



IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

IMPACTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON SUSTAINABLE PEOPLE MANAGEMENT

IMPACTOS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE PERSONAS

 <https://doi.org/10.56238/levv17n58-075>

Data de submissão: 27/02/2026

Data de publicação: 27/03/2026

Katia Maria Mendes Silva

Mestrado em Administração

Instituição: Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

E-mail: kmmsilva@uefs.br

Bianca Araújo Santos

Graduanda em Administração

Instituição: Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

E-mail: biancaaraujosant@gmail.com

Maria Isabel Sena Cazumbá

Graduanda em Administração

Instituição: Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

E-mail: mariaisabelsena112@gmail.com

Ana Barreiros de Carvalho

Pós-Doutorado em Família na Sociedade Contemporânea

Instituição: Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

E-mail: abc@uefs.br

RESUMO

O cenário corporativo atual exige que as organizações conciliem o avanço tecnológico com as práticas de sustentabilidade, compreendidas nas dimensões econômica, social e ambiental. Nesse contexto, a gestão de pessoas é o elo central para desenvolver políticas e comportamentos sustentáveis. O presente artigo buscou identificar e analisar os benefícios e desafios do uso da inteligência artificial (IA) na gestão sustentável de pessoas nas organizações, destacando suas contribuições e limitações para as práticas éticas e socialmente responsáveis. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, por meio de um levantamento exploratório bibliográfico. Os resultados indicam que a IA oferece benefícios significativos na automação de tarefas e na personalização do aprendizado. Contudo, o estudo aponta que a implementação da IA apresenta desafios que podem comprometer o pilar social da sustentabilidade, como o risco de viés algorítmico, a intensificação do controle e a perda do contato humano. Conclui-se que o impacto da IA depende do seu uso equilibrado e ético, visando aumentar o potencial humano, e não para substituí-lo.

Palavras-chave: Inteligência Artificial (IA). Gestão Sustentável de Pessoas. Ética. Sustentabilidade Social.

ABSTRACT

The current corporate landscape demands that organizations reconcile technological advancement with sustainability practices, understood in their economic, social, and environmental dimensions. In this context, Human Resource Management is the central link for developing sustainable policies and behaviors. This article sought to identify and analyze the benefits and challenges of using Artificial Intelligence (AI) in the sustainable management of people in organizations, highlighting its contributions and limitations to ethical and socially responsible practices. The methodology used was qualitative research, through an exploratory bibliographic survey. The results indicate that AI offers significant benefits in task automation and personalized learning. However, the study points out that the implementation of AI presents challenges that may compromise the social pillar of sustainability, such as the risk of algorithmic bias, the intensification of control, and the loss of human contact. It concludes that the impact of AI depends on its balanced and ethical use, aiming to increase human potential, not to replace it.

Keywords: Artificial Intelligence (AI). Sustainable People Management. Ethics. Social Sustainability.

RESUMEN

El panorama corporativo actual exige que las organizaciones concilien los avances tecnológicos con las prácticas de sostenibilidad, entendidas en sus dimensiones económica, social y ambiental. En este contexto, la gestión de personas es el eje central para el desarrollo de políticas y comportamientos sostenibles. Este artículo buscó identificar y analizar los beneficios y desafíos del uso de la inteligencia artificial (IA) en la gestión sostenible de personas en las organizaciones, destacando sus contribuciones y limitaciones para las prácticas éticas y socialmente responsables. La metodología empleada fue una investigación cualitativa, mediante una revisión bibliográfica exploratoria. Los resultados indican que la IA ofrece beneficios significativos en la automatización de tareas y la personalización del aprendizaje. Sin embargo, el estudio señala que la implementación de la IA presenta desafíos que pueden comprometer el pilar social de la sostenibilidad, como el riesgo de sesgo algorítmico, la intensificación del control y la pérdida de contacto humano. Se concluye que el impacto de la IA depende de su uso equilibrado y ético, con el objetivo de aumentar el potencial humano, no de reemplazarlo.

Palabras clave: Inteligencia Artificial (IA). Gestión Sostenible de Personas. Ética. Sostenibilidad Social.

