, Luciana. “Comportamento judicial, decisões judiciais, consequencialismo e ‘efeitos bumerangues’”. *In.*: Luciana Yeung. (Org.). *Análise econômica do Direito — Temas Contemporâneos*. 1ªed. São Paulo: Almedina Brasil, v. 1, 321–342. 2020.



**GESTÃO DE PESSOAS,  
SAÚDE E DIMENSÃO  
SOCIAL DO TRABALHO**

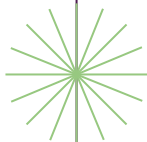
# NEUTRALIDADE ALGORÍTMICA NA GESTÃO DE PESSOAS

TECNOLOGIA AMPLIA A OBJETIVIDADE  
E ORIENTA PARA DIREÇÕES OPORTUNAS,  
MAS A RESPONSABILIDADE FINAL  
PERMANECE HUMANA



**RODRIGO CHAGAS SOARES**

Professor de Direito do Trabalho no Insper, vice-presidente da Comissão de Direito Sindical da Ordem dos Advogados do Brasil São Paulo (OAB-SP) e integrante do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP.



A célebre frase do personagem Eldon Tyrell no clássico longa-metragem *Blade Runner*, de 1982 — “More human than human is our motto” [*“Ser mais humano que o humano é o nosso lema”, em tradução livre*] —, sintetiza a ambição de criar tecnologias capazes de superar limitações inerentes à condição humana. Contudo, como observa o protagonista da obra, Rick Deckard, ao afirmar que máquinas podem ser “um benefício ou um risco”, o valor dos sistemas automatizados depende sempre de como são empregados.

Essa ambivalência é central quando se discute a adoção de algoritmos na gestão de pessoas, capaz de promover mais transparência e imparcialidade, mas também sujeita a distorções caso falte supervisão humana qualificada.

Em estruturas organizacionais complexas, decisões tradicionais de Recursos Humanos (RH) podem ser influenciadas por vieses inconscientes, relações pessoais e percepções imprecisas. Nesse cenário, práticas como *blind hiring* (recrutamento às cegas) representam avanço importante ao ocultar dados sensíveis — nome, idade, gênero ou aparência — e concentrar a avaliação nas competências efetivamente relacionadas ao cargo. A técnica reduz interferências subjetivas e amplia a isonomia, embora não elimine a necessidade de capacitação dos avaliadores, especialmente porque os vieses podem ressurgir nas fases presenciais do processo seletivo.

Movimento semelhante pode ocorrer na etapa de desligamento. Dentro da lógica de anglicismos corporativos, tende a emergir o termo *blind firing* (demissão às cegas), aplicando critérios objetivos — assiduidade, desempenho e cumprimento de metas — antes de qualquer análise nominal. A técnica seria útil em demissões coletivas, ao reduzir alegações de parcialidade e assegurar uniformidade entre os parâmetros utilizados. Ainda assim, o procedimento exige cautela: objetividade não pode ser confundida com automatismo acrítico.

A utilização de algoritmos para avaliação de desempenho baseada em KPIs (indicadores-chave de desempenho) segue a mesma racionalidade. Sistemas de Inteligência Artificial (IA) organizam grandes volumes de dados, realizam análises contínuas e oferecem métricas padronizadas, contribuindo para decisões mais previsíveis e menos suscetíveis a arbitrariedades.

A objetividade dos indicadores fortalece a meritocracia e melhora a gestão, desde que se reconheça que tais sistemas não são neutros por natureza. Um algoritmo reflete a sua programação e os dados que o alimentam; bases enviesadas podem perpetuar desigualdades sob aparência de rigor técnico.

Em razão disso, governança, transparência e auditabilidade tornam-se elementos indispensáveis. Empresas devem ser capazes de esclarecer quais variáveis influenciaram determinada pontuação, o que levou um colaborador a receber certo resultado e de que forma eventuais inconsistências podem ser contestadas. Essa obrigação de explicabilidade, além de fortalecer a confiança interna, atende às exigências jurídicas relacionadas à prevenção de discriminação e ao dever de diligência organizacional.

**A DECISÃO FINAL, SOBRETUDO EM TEMAS SENSÍVEIS COMO PROMOÇÕES, SANÇÕES OU DESLIGAMENTOS, NÃO DEVE SER DELEGADA INTEGRALMENTE À AUTOMAÇÃO. ALGORITMOS PODEM IDENTIFICAR PADRÕES**

**DE DESEMPENHO, MAS NÃO  
CAPTAM INTEGRALMENTE  
NUANCES CONTEXTUAIS, COMO  
SITUAÇÕES EXCEPCIONAIS,  
LIMITAÇÕES ESTRUTURAIS DO  
POSTO OU FATORES PESSOAIS QUE  
IMPACTAM A PRODUTIVIDADE.**

Assim, a adoção de algoritmos na gestão de pessoas não constitui uma ameaça, mas uma oportunidade de modernização responsável. A combinação entre critérios objetivos, práticas como *blind hiring*, avaliação por IA e revisão humana qualificada fortalece a neutralidade e torna decisões mais consistentes, inclusivas e auditáveis.

O desafio contemporâneo não é rejeitar a tecnologia, mas integrá-la de forma consciente, equilibrada e alinhada com os princípios da dignidade e da igualdade no trabalho. A tecnologia orienta; o ser humano valida. Esse duplo controle é o que garante equilíbrio entre eficiência e justiça. ✨

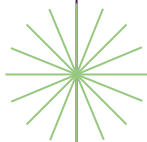
# QUANDO O ALGORITMO QUE MANDA — RISCOS PSICOSSOCIAIS, HIPERCONEXÃO E A NR-1

TECNOLOGIA DE MONITORAMENTO  
PRECISA SER ACOMPANHADA  
DE ESTRATÉGIAS CONTRA DESGASTE  
EMOCIONAL E 'BURNOUT'

**EDUARDO PASTORE**

Consultor nas áreas de Relações do Trabalho,  
Direito do Trabalho e Direito Empresarial,  
consultor da FecomercioSP e integrante do Conselho  
de Emprego e Relações do Trabalho da Entidade.





A revolução digital, com sua incessante hiperconexão impulsionada por tecnologias como a Inteligência Artificial (IA) e os algoritmos de gestão, trouxe avanços inegáveis em produtividade. Contudo, essa era de conectividade constante gerou desafios psicossociais complexos, exigindo que as empresas se atentem às normativas, como a Norma Regulamentadora 1 (NR-1), que estabelece diretrizes para a Gestão de Riscos Ocupacionais (GRO), incluindo os riscos psicossociais.

Nesse cenário, um erro comum das empresas é a negligência do impacto psicossocial da disponibilidade ininterrupta. Para se ter uma ideia, a dificuldade em separar a vida pessoal da profissional afeta 56% dos trabalhadores digitais, ocasionando exaustão, ansiedade e *burnout*, conforme um estudo realizado em 2022 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Outro equívoco frequente é a falta de transparência e de políticas claras na gestão algorítmica. Um estudo da consultoria global de auditoria e gestão de risco Deloitte, realizado em 2023, apontou que 48% dos gestores veem algoritmos como potenciais geradores de desgaste emocional se não forem alinhados com práticas transparentes. A automação, desprovida de sensibilidade, pode intensificar a pressão e a desconfiança entre os colaboradores.

O custo da inação é elevado e multifacetado. A NR-1 exige que os empregadores identifiquem, analisem e administrem fatores que possam comprometer o bem-estar do trabalhador, incluindo a hiperconexão. O descumprimento dessa diretriz acarreta custos humanos substanciais, como aumento do absenteísmo, queda na produtividade, alta rotatividade e dificuldades na atração de talentos. Além disso, há custos legais e financeiros significativos, como multas, autuações e ações trabalhistas. A reputação da empresa no mercado também é prejudicada. A chave está no uso responsável da tecnologia.

**PARA INCORPORAR SENSIBILIDADE HUMANA ÀS DECISÕES MEDIADAS POR ALGORITMOS E EVITAR AUTOMATISMOS PREJUDICIAIS, AS EMPRESAS DEVEM IR ALÉM DA MERA CONFORMIDADE, AGREGANDO TECNOLOGIA E GESTÃO HUMANIZADA. ISSO SE TRADUZ EM UM MONITORAMENTO INTEGRADO QUE CRUZE DADOS DE PRODUTIVIDADE COM INDICADORES DE SAÚDE EMOCIONAL, OFERECENDO UMA VISÃO PROFUNDA CAPAZ DE DETECTAR SOBRECARGA PRECOCEMENTE.**

A IA pode ser utilizada de forma proativa para identificar picos de sobrecarga e recomendar ajustes — por exemplo, a integração da análise da jornada de trabalho para sugerir redistribuição de tarefas, atuando como um sistema de proteção e apoio, e não apenas de controle.

Adicionalmente, transparência e políticas claras na gestão dos algoritmos são indispensáveis. Os trabalhadores precisam compreender

como seus dados são coletados e utilizados, e o desenvolvimento de políticas participativas é um caminho para reduzir o desgaste e construir confiança no ambiente laboral.

Por fim, o objetivo primordial deve ser a melhoria contínua do engajamento e da saúde ocupacional, e não somente a conformidade legal. Um relatório da consultora multinacional de Tecnologia da Informação (TI) Accenture, de 2023, mostrou que empresas que implementaram monitoramento preditivo do bem-estar reduziram afastamentos por *burnout* em 32%.

Em síntese, a hiperconexão, quando bem gerida com sensibilidade humana e guiada pelas diretrizes da NR-1, pode transformar-se em uma aliada poderosa. Em vez de ser uma fonte de riscos, ela constrói um ambiente de trabalho eficiente, equilibrado e profundamente humano, harmonizando tecnologia e responsabilidade corporativa para o bem-estar coletivo. ✨

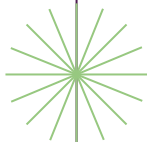
# O TRABALHO POR APLICATIVO COMO PORTA DE ENTRADA ECONÔMICA PARA O IMIGRANTE

ACESSO AO TRABALHO É CONDIÇÃO  
INDISPENSÁVEL PARA REFUGIADOS  
E MIGRANTES RECONSTRUÍREM  
AUTONOMIA E VÍNCULOS; DESAFIO  
CONTEMPORÂNEO ESTÁ EM RECONHECER  
NOVAS FORMAS LABORAIS



**JORGE LUIZ DE CARVALHO DANTAS JR.**

Gerente-executivo jurídico da JBS, doutorando e mestre em  
Direito Internacional Público pela Faculdade de Direito da  
Universidade de São Paulo (FDUSP) e integrante do Conselho  
de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP.



A imigração contemporânea para o Brasil expõe, de forma particularmente sensível, a distância existente entre a promessa normativa de proteção aos direitos humanos e a realidade concreta enfrentada por migrantes e refugiados. Embora o País conte com um arcabouço jurídico considerado avançado, como a Lei 9.474/1997 (Lei do Refúgio) e a Lei 13.445/2017 (Lei de Migração), a efetividade desses direitos, especialmente no que se refere ao acesso ao trabalho, permanece limitada por entraves estruturais e institucionais.

O direito ao trabalho, longe de constituir apenas uma dimensão econômica, ocupa posição central na reconstrução da vida de pessoas em situação de deslocamento forçado. Conforme desenvolvido na literatura crítica dos direitos humanos, a ausência de trabalho compromete não somente a subsistência material, como também a própria possibilidade de exercício dos demais direitos fundamentais. Como afirma o pesquisador brasileiro em Direitos Humanos, Leonardo Vieira Wandelli<sup>1</sup>, “o direito ao trabalho é o único direito sem o qual não é possível usufruir dos demais direitos humanos”, pois a ausência de trabalho equivale, em última instância, à negação da vida digna.

Apesar da garantia formal de igualdade de direitos, a realidade empírica revela a existência de uma verdadeira “cortina de exclusão social” que impede a plena inserção de migrantes e refugiados no mercado formal brasileiro. Barreiras linguísticas, dificuldades de reconhecimento de diplomas, exigências documentais excessivas e práticas discriminatórias empurram essa população para formas de trabalho marcadas pela informalidade e pela precarização.

Mesmo com documentação regular, migrantes e refugiados lidam com obstáculos significativos para acessar o mercado formal de trabalho no Brasil. Um levantamento divulgado pela Associação para o Desenvolvimento Humano (Adus)<sup>2</sup> demonstra que a informalidade segue como a principal porta de entrada laboral para essa população, em especial nos primeiros anos de permanência no País.

Nesse contexto de exclusão estrutural, formas atípicas de inserção produtiva passam a operar como mecanismos de sobrevivência econômica. O trabalho mediado por plataformas digitais surge, na prática, como uma porta de entrada imediata para a geração de renda, principalmente nos primeiros momentos da jornada migratória. Ainda que marcado por instabilidade, baixa proteção social e suposta subordinação algorítmica, esse tipo de trabalho tem permitido a muitos migrantes evitarem situações extremas de marginalização e dependência assistencial, funcionando como estratégia inicial de autonomia econômica.