1 INTRODUÇÃO

No cenário corporativo, a sustentabilidade tem ganhado cada vez mais destaque, tornando-se fundamental para as organizações. Ela é entendida como a combinação ponderada entre dimensões econômicas, sociais e ambientais. Esses aspectos têm se tornado um pilar fundamental para o desenvolvimento das organizações atualmente. Além de ser uma estratégia de responsabilidade corporativa, a sustentabilidade também é vista como uma exigência à frente das mudanças sociais, ambientais e éticas que produz resultados diretamente para a competitividade das organizações. Nesse sentido, a Gestão de Pessoas ocupa a parte primordial, pois é por intermédio dela que as empresas conseguem desenvolver políticas, práticas e comportamentos que contribuem para o desenvolvimento de objetivos alinhados às demandas sustentáveis da sociedade (Coelho, *et al.*, 2020).

A integração da sustentabilidade no contexto da gestão de pessoas engloba ações que parte do princípio do processo de seleção e recrutamento mais inclusivos de pessoas, englobando o processo de criação de práticas para o desenvolvimento de novas competências, habilidades, conhecimentos, a qualidade de vida no trabalho e participação ativa dos funcionários em iniciativas relacionadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável - ODS (ONU, 2015). Sendo assim, o capital humano que é o principal ativo de uma empresa, não é só visto como um recurso estratégico, mas também num papel de destaque para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a responsabilidade socioambiental (Curado, *et al.*, 2022).

Juntamente a esse contexto, percebe-se que o avanço tecnológico e a transformação digital vêm contribuindo grandemente para as organizações, pois através da tecnologia, novas ferramentas foram incrementadas para potencializar a gestão. Nesse sentido, a inteligência artificial (IA) tem se destacado nesse meio pela sua funcionalidade ao gerir grandes volumes de dados, capacidade de entender padrões e auxiliar no processo de tomada de decisões. De acordo com (Sichman, 2021), a inteligência artificial se diferencia da computação tradicional, por sua capacidade de aprender e se ajustar, o que gera novas eventualidades para o âmbito da gestão de pessoas.

A inteligência artificial, quando utilizada na gestão de pessoas, potencializa para oportunidades de recrutamento mais justo, treinamentos personalizados e análise de desempenho, porém apresenta desafios em relação a ética, transparência e equidade (Pires, 2019). Desse modo, a IA é vista de diferente maneira, da mesma forma que a inteligência artificial pode agregar positivamente a práticas sustentáveis, pode também gerar riscos se não for utilizada de forma consciente e responsável.

Dentro desta perspectiva, constitui-se problema da presente pesquisa a seguinte questão: quais são os benefícios e desafios do uso da inteligência artificial na gestão sustentável de pessoas nas organizações?

Como objetivo geral buscamos identificar e analisar os benefícios e desafios do uso da inteligência artificial (IA) na gestão sustentável de pessoas nas organizações, destacando suas

contribuições e limitações para as práticas éticas, inclusivas e socialmente responsáveis. Sendo os objetivos específicos definidos como: compreender os fundamentos conceituais da inteligência artificial e da gestão sustentável de pessoas, identificando suas inter-relações no contexto organizacional; compreender e analisar a inserção da IA nas práticas de responsabilidade social corporativa aplicadas à gestão de pessoas e comparar os benefícios e desafios identificados, visando compreender as contribuições e limitações da IA nas práticas éticas, inclusivas e socialmente responsáveis.

A integração da inteligência artificial à gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais frequente nas organizações, permitindo maior eficiência em processos como recrutamento, seleção, treinamento e monitoramento de desempenho. No entanto, ao mesmo tempo em que oferece benefícios como agilidade, precisão e apoio estratégico, a IA também apresenta desafios significativos, como o risco de viés algorítmico, a possível substituição de postos de trabalho e a intensificação do controle sobre os colaboradores.

Nesse contexto, analisar os benefícios e desafios do uso da IA na gestão sustentável de pessoas é fundamental para compreender como as organizações podem alinhar a inovação tecnológica com as práticas éticas, inclusivas e socialmente responsáveis. Trata-se de um tema relevante não apenas para gestores, mas também para pesquisadores e formuladores de políticas, pois envolve questões centrais sobre o futuro do trabalho, a sustentabilidade nas relações laborais e o equilíbrio entre eficiência e ética.