**A CENTRALIDADE DO TRABALHO  
COMO INSTRUMENTO DE DIGNIDADE  
E PERTENCIMENTO SOCIAL  
É RECONHECIDA TAMBÉM NO  
PLANO INTERNACIONAL. O ALTO  
COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS  
PARA OS REFUGIADOS (ACNUR)  
APONTA A INTEGRAÇÃO ECONÔMICA  
COMO UMA DAS SOLUÇÕES  
DURADOURAS PARA  
O REFÚGIO, DESTACANDO QUE  
O ACESSO AO MERCADO LABORAL**

## É CONDIÇÃO INDISPENSÁVEL PARA AS RECONSTRUÇÕES DA AUTONOMIA, DA IDENTIDADE E DO VÍNCULO COM A SOCIEDADE DE ACOLHIDA.

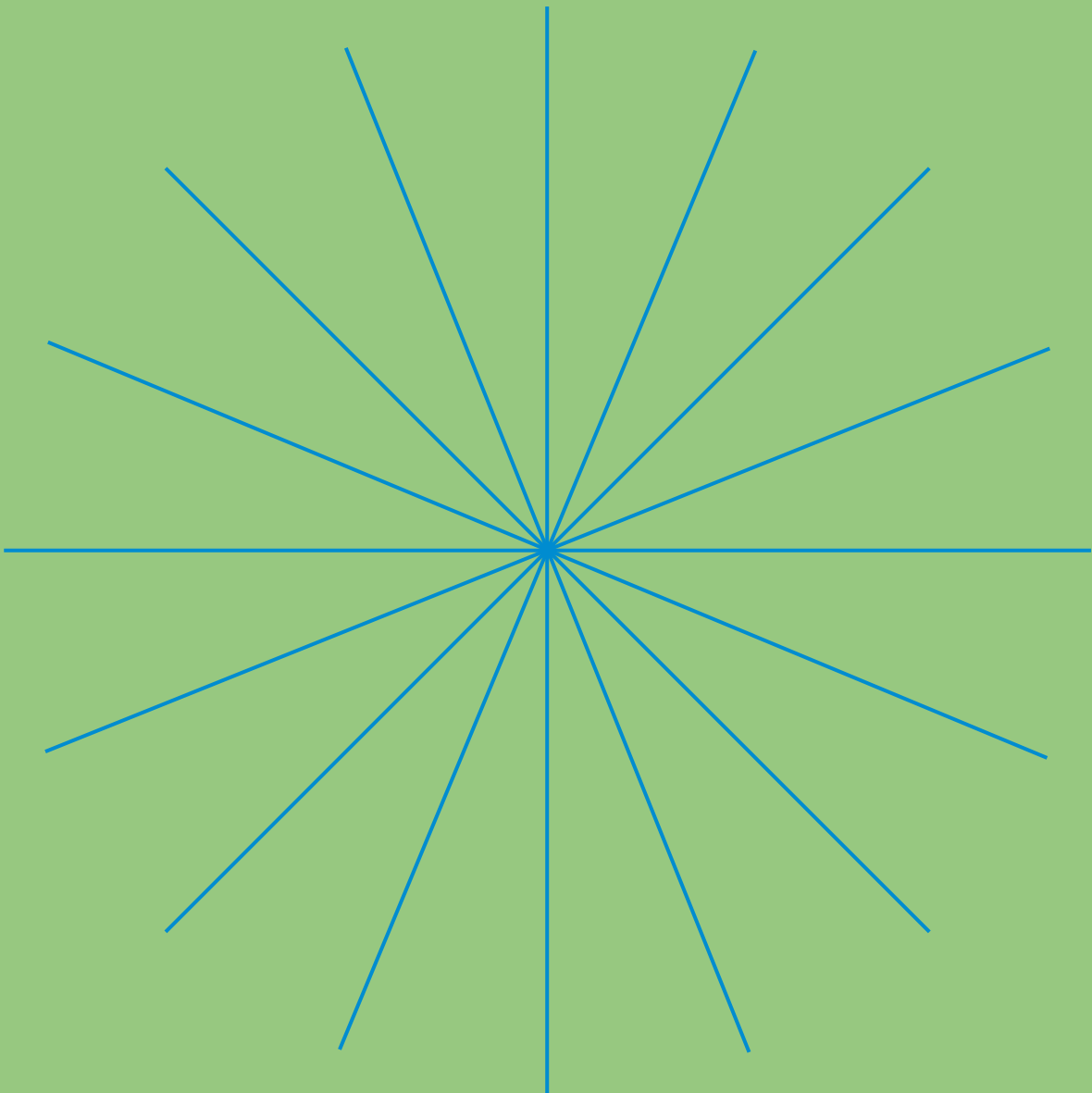
O desafio contemporâneo, portanto, não reside em negar a existência do trabalho por aplicativo, mas em compreender o seu papel dentro de um cenário mais amplo de ausência de políticas públicas articuladas de inclusão laboral. Quando o Estado não consegue oferecer respostas imediatas e estruturadas, a tecnologia ocupa o espaço disponível.

Reconhecer o trabalho — ainda que em suas formas iniciais e imperfeitas — como eixo estruturante das políticas migratórias é condição para que os direitos ao refúgio e à dignidade não permaneçam apenas no plano declaratório, reduzindo a dependência de respostas assistenciais e promovendo autonomias econômica e social.

---

1 WANDELLI, Leonardo Vieira. *O direito humano e fundamental ao trabalho: fundamentação e exigibilidade*. São Paulo: LTr, 2012.

2 Migrantes e Mercado de Trabalho: os Desafios da Inserção Profissional no Brasil em 2025.



**EXPERIÊNCIA  
INTERNACIONAL**

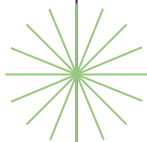
# DA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA NOS SETORES PRODUTIVOS AO DEBATE REGULATÓRIO GLOBAL

ENTRE A LIBERDADE PARA INOVAR  
E A NECESSIDADE DE PROTEÇÃO  
CONSTITUCIONAL, O DESAFIO É ENCONTRAR  
O EQUILÍBRIO NA ERA DIGITAL

LUCIANA DINIZ

Advogada com atuação em Direito Trabalhista e Direito  
Sindical e especialista da Confederação Nacional do  
Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC).





A revolução tecnológica vem transformando as relações humanas de forma geral. No entanto, ao tratarmos, em especial, das relações laborais contemporâneas, podemos constatar uma reconfiguração de sua arquitetura. Observamos mudanças que vão além das ferramentas de produção, sendo parte fundamental em todas as fases dessa relação — na gestão de pessoas, nas estratégias e na mediação de interações cada vez mais geridas por algoritmos e Inteligência Artificial (IA).

A economia brasileira é tradicionalmente dividida em três setores principais: o setor primário engloba as atividades ligadas diretamente à exploração de recursos naturais (Agropecuária e Extrativismo). O uso de drones para monitoramento, maquinário autônomo guiado por GPS e softwares de análise climática não apenas aumentou a produtividade, como também alterou o perfil do trabalhador do campo, exigindo novas qualificações técnicas.