Assim, este estudo busca contribuir para a construção de práticas de gestão de pessoas mais conscientes e sustentáveis, oferecendo subsídios para que as organizações utilizem a inteligência artificial como ferramenta de inovação sem renunciar ao que caracteriza a gestão sustentável.

Como hipóteses foram traçadas as seguintes possíveis respostas: a aplicação da inteligência artificial na gestão de pessoas contribui para práticas sustentáveis ao oferecer maior eficiência, precisão e apoio estratégico nas decisões organizacionais. Apesar dos benefícios, o uso da IA na gestão de pessoas apresenta desafios que podem comprometer a sustentabilidade social, como o viés algorítmico, a intensificação do controle sobre os colaboradores e a possível substituição de postos de trabalho; o impacto da IA na gestão sustentável de pessoas depende da forma como as organizações integram seus aspectos conceituais e práticos, alinhando tecnologia, ética e responsabilidade social corporativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

No âmbito da gestão sustentável de pessoas, é imprescindível, primeiramente, compreender o conceito mais amplo de gestão sustentável nas organizações. A gestão sustentável tornou-se essencial diante da crescente preocupação com a preservação ambiental e o equilíbrio do desenvolvimento

socioeconômico. Historicamente, essa área enfrenta o desafio de conciliar as necessidades humanas, a minimização dos impactos ambientais e o desenvolvimento econômico. As organizações, em particular, têm uma grande responsabilidade na degradação do meio ambiente devido a formas de produção, muitas vezes insustentáveis, que exacerbam o desequilíbrio e a desigualdade social.

Para (Negrao, *et al.*, 2024), um dos referenciais clássicos para a sustentabilidade nas organizações é o conceito de *triple bottom line*, que integra os pilares ambiental, social e econômico. A sustentabilidade empresarial só é alcançada quando uma organização obtém sucesso nesses três aspectos simultaneamente. Ou seja, a análise da gestão sustentável exige a ampliação do olhar para além do equilíbrio econômico e ambiental, contemplando também o pilar social, que passa a incluir um equilíbrio entre as necessidades humanas e organizacionais.

Nesse sentido, este pilar abre caminho para a reflexão sobre a gestão sustentável de pessoas, a qual se torna indispensável para compreender como as organizações podem alcançar a sustentabilidade de forma integrada, através de uma cultura ambientalmente consciente e que contemple os funcionários.

A gestão sustentável de pessoas é uma área moderna nas organizações e envolve práticas de gestão alinhadas à sustentabilidade empresarial. Essa área é definida como um conjunto de práticas que contribui para a sustentabilidade econômica, social e ambiental de uma corporação a longo prazo e promove o bem-estar, o comprometimento e a satisfação dos profissionais (Genari, *et al.*, 2021). Para tanto, os princípios fundamentais adotados incluem a criação de um ambiente de trabalho saudável, a ética na utilização de tecnologias e a adaptação nos subsistemas de gestão de pessoas ao adotar práticas sustentáveis.

Na perspectiva de (Sharma, *et al.*, 2024), as atividades e práticas de gestão sustentável de pessoas agregam valor tanto aos funcionários quanto às organizações. Esses autores ressaltam que empresas no mundo inteiro têm adotado o conceito de *Green HRM*¹ para criar ambientes de trabalho mais eficazes, transformando as práticas tradicionais, quando afirmam que “[...] as relações verdes com os funcionários surgiram como um elemento essencial na promoção da sustentabilidade no local de trabalho” (Sharma, *et al.*, 2024, p. 2952).

Dessa forma, as relações verdes com os funcionários tornam-se essenciais para promover a sustentabilidade, por meio de políticas e práticas que os envolvam em iniciativas sustentáveis, oferecendo o conhecimento e os recursos necessários para fazerem escolhas conscientes. É por isso que a criação de um ambiente de trabalho saudável é vista como o ponto de partida para a sustentabilidade na organização, já que envolve políticas e práticas que orientam os funcionários sobre a importância e os benefícios da gestão sustentável.

¹ Refere-se a *Green Human Resource* (Recursos Humanos Verdes), isto é, práticas de RH orientadas para sustentabilidade nas organizações.

Com isso, os diversos subsistemas de gestão de pessoas estão sendo adaptados para incorporar práticas sustentáveis em seus processos. Na remuneração e benefícios, por exemplo, empresas adotam reconhecimentos ligados ao desempenho ambiental, como descontos em produtos ou incentivos ecológicos, treinamentos sustentáveis e atividades de engajamento dos funcionários em projetos criativos com consciência ambiental. Além disso, a avaliação de desempenho pode ser vinculada a metas de sustentabilidade ambiental. (Sharma, *et al.*, 2024).

A importância da gestão sustentável nas organizações modernas inclui fatores como a preferência do consumidor por produtos ecologicamente corretos com menor impacto ambiental em sua produção, uso e descarte, bem como a valorização das organizações que adotam políticas de responsabilidade social corporativa (RSC) e boas práticas trabalhistas (Andreza, *et al.*, 2024).

Por outro lado, a perspectiva fundamental de adotar a sustentabilidade como parte da gestão estratégica de pessoas nas organizações surgiu em resposta aos impactos ambientais e sociais causados pelas empresas. Essa adoção é vista como uma vantagem competitiva, que permite à organização se diferenciar e aprimorar também a dimensão social da sustentabilidade. Como instrumento de gestão estratégica, as empresas podem compartilhar recursos, resolver problemas complexos e criar soluções inovadoras. Tais ações aumentam a competitividade, garantem a eficiência dos recursos e promovem práticas responsáveis, resultando em vantagem competitiva sustentável e maior resiliência organizacional (Negrão, *et al.*, 2024).

De acordo com (Genari, *et al.*, 2021), a relevância da sustentabilidade organizacional alinhada à gestão de pessoas corrobora para que os colaboradores compreendam o novo propósito e missão da empresa. Nesse sentido, as práticas adaptadas de gestão de pessoas são o principal fator para que os funcionários acreditem no comprometimento da organização com a gestão ambientalmente sustentável. Essa abordagem desempenha um papel essencial no apoio à sustentabilidade empresarial e tem o poder de influenciar pessoas e grupos a desenvolverem comportamentos sustentáveis.

Outro fator determinante na implementação da gestão sustentável de pessoas é a tecnologia, que também se torna uma aliada, pois permite monitorar os efeitos desses treinamentos e mudanças no comportamento dos funcionários e na sustentabilidade organizacional como um todo. A automação de processos tradicionais agiliza as operações de gestão de pessoas, mas exige também atenção às implicações éticas relacionadas à utilização dessas novas tecnologias e os dados dos funcionários.

Nesse contexto, o uso da inteligência artificial (IA) é um forte exemplo atual de tecnologia emergente que tem sido adotada em vários setores para aumentar a produtividade e a eficiência ao replicar a inteligência humana em diferentes contextos (Qadir; Ilyas, 2024). A IA pode potencializar metas sustentáveis no local de trabalho e oferecer subsídios aos gestores de pessoas para integrarem tecnologias atuais e digitais nos subsistemas visando o engajamento interno e eficiência operacional sustentável.

2.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A GESTÃO DE PESSOAS

Ao refletir sobre o impacto da inteligência artificial no ambiente organizacional, torna-se indispensável compreender os fundamentos da gestão de pessoas (GP), já que esta constitui o elo central entre tecnologia e seres humanos dentro das empresas. Entender sua evolução histórica e conceitual é fundamental para que se perceba de que forma a área pode se reinventar frente aos avanços tecnológicos atuais.

A trajetória da gestão de pessoas está intrinsecamente ligada às transformações da sociedade industrial. As primeiras abordagens formais, como a Administração Científica de Taylor e os estudos de Fayol, surgiram da necessidade de superar o empirismo e racionalizar o trabalho em busca de eficiência máxima. Contudo, essa visão, que focava excessivamente nos processos e na simplificação de tarefas, logo se mostrou limitada por desconsiderar o fator humano. Em resposta, a Escola das Relações Humanas, impulsionada pelos estudos de Elton Mayo, deslocou o foco para as dimensões psicológicas e sociais, demonstrando que a motivação e a interação grupal influenciavam diretamente a produtividade (Ávila; Stecca, p. 15, 2015).