O setor secundário, por sua vez, compreende a transformação das matérias-primas (Indústria e Construção Civil), no qual a tecnologia vem sendo incorporada por meio da robótica colaborativa, redefinindo o “chão de fábrica” e demandando uma integração maior entre homem e máquina, em que a segurança do trabalho e a ergonomia ganham novos contornos digitais.

Já o setor terciário, que engloba as atividades econômicas que não produzem bens físicos, como a prestação de Serviços (escolas, bancos, hospitais, limpeza, segurança etc.), o Comércio (supermercados, shoppings, entre outros) e o Turismo, é o maior responsável pela geração de empregos e pela composição do Produto Interno Bruto (PIB) no Brasil. Em consequência dessa representatividade, é o setor mais impactado pela digitalização imediata. Áreas como Finanças, Educação, Saúde e Logística foram revolucionadas pelas plataformas digitais, permitindo o trabalho remoto, a telemedicina e novas formas de comercialização, as quais operam 24 horas por dia e presentes em toda a sociedade.

Em todos esses segmentos, a adoção estratégica de novas tecnologias traz vantagens competitivas inegáveis. A chamada gestão algorítmica permite que algoritmos sejam utilizados na triagem de currículos em processos seletivos, na otimização da alocação de tarefas em tempo real, no controle de metas e parâmetros gerenciais, na identificação de gargalos produtivos e na previsão de demandas sazonais. O resultado é um uso mais eficiente do tempo e dos recursos. Softwares de People Analytics coletam dados de performance continuamente, substituindo avaliações subjetivas por um feedback mais rápido, preciso e baseado em métricas claras.

Mas como utilizar esses inquestionáveis benefícios sem correremos o risco de gerarmos, por exemplo, uma discriminação algorítmica num processo seletivo, com a violação do direito à igualdade? Ou de sofreremos uma violação por vigilância excessiva ou afetação do princípio da privacidade?

**O PONTO SENSÍVEL DESSE DEBATE RESIDE NA TENSÃO ENTRE A AUTONOMIA DA VONTADE E OS LIMITES LEGAIS. DE UM LADO, A LIBERDADE ECONÔMICA E O ESPÍRITO DO EMPREENDEDORISMO CLAMAM POR FLEXIBILIDADE PARA INOVAR E GERAR RENDA; DE OUTRO, A NECESSIDADE DE HARMONIZAR ESSES AVANÇOS COM**

## **OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS, COMO A DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA E O VALOR SOCIAL DO TRABALHO, MANTENDO A PRESERVAÇÃO DA HUMANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO.**

O grande impasse para os atores desse processo — empregadores, trabalhadores, administradores, gestores, advogados, legisladores e Poder Judiciário — é identificar a fronteira desses limites. Modelos regulatórios excessivamente rígidos e anacrônicos podem sufocar a inovação, encarecer a produção e extinguir postos de trabalho. Apesar disso, a desregulamentação absoluta, sem salvaguardas mínimas, pode gerar inseguranças jurídica e social.

As empresas, portanto, devem pautar a implementação dessas ferramentas, garantindo a transparência e a ética. Será necessário regulamentar e aplicar as ferramentas tecnológicas assegurando que a tecnologia sirva ao ser humano, e não o contrário. Nesse contexto, as plataformas digitais de trabalho surgem como um novo paradigma que facilita a intermediação de mão de obra e a sua operacionalização, com priorização da autonomia e flexibilidade para as partes envolvidas.

A relevância da matéria é global, urgente e geopolítica. O tema não se restringe a legislações locais, sendo intensamente debatido no âmbito da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU) busca um

consenso tripartite (governos, empregadores e trabalhadores) sobre como garantir o trabalho digno na economia de plataformas.

Esse debate culminará na elaboração de normas internacionais previstas para 2026, durante a 114ª Conferência Internacional do Trabalho (CIT). O resultado dessa conferência deverá nortear as políticas públicas mundiais para as próximas décadas, buscando uma síntese na qual a tecnologia sirva como alavanca para o desenvolvimento humano, a sustentabilidade das empresas e o crescimento econômico das nações.

Desse modo, o Brasil deve e precisa assumir um papel de protagonismo nas discussões, levando a experiência de seus setores produtivos para a construção deste novo marco mundial.



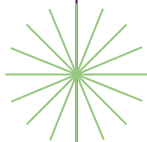
# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO TRABALHO: AS LIÇÕES DAS REGULAÇÕES INTERNACIONAIS

ATUALIZAR O DIREITO TRABALHISTA  
DEMANDA REVISAR CONCEITOS DE  
SUBORDINAÇÃO E AUTONOMIA FRENTE À  
GOVERNANÇA ALGORÍTMICA, ALINHANDO  
AS NORMAS NACIONAIS COM O QUE  
HÁ DE BOM EXEMPLO NO MUNDO

MARIA CRISTINA MATTIOLI

Advogada e presidente do Conselho Superior de  
Relações do Trabalho da Federação das Indústrias  
do Estado de São Paulo (Fiesp). Desembargadora  
aposentada e integrante do Conselho de Emprego  
e Relações do Trabalho da FecomercioSP.





A incorporação de sistemas de Inteligência Artificial (IA) nas relações laborais intensifica fenômenos já identificados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), especialmente no que se refere à gestão algorítmica e à reconfiguração da subordinação jurídica. Relatórios recentes da organização apontam que algoritmos passaram a exercer funções tradicionalmente atribuídas ao empregador, como distribuição de tarefas, monitoramento de desempenho, avaliação disciplinar e até desligamento de trabalhadores, o que caracterizaria a chamada subordinação algorítmica.

No contexto europeu, o AI Act (regulação da União Europeia sobre a IA) dialoga diretamente com essas preocupações ao classificar como sistemas de alto risco aqueles utilizados em processos de recrutamento, avaliação, promoção, monitoramento e rescisão contratual. Essa categorização reflete entendimento convergente com a OIT de que decisões automatizadas no ambiente laboral afetam direitos fundamentais dos trabalhadores, como igualdade de oportunidades, privacidade, dignidade e direito ao devido processo. As exigências de supervisão humana, transparência e mais clareza na explicação dos sistemas algorítmicos constituem um mecanismo jurídico relevante para afastar conclusões prematuras de subordinação tecnológica.

A problemática torna-se ainda mais evidente no trabalho mediado por plataformas digitais, amplamente analisado pela OIT nos relatórios *Work on Digital Labour Platforms in the World* (“Trabalho em plataformas digitais no mundo”, em tradução livre) e *World Employment and Social Outlook* (“Perspectivas globais de emprego e questões sociais”). Nesses modelos, a subordinação não se manifesta por ordens diretas, mas por meio de métricas algorítmicas e sistemas de reputação, pontuação e ranqueamento, que condicionam o acesso ao trabalho e à remuneração.

A literatura especializada e a jurisprudência trabalhista têm reconhecido que esses mecanismos podem configurar subordinação

jurídica, ainda que formalmente disfarçada sob contratos de natureza civil ou comercial.

Nos Estados Unidos, a ausência de um marco regulatório federal específico para a IA e para o trabalho nas plataformas resulta em mais fragilidade da proteção trabalhista, reforçando a crítica da OIT quanto à tendência de precarização e transferência de riscos ao trabalhador. Já na China, embora haja forte regulação dos algoritmos, o foco permanece na estabilidade social e no controle estatal, sem centralidade na tutela do funcionário enquanto sujeito de direitos individuais.

No Brasil, o Projeto de Lei (PL) 2.338/2023, que cria o marco legal da IA, aliado às diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), oferece fundamentos normativos para o enfrentamento da subordinação algorítmica, ao consagrar princípios como transparência, não discriminação e supervisão humana. Esses princípios podem ser interpretados em consonância com a Constituição Federal e com a jurisprudência da Justiça do Trabalho, principalmente nos debates sobre reconhecimento de vínculo empregatício em plataformas digitais e sobre a responsabilidade do empregador pelo uso de sistemas automatizados de gestão.

ASSIM, A REGULAMENTAÇÃO DA IA REVELA-SE COMO ELEMENTO CENTRAL PARA A ATUALIZAÇÃO DO DIREITO DO TRABALHO, EXIGINDO RELEITURAS CONCEITUAIS DA SUBORDINAÇÃO, DA AUTONOMIA E DO PODER DIRETIVO À LUZ DA GOVERNANÇA ALGORÍTMICA. A CONVERGÊNCIA ENTRE AS NORMAS NACIONAIS, AS INICIATIVAS SUPRANACIONAIS – COMO O AI ACT – E AS DIRETRIZES DA OIT APONTA PARA A NECESSIDADE DE UMA TUTELA TRABALHISTA CAPAZ DE ENFRENTAR OS ENTRAVES IMPOSTOS PELA AUTOMAÇÃO E PELA PLATAFORMIZAÇÃO DO TRABALHO. ✨

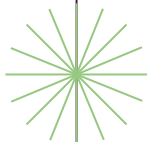
# A PROTEÇÃO SOCIAL DOS TRABALHADORES NAS PLATAFORMAS DIGITAIS

NO MUNDO, DISCUTEM-SE CAMINHOS  
PARA ATUALIZAR AS REGULACOES  
TRABALHISTAS E CRIAR MECANISMOS DE  
PRESERVAÇÃO DA SEGURANÇA ECONÔMICA



**JORGE MATSUMOTO**

Sócio do escritório Bichara Advogados na área Trabalhista, professor de Direito do Trabalho no Insper e integrante do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP. Foi membro da comissão especial de Direito Internacional do Trabalho da OAB/SP.



O surgimento de plataformas digitais de trabalho, como Uber, iFood e outras, levantou novos questionamentos para a proteção social dos trabalhadores, os quais costumam ser classificados como autônomos ou Microempreendedores Individuais (MEIs), ficando fora do alcance das leis laborais tradicionais. Como resultado, compõem parte do que o economista britânico e referência nos estudos sobre trabalho, Guy Standing, denomina “precariado”, caracterizado pela insegurança econômica e pelas ausências de direitos e de seguridade social. Privados dessas garantias básicas (salário mínimo, descanso remunerado, Previdência etc.), eles enfrentam um cenário de desproteção que exige repensar mecanismos de proteção social para além do modelo clássico de emprego.

É importante compreender as lentes pelas quais o mundo tem olhado para essas questões. Na França, a Corte de Cassação, isto é, o tribunal supremo de ordem judicial comum, decidiu, em 2020, que motoristas da Uber devem ser reconhecidos como empregados. Já o Tribunal Supremo da Espanha afirmou, em 2020, a existência de vínculo trabalhista entre plataformas de entrega e seus entregadores. O Tribunal Federal do Trabalho da Alemanha entendeu, também em 2020, que um *crowdworker* (tecnicamente, um trabalhador que realiza atividade por aplicativos online) pode ser considerado empregado quando há subordinação substancial na realização das tarefas. Nos Estados Unidos, a Suprema Corte da Califórnia adotou, em 2018, critérios amplos para reconhecer o vínculo de emprego nesses casos, mas falta consenso nacional naquele país sobre o enquadramento dessas pessoas.

Discutem-se propostas para ampliar a proteção social além da dicotomia entre empregado e autônomo. Uma ideia em debate em todo o mundo é criar categorias intermediárias de trabalhadores. Por exemplo, a figura do “trabalhador independente”, sugerida nos Estados Unidos, ocuparia uma zona cinzenta entre o emprego formal e o trabalho autônomo, com alguns direitos trabalhistas e contribuição proporcional para benefícios.

Em 2019, o jurista francês e teórico do Direito Alain Supiot<sup>1</sup> defendeu abranger formas de trabalho para além do emprego tradicional, bem

como desvincular a proteção social do contrato laboral. Um estatuto específico para trabalhadores de plataformas poderia garantir certos direitos básicos sem equipará-los totalmente a empregados. Além da classificação jurídica, debate-se a adoção de mecanismos de proteção não atrelados a um empregador, como benefícios portáteis, pelos quais os trabalhadores contribuiriam para um fundo de seguridade social a cada tarefa realizada e acumulariam direitos mesmo atuando em múltiplas plataformas. Esse modelo é apontado como forma de estender a proteção aos “bicos” digitais.

Destaca-se também a necessidade de transparência algorítmica na gestão das plataformas. A distribuição de tarefas, a avaliação de desempenho e o desligamento de prestadores são frequentemente determinados por algoritmos considerados opacos. Esse fenômeno vem sendo observado com atenção. Em uma importante investigação em torno da disrupção digital que tende a ser acelerada pela difusão da Inteligência Artificial (IA), publicada em 2019, o sociólogo e pesquisador italiano Antonio Casilli<sup>2</sup> observou que o controle algorítmico fragmenta e invisibiliza o trabalho humano, dificultando a sua fiscalização.

Para coibir abusos e assegurar equidade, o que se tem proposto é obrigar as plataformas a divulgarem os critérios de funcionamento de seus algoritmos de gerenciamento. Na União Europeia, por exemplo, discute-se uma diretiva que prevê a presunção legal de emprego para coibir as falsas autonomias, além de se imporem deveres de transparência algorítmica.