Com o amadurecimento das organizações, o conceito evoluiu para a administração de recursos humanos (ARH), consolidando a ideia de que as pessoas não eram apenas recursos operacionais, mas sim um capital estratégico. Segundo Ávila (2015), a ARH passou a englobar um conjunto de técnicas para promover o desempenho eficiente dos colaboradores, ao mesmo tempo em que lhes permitia alcançar objetivos individuais. Essa visão foi reforçada pela percepção da profunda interdependência entre empresas e pessoas; as organizações dependem dos indivíduos para existirem e prosperarem, enquanto os indivíduos dedicam grande parte de suas vidas ao trabalho, condicionando seus desenvolvimentos a essa relação (Chiavenato, 2014).

Atualmente, a Gestão de Pessoas é entendida como um conjunto integrado de processos que visa construir e desenvolver talentos, tratando o capital humano como a base para a competitividade organizacional (Chiavenato, 2014, p. 11). Trata-se de uma função estratégica que estrutura e orienta o comportamento humano no trabalho, sendo um diferencial competitivo para empresas que sabem atrair, desenvolver e engajar os profissionais certos (Vieira; Carvalho, 2015, p.86). A partir desse percurso histórico e conceitual, compreende-se que a gestão de pessoas evoluiu de um enfoque mecanicista para uma abordagem estratégica.

Segundo Kuazaqui E. e Lisboa T.C. (2020, p.76),

O avanço tecnológico e as pesquisas atuais sobre organizações de serviços e produtoras de bens tiveram avanço, principalmente no campo da tecnologia. Consequentemente, provocaram a necessidade de profissionalização, capacitação e atualização dos profissionais de todas as áreas do conhecimento.

Na indústria 4.0 observou-se o uso do que existe de mais moderno no processo de gestão, como: Big Data, internet, inteligência artificial (IA), entre outros. Com isso, ela impactou a sociedade de forma rápida, exigindo que a transformação digital estivesse presente em todos os segmentos.

Hoje, vivemos na sociedade 5.0, cujo foco está voltado para a qualidade de vida, a inclusão e a sustentabilidade, gerando uma disrupção muito grande no mundo empresarial. Outro aspecto desta transformação é a busca pela resolução de problemas e pelo bem-estar.

Nesse cenário, as organizações enfrentam agora um novo desafio: a incorporação de tecnologias emergentes, em especial a inteligência artificial (IA), como parte essencial de suas práticas.

O conceito 4.0 teve seu foco nas indústrias, mas no 5.0 o ser humano passa a ser o centro das inovações e transformações tecnológicas. Nesse modelo os dois conceitos se unem, abrindo espaço para o crescimento profissional e social.

A inteligência artificial pode ser compreendida como um campo da ciência que busca, por meios tecnológicos, simular a capacidade de raciocínio humana, permitindo a resolução de problemas complexos, a criação de soluções inovadoras e a tomada de decisões como um auxílio direto às atividades cotidianas (Silva; Mairink, p. 67). A sua aplicação em diversas áreas tem se mostrado fundamental para a otimização do tempo e o aumento da produtividade no trabalho (Silva; Mairink, p. 69). Inevitavelmente, a administração de recursos humanos tornou-se intimamente ligada a essa tecnologia. Desde a análise de dados para recrutamento até a interpretação de expressões para medir a satisfação, a IA surge como uma ferramenta indispensável que permite à organização conhecer melhor seu capital humano, agilizar processos administrativos e fomentar um ambiente de trabalho mais produtivo e estratégico (Silva; Oliveira; Júnior, 2019, p. 63).

As aplicações atuais da IA em gestão de pessoas já permeiam todo o ciclo de vida do colaborador na empresa. No processo de recrutamento e seleção, por exemplo, a tecnologia atua para eliminar tarefas repetitivas e pouco eficientes. Em vez de exigir que candidatos preencham múltiplos formulários com as mesmas informações, a IA pode coletar, armazenar e categorizar automaticamente os dados em bancos de talentos, classificando perfis com base em habilidades e experiências específicas (Andrade; Hervé, 2023). Plataformas como o LinkedIn já utilizam algoritmos avançados para sugerir os candidatos ideais aos recrutadores, analisando não apenas o currículo, mas também o comportamento e as interações do usuário na rede, tornando a busca por talentos mais precisa e menos extensiva (Andrade; Hervé, 2023).

Além do recrutamento, a IA transforma as operações rotineiras da gestão de pessoas - GP, que antes consumiam um tempo considerável. Processos demorados como o fechamento da folha de pagamento e a gestão de ponto e frequência são automatizados, liberando os profissionais da GP para se dedicarem a funções mais estratégicas que impulsionam o sucesso da organização (Mendonça, *et al.*, p. 5). A utilização de biometria, seja por impressão digital ou reconhecimento facial, para controlar a entrada e saída de colaboradores é um exemplo prático que facilita o cálculo de horas trabalhadas e otimiza a gestão do tempo. Futuramente, essa mesma tecnologia poderá ser usada para analisar o grau de satisfação de clientes e funcionários, fornecendo à GP dados valiosos sobre o clima organizacional em tempo real (Mendonça *et al.*, p. 6).

A tecnologia também se mostra uma poderosa aliada ao desenvolvimento e engajamento dos colaboradores. Ferramentas de comunicação, como os *chatbots*, podem criar um canal contínuo e humanizado para que os funcionários exponham seus sentimentos e percepções sobre os projetos diariamente. Essas conversas são analisadas pela IA para identificar preocupações e necessidades, funcionando como um sistema inteligente de coleta de feedback (Andrade; Hervé, 2023). Da mesma forma, os programas de treinamento e desenvolvimento são impactados positivamente. A IA pode identificar lacunas de competências e sugerir capacitações personalizadas para cada funcionário, com base em seu cargo, habilidades e plano de carreira. A análise de dados também permite que a gestão preveja o impacto que os investimentos em treinamento terão nos resultados do negócio, justificando e direcionando melhor os recursos (Andrade; Hervé, 2023).

Para Kuazaqui E.; Lisboa T.C. (2020), ainda é necessário aprofundar o estudo das metodologias de treinamento e desenvolvimento de pessoas, cuja função é preparar os indivíduos para enfrentar desafios presentes e futuros, além de torná-los conscientes das constantes transformações tecnológicas e sociais. Também para esses autores, é fundamental que as organizações evitem a impessoalidade gerada pela tecnologia e busquem manter um equilíbrio na relação com os seres humanos. Desse modo, a gestão de pessoas precisa reconsiderar seus valores e objetivos, valorizando o colaborador como elo entre os públicos interno e externo, com o propósito de promover confiança, segurança e o crescimento da organização.

2.3.1 Impactos da IA na Gestão Sustentável de Pessoas

A gestão sustentável de pessoas auxilia na redução do uso de papel e facilita a implementação de políticas em subsistemas como recrutamento, planejamento, seleção, gestão e retenção de funcionários, contribuindo diretamente para um ambiente de trabalho sustentável (Sharma, *et al.*, 2024). Consequentemente, a automação de atividades com o uso da IA gera diversos benefícios nos processos de gestão de pessoas, com aplicações diretas e transformadoras em subsistemas como recrutamento e seleção, e treinamento e desenvolvimento.

No subsistema de recrutamento e seleção, a tecnologia de IA aprimora a triagem de candidatos. Conforme Soni (2022, p. 153), a IA ajuda as organizações a analisar os currículos recebidos e a compará-los tanto com a descrição do cargo quanto com o perfil do funcionário existente na mesma função, facilitando a seleção do candidato mais adequado.