Por fim, considera-se a adoção de uma renda básica universal como política de proteção mais ampla. Para o já citado economista britânico Guy Standing, uma renda básica garantiria um patamar mínimo de segurança econômica a todos, independentemente do vínculo laboral. Isso seria especialmente relevante num contexto de automação e “uberização” crescentes, em que empregos estáveis se tornam escassos e muitos trabalhadores sobrevivem de atividades temporárias precárias. Financiada por impostos sobre grandes corporações, a renda básica funcionaria como um “colchão” protetivo universal, complementando as demais medidas regulatórias.

**EM SÍNTESE, A PROTEÇÃO SOCIAL DOS TRABALHADORES NAS PLATAFORMAS DIGITAIS REQUER UMA COMBINAÇÃO DE ABORDAGENS. É PRECISO ATUALIZAR A REGULAÇÃO TRABALHISTA PARA COIBIR A DESPROTEÇÃO POR FALSAS AUTONOMIAS E, AO MESMO TEMPO, CRIAR MECANISMOS INOVADORES – COMO BENEFÍCIOS PORTÁTEIS E RENDA BÁSICA – QUE GARANTAM SEGURANÇA ECONÔMICA MESMO SEM VÍNCULO FORMAL. ALÉM DISSO, A GESTÃO ALGORÍTMICA DAS PLATAFORMAS DEVE SER REGULADA PARA GARANTIR TRANSPARÊNCIA E COIBIR ABUSOS. AS EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS INDICAM A NECESSIDADE DE EXPANDIR AS FRONTEIRAS DO DIREITO DO TRABALHO E DA SEGURIDADE SOCIAL, DE MODO A INCLUIR OS TRABALHADORES DE PLATAFORMAS NA PROTEÇÃO ANTES RESTRITA AO EMPREGO FORMAL. ✨**

- 
- 1 SUPIOT, Alain. "Para além do emprego: os caminhos de uma verdadeira reforma do direito do trabalho". *Revista LTr* 83(10): 1189–1205. 2019.
  - 2 CASILLI, Antonio. *En attendant les robots: enquête sur le travail du clic*. Paris: Éditions du Seuil. 2019.

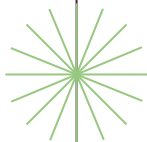
# O QUE A LEI URUGUAIA PODE INDICAR AO BRASIL SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS?

NOVA LEGISLAÇÃO DO PAÍS  
SUL-AMERICANO CRIA CAMINHO  
ALTERNATIVO PARA A REGULARIZAÇÃO,  
GARANTINDO DIREITOS FUNDAMENTAIS  
A TODOS, INDEPENDENTEMENTE DA  
NATUREZA JURÍDICA DO VÍNCULO

JUAN RASO DELGUE

Professor de Relações do Trabalho, Direito do Trabalho e Seguridade Social na Universidade da República (Udelar), de Montevideu, no Uruguai. É membro titular da Academia Ibero-Americana de Direito do Trabalho e da Seguridade Social (AIADTSS), além de integrante da Academia Brasileira de Direito do Trabalho (ABDT).





Apesar de suas reduzidas dimensões geográficas e populacionais, o Uruguai sempre foi respeitado pelo nível da sua legislação e da sua doutrina nas diversas disciplinas jurídicas. Por esse motivo, entendendo ser fundamental destacar dois textos normativos aprovados no ano de 2025 que pretendem regular a complexa situação do trabalho nas plataformas. Refiro-me à Lei 20.396/2025 e ao seu Decreto Regulamentador 145/025, de 8 de julho de 2025, que estabelecem normas exclusivamente para os condutores de veículos (como Uber) ou para os entregadores (como iFood e PedidosYa).

A Lei 20.396 foi aprovada ao fim de um governo de linha conservadora, enquanto o decreto regulamentar foi promulgado na gestão do novo governo, de tendência de esquerda. Os dois diplomas normativos — nascidos de visões políticas diferentes — conseguem, de forma curiosa, uma interessante complementação.

A lei não ingressa no debate sobre a natureza jurídica do trabalho nas plataformas e estabelece três tipos de regras:

- (i) regras comuns para trabalhadores autônomos e dependentes;
- (ii) regras para os trabalhadores autônomos;
- (iii) regras para os trabalhadores dependentes.

As que considero de maior interesse são as normas comuns aos dois tipos de trabalho, isto é, aquelas que se aplicam a todos os trabalhadores, sem distinguir se são autônomos ou dependentes. Essas normas são:

- A. DIREITO À TRANSPARÊNCIA ALGORÍTMICA  
as empresas deverão informar aos trabalhadores sobre o

sistema automatizado que aplicam e sua construção algorítmica, respeitando os princípios da igualdade e da não discriminação;

- B. CLAREZA NOS TERMOS E NAS CONDIÇÕES DE CONTRATAÇÃO**  
as cláusulas e condições de contratação “devem ser transparentes, concisas e de fácil acesso para o trabalhador”;
- C. COMPETÊNCIA DOS TRIBUNAIS NACIONAIS**  
os tribunais uruguaios terão competência em toda controvérsia originada entre um trabalhador domiciliado no país e a empresa titular da plataforma digital;
- D. OBRIGAÇÕES DA EMPRESA EM MATÉRIA DE SEGURANÇA**  
as empresas titulares de plataformas digitais estão obrigadas a avaliar a segurança e a saúde dos trabalhadores e a contratar um seguro que repare os danos causados por acidentes que possam ocorrer;
- E. ESTRUTURAS DE APOIO AO TRABALHADOR**  
as empresas têm a obrigação de proporcionar estruturas de apoio ao trabalhador, como locais para alimentação, abrigo ou higiene, conforme o caso. Os estabelecimentos também deverão dispor de espaços adequados para o estacionamento dos veículos utilizados para o trabalho;
- F. LIVRE EXERCÍCIO DA LIBERDADE SINDICAL**  
estende-se aos trabalhadores autônomos o direito “de exercer a liberdade sindical e de negociar coletivamente” com a empresa titular da plataforma digital para a qual trabalham.

### **UMA REFLEXÃO FINAL**

Entendo que, na delicada questão do trabalho nas plataformas — que abre um novo mercado de emprego e exige, ao mesmo tempo,

níveis mínimos de tutela —, a nova regulação normativa do Uruguai pode ser um modelo a ser considerado no Direito Comparado.

Sem entrar na discussão sobre subordinação e autonomia, a lei e seu decreto regulamentar conseguem regular esse setor de atividades em termos razoáveis, melhorando indiscutivelmente as condições laborais.