Outro subsistema que se beneficia da implementação de inteligência artificial é a gestão de desempenho. A capacidade analítica da IA permite aos gestores obter insights profundos e desenvolver estratégias de melhoria altamente personalizadas. Conforme Murugesan *et al.* (2023, p. 2) pontuam, a aplicação dessa tecnologia nesse contexto se dá da seguinte forma:

A IA também pode ter um impacto significativo na gestão de desempenho. Os algoritmos de IA podem analisar dados de desempenho dos funcionários para identificar áreas onde melhorias podem ser feitas. Essas informações podem ser usadas para desenvolver planos personalizados de melhoria de desempenho para funcionários individuais, o que pode melhorar o desempenho geral e a produtividade. (Murugesan, et al., 2023, p. 2)

Adicionalmente, no planejamento de treinamento e na gestão da retenção de talentos, a IA oferece um diferencial significativo no desenvolvimento dos colaboradores. Os programas baseados em IA facilitam a preparação para a certificação, fornecem educação abrangente e promovem a aquisição de novas habilidades. Essa personalização do aprendizado fortalece o pilar social da sustentabilidade, pois permite que os indivíduos trabalhem em seu próprio ritmo e, por meio de recompensas e incentivos adaptados ao perfil de cada trabalhador, aprimorem o progresso rápido e o engajamento (Qadir; Ilyas, 2024).

Um exemplo prático da aplicação desses sistemas de recomendação de cursos é a plataforma LinkedIn Learning, onde os algoritmos cruzam dados de perfil e comportamento para sugerir cursos e trilhas de aprendizado personalizadas.

Apesar dos evidentes benefícios em eficiência e sustentabilidade ambiental, a implementação da IA na gestão sustentável de pessoas não é isenta de desafios, especialmente em relação ao pilar social da sustentabilidade.

A partir desse ponto, torna-se necessário reconhecer que a incorporação da inteligência artificial na gestão sustentável de pessoas também reconfigura a forma como as organizações compreendem o papel humano nos processos internos. Segundo Atanazio *et al.* (2021) destacam que, quando se compreende a centralidade da gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional, emergem questionamentos sobre como aprimorar práticas existentes, quais perfis profissionais são realmente relevantes e de que maneira a tecnologia pode atuar como suporte estratégico. No contexto da sustentabilidade, tais reflexões tornam-se ainda mais complexas, uma vez que envolvem também considerações éticas e sociais.

Embora a IA contribua fortemente para a automação de tarefas e apoio à tomada de decisão, ela também pode reproduzir distorções sociais. Algoritmos treinados com dados históricos, por exemplo, tendem a herdar os mesmos vieses que permeiam as práticas anteriores, o que implica riscos diretos ao pilar social da sustentabilidade, que exige equidade, justiça e respeito aos trabalhadores. Além disso, o uso intensivo de dados impõe às organizações o desafio de garantir privacidade, transparência e responsabilidade no tratamento das informações.

Essas discussões conectam-se diretamente à perspectiva de longo prazo que sustenta a gestão sustentável de pessoas. Genari e Mack, (2021) ressaltam que a sustentabilidade na gestão de recursos humanos requer a atração, o desenvolvimento e a retenção de colaboradores de maneira socialmente responsável. Isso significa que a IA não deve apenas otimizar processos, mas também fortalecer relações de confiança, respeito e desenvolvimento mútuo. Assim, a incorporação tecnológica deve

contribuir para ambientes de trabalho mais justos e inclusivos, e não para a ampliação de desigualdades.

Paralelamente, Mendonça, *et al.*, (2018) observam que vivemos um momento de transformação profunda, no qual novas formas de processar dados e de perceber tempo e espaço alteram significativamente a dinâmica social e organizacional. A gestão sustentável de pessoas, nesse cenário, precisa lidar com a velocidade das mudanças tecnológicas, ao mesmo tempo em que preserva a estabilidade emocional, relacional e profissional dos colaboradores. Essa conciliação é essencial para evitar que a inovação tecnológica provoque impactos negativos no bem-estar dos trabalhadores.

Somado a isso, autores como (Atanazio, *et al.*, 2021) lembram que a tecnologia e a inovação se tornaram elementos inevitáveis na rotina organizacional, funcionando como instrumentos facilitadores capazes de solucionar diversos problemas de gestão. No entanto, no âmbito da sustentabilidade, esse papel solucionador precisa ser equilibrado com o compromisso ético de proteger os direitos dos colaboradores e promover relações de trabalho saudáveis. Assim, a automação deve ser guiada por princípios humanos e não apenas por metas de desempenho.