**AS NOVAS REGRAS,  
AO ESTABELEECEREM MAIORES  
TUTELAS PARA UM IMPORTANTE  
SETOR DE TRABALHADORES QUE,  
HÁ ALGUNS ANOS, ESTAVA À MARGEM  
DE TODA PROTEÇÃO, JUSTIFICAM  
CONCLUIR QUE É POSSÍVEL AVANÇAR  
JURIDICAMENTE NA MATÉRIA DO  
TRABALHO NAS PLATAFORMAS, SEM  
ATACAR AS BASES DE UM MODELO  
LABORAL QUE EMPREGA UM NÚMERO  
IMPORTANTE DE PESSOAS. ✨**



[ TEXTO ORIGINAL ]

# ¿QUÉ PUEDE INDICAR LA LEY URUGUAYA A BRASIL SOBRE EL TRABAJO EN PLATAFORMAS?



Pese a sus reducidas dimensiones geográficas y poblacionales, Uruguay siempre ha sido respetado por el nivel de su legislación y de su doctrina en las diversas disciplinas jurídicas. Por tal motivo, entendemos de interés señalar los dos textos normativos aprobados en el año 2025, que pretenden regular la compleja situación del trabajo en plataformas. Nos referimos a la Ley 20.396, de 13 de febrero de 2025, y su Decreto Reglamentario 145/025, de 8 de julio de 2025, que establecen normas exclusivamente para los conductores de vehículos (tipo Uber) o los riders o repartidores (tipo iFood y PedidosYa).

La Ley 20.396 fue aprobada al final de un gobierno de línea conservadora, mientras el Decreto reglamentario se promulgó en la gestión del nuevo gobierno de tendencia de izquierda. Los dos cuerpos normativos — nacidos de visiones políticas diferentes — logran extrañamente una interesante complementación.

La Ley 20.396, de 13 de febrero de 2025, no ingresa en el debate sobre la naturaleza jurídica del trabajo de plataformas y establece tres tipos de reglas:

- (i) reglas comunes para trabajadores autónomos y dependientes;
- (ii) reglas para los autónomos;
- (iii) reglas para los trabajadores dependientes.

Las que consideramos de mayor interés son las normas comunes a los dos tipos de trabajo, es decir, las normas que se aplican a todos los trabajadores, sin distinguir si son autónomos o dependientes. Estas normas son:

- A. DERECHO A LA TRANSPARENCIA ALGORÍTMICA**  
las empresas deberán informar a los trabajadores sobre el

sistema automatizado que aplican y su construcción algorítmica, respetando los principios de igualdad y de no discriminación;

- B. CLARIDAD EN LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES DE LA CONTRATACIÓN**  
los términos y condiciones de la contratación “deben ser transparentes, concisos y de fácil acceso para el trabajador”;
- C. COMPETENCIA DE LOS TRIBUNALES NACIONALES**  
los tribunales de Uruguay tendrán competencia en toda controversia originada entre un trabajador domiciliado en el país y la empresa titular de la plataforma digital;
- D. OBLIGACIONES DE LA EMPRESA EN MATERIA DE SEGURIDAD**  
las empresas titulares de plataformas digitales están obligadas a efectuar evaluaciones sobre la seguridad y salud de los trabajadores y contratar un seguro que repare los daños por los accidentes que puedan ocurrir;
- E. SERVICIOS DE BIENESTAR**  
las empresas tienen la obligación de proporcionar servicios de bienestar, tales como lugares para alimentación, resguardo o higiene, área de descanso, según el caso. Los locales deberán también tener espacios adecuados para el estacionamiento de los vehículos empleados para el trabajo;
- F. LIBRE EJERCICIO DE LA LIBERTAD SINDICAL**  
se extiende a los trabajadores autónomos el derecho “a ejercer la libertad sindical y a negociar colectivamente” con la empresa titular de la plataforma digital donde trabajan.

### **UNA REFLEXIÓN FINAL**

Entendemos que en la delicada cuestión del trabajo de plataformas — que abre un nuevo mercado de empleo y exige al mismo tiempo

niveles mínimos de tutela — la nueva regulación normativa de Uruguay puede ser un modelo a tener en cuenta en el derecho comparado.

Sin ingresar en la discusión sobre la subordinación y la autonomía, la ley y su decreto reglamentario logran regular este sector de actividad en términos razonables, mejorando indudablemente las condiciones de trabajo.

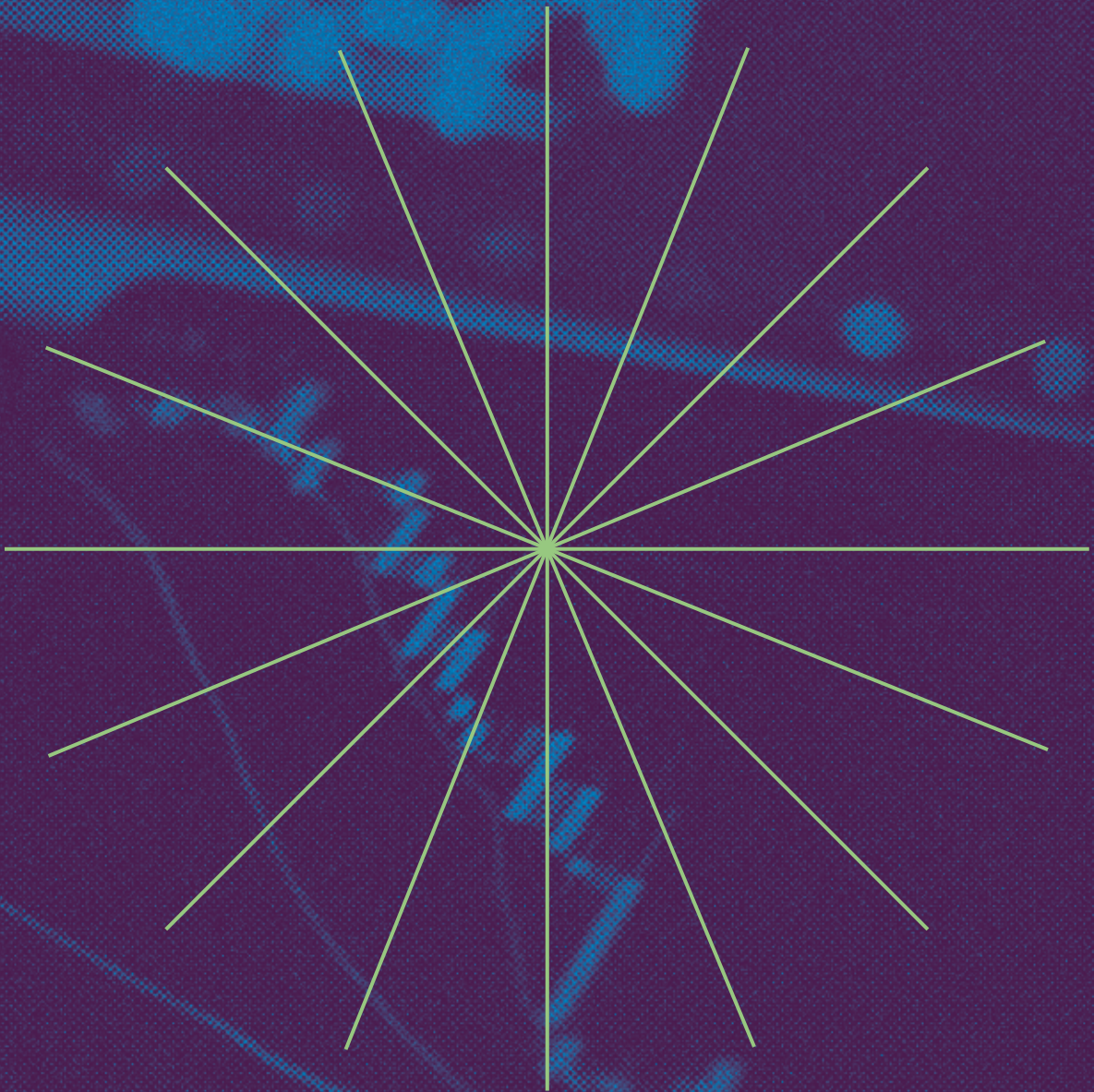
**LAS NUEVAS REGLAS, AL ESTABLECER MAYORES TUTELAS PARA UN IMPORTANTE SECTOR DE TRABAJADORES QUE HACE ALGUNOS AÑOS ESTABAN AL MARGEN DE TODA PROTECCIÓN, JUSTIFICAN CONCLUIR QUE ES POSIBLE AVANZAR JURÍDICAMENTE EN LA MATERIA DEL TRABAJO DE PLATAFORMAS, SIN ATACAR LAS BASES DE UN MODELO LABORAL QUE EMPLEA UN NÚMERO IMPORTANTE DE PERSONAS. ✨**

**CONSEGUIRÁ O  
BRASIL EQUILIBRAR  
TANTOS PRATOS?**

---

**EPÍLOGO**

---



As impressões reunidas nesta publicação fornecem uma constatação inequívoca: a presença da tecnologia no cotidiano empresarial é um fato consolidado, o que torna a Inteligência Artificial (IA), os algoritmos e a gestão orientada por dados partes indissociáveis do futuro do trabalho.

A questão fundamental é se o País será capaz de formular respostas regulatórias à altura do desafio, sem comprometer o avanço tecnológico que sustenta a competitividade e a inovação. O debate sobre o Projeto de Lei (PL) 2.338/2023 no Congresso Nacional, que cria o Marco Legal da IA, por exemplo, ilustra bem essa encruzilhada.

No momento em que esta coletânea é publicada, em março de 2026, há chances concretas de que uma regulação desmedida pese forte sobre a tecnologia, em vez de se limitar ao uso dela. O risco para o Brasil é um ambiente pouco flexível às mudanças em curso, limitando a experimentação e a evolução contínua dos sistemas de IA. Isso nos colocaria na velha armadilha de tratar inovação e proteção como opostos inconciliáveis. Seria um erro grave.

Em paralelo, avança o debate sobre o Projeto de Lei Complementar (PLP) 152/2025, que propõe um marco legal para o trabalho nos aplicativos. A proposta estabelece regras para transporte individual e entregas por intermediação digital, com o objetivo de suprir o “vazio jurídico” desses trabalhadores, segundo seus autores.<sup>1</sup> O texto busca avançar em questões abertas: reconhecimento do trabalhador autônomo nesse modelo de negócio, exigência de contrato entre as partes e definição de critérios de avaliação, pontuação, remuneração e previdência, além da eventual imposição de limites ao controle de jornada.

---

1 [Câmara dos Deputados: projeto cria novo marco legal do transporte individual por aplicativo no País.](#)

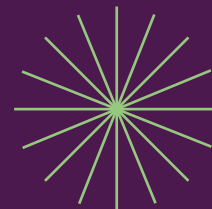
Contudo, é preciso ponderação para que uma eventual convergência entre Congresso Nacional, governo federal e Justiça do Trabalho não engesse essas atividades em moldes celetistas. Sem conciliar com quem opera, quais garantias evitariam o aumento dos custos, a perda de renda dos prestadores de serviço e a retração do setor?

As normas precisam dialogar com a atividade econômica. Insistentemente, a FecomercioSP tem interagido com o Poder Público — em todas as esferas e Poderes — a fim de contribuir para a elaboração de regras que estimulem a tecnologia sem sacrificar a responsabilidade social e a segurança jurídica.

Se a regulação da aplicação da IA, por exemplo, for excessivamente restritiva, a adoção de novas tecnologias emperra e a distância entre grandes e pequenas empresas só aumenta. Afinal, multinacionais têm estrutura e recursos para se adaptarem a exigências de grande monta. Já as micro e pequenas empresas — que são a espinha dorsal da economia — terão, nessas mesmas regras, barreiras intransponíveis.

Por outro lado, a liberdade para inovar não pode vir desacompanhada de responsabilidade. Transparência, governança, prevenção de riscos e respeito a direitos fundamentais precisam andar lado a lado com o direito de experimentar e empreender.

Por essa e outras razões, a FecomercioSP preza pelo equilíbrio no sistema normativo brasileiro, servindo de ponte entre Poder Público, empresas e sociedade.



## **FECOMERCIO-SP**

### **PRESIDENTE**

Abram Szajman

### **PRESIDENTE EM EXERCÍCIO**

Ivo Dall'Acqua Júnior

### **SUPERINTENDENTE**

Antonio Carlos Borges

### **GESTOR DA ASSESSORIA JURÍDICA**

Leandro Alves de Almeida



**EMPREGO E RELAÇÕES  
DO TRABALHO**

Conselho FecomercioSP

---

Esta publicação é uma produção do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da FecomercioSP, presidido por José Pastore.

### **FALE COM A GENTE**

publicacoes@fecomercio.com.br

## **ORGANIZAÇÃO**

### **GESTOR DE COMUNICAÇÃO**

**E EDITOR RESPONSÁVEL**

Lucas Mota

MTB 46.597/SP

### **COORDENADORES**

Karina Negreli

Reinaldo Mendes

### **EDITOR**

Wesley Damiani

MTB 0082588/SP

### **REVISORA**

Flávia Marques

## **DESIGN**

### **DIRETORA DE ARTE**

Carolina Lusser

### **PROJETO GRÁFICO**

Joélson Buggilla

Jônia Caon

Alberto Lins

### **DESIGNERS**

Alberto Lins

Priscila Gonzaga



## **SOBRE A FECOMERCIO-SP**

Reúne líderes empresariais, especialistas e consultores para promover o desenvolvimento do empreendedorismo.

Mobiliza-se pela desburocratização e pela modernização, desenvolve soluções, elabora pesquisas e disponibiliza conteúdo prático sobre as questões que impactam a vida do empreendedor.

Representa 1,8 milhão de empresários, que respondem por quase 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e geram em torno de 10 milhões de empregos.