No contexto da evolução tecnológica do RH, (Santos; Guimarães, 2025) destacam que a IA e o Big Data consolidaram um novo modelo de atuação, o chamado RH 4.0 caracterizado pela precisão analítica e pela capacidade de antever necessidades organizacionais e comportamentais. Quando implementadas de forma responsável, essas ferramentas fortalecem a sustentabilidade ao permitir decisões mais coerentes, transparentes e baseadas em evidências, contribuindo para práticas de recrutamento, avaliação e desenvolvimento mais justas.

Segundo Battista, D.A., *et al.*, (2025) no Relatório do Fórum Econômico Mundial, “O Futuro do Trabalho”, afirmam que a tendência da inteligência artificial é de criar 11 de postos de trabalho enquanto, simultaneamente, irá substituir nove milhões de outras vagas, mais que qualquer outra tendência tecnológica. Uma revolução será impressa nas habilidades do trabalhador que passará a exigir liderança, influência social, talento gerencial, pensamento analítico e responsabilidade social e ética. Completando essas habilidades encontramos as habilidades socioemocionais como: resiliência, flexibilidade, agilidade, curiosidade e aprendizado contínuo. A nível mundial, a pesquisa sobre o futuro do trabalho encontrou uma crescente tendência dos empregadores em valorizar a diversidade, equidade e inclusão no local de trabalho.

Dessa forma, nota-se uma transformação substancial na forma da gestão de pessoas nas organizações, em função da implantação das novas tecnologias, as quais vêm exigindo alterações nos papéis dos gestores e dos funcionários.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa que utilizou o método de o levantamento exploratório bibliográfico e baseou-se em artigos publicados nas bases de dados Google Acadêmico, ResearchGate, site da CAPES e Scielo. Foram acessados artigos produzidos nos últimos 10 anos, em português e inglês, sobre o tema impactos da inteligência artificial na gestão sustentável de pessoas. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, através da categorização dos conteúdos em temas pré-definidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A base da análise consiste em um levantamento de estudos publicados predominantemente na última década, com foco intenso entre 2021 e 2024. Essa concentração temporal reflete a resposta rápida da academia às transformações digitais e aos impactos da pandemia no ambiente de trabalho.

Os estudos selecionados revelam uma diversidade geográfica e metodológica significativa pois, há uma presença forte de pesquisas em economias emergentes como Brasil (focando em bem-estar e comprometimento) e Índia (focando em Green HRM e eficiência de recursos), bem como, o tema transita entre áreas de Administração, Gestão Estratégica e Ciências da Computação, indicando que a IA no RH não é apenas uma questão técnica, mas estratégica e social.

Quanto à Metodologia utilizada, predominam abordagens empíricas, quantitativas e qualitativas que buscam medir o impacto real da tecnologia em processos como recrutamento e seleção.

A literatura converge na ideia de que a IA é um instrumento de ganho de eficiência e reorganização do trabalho. Existe um consenso de que o papel do gestor de pessoas está se tornando mais estratégico e orientado por dados, delegando tarefas operacionais e burocráticas à automação. A IA deixa de ser vista apenas como ferramenta neutra para ser entendida como parte de um sistema que envolve cultura, poder e governança.^{[1][2][3][4]} Por outro lado, as divergências residem na ênfase dada à sustentabilidade pois, alguns autores focam na dimensão econômica e operacional (produtividade e Green HRM) e outros priorizam a dimensão social e relacional, abordando o comprometimento, as emoções e o medo da substituição tecnológica.

As contribuições da IA para o RH podem ser agrupadas em três frentes principais: (1) Eficiência Operacional: Automação de triagens e cadastros, liberando os profissionais para atividades de maior complexidade humana, (2) Tomada de Decisão: Uso de análises preditivas para fundamentar o planejamento de pessoal e avaliações de desempenho e (3) Experiência do Colaborador: Personalização do aprendizado e fornecimento de feedback contínuo, o que pode aumentar o engajamento.

A adoção da IA não é isenta de riscos estruturais que podem comprometer a sustentabilidade organizacional quanto a Ética e Justiça devido aos riscos de vieses algorítmicos, falta de transparência (opacidade dos sistemas) e uso inadequado de dados sensíveis; riscos Organizacionais: Resistência cultural, falta de preparo técnico das equipes e baixa maturidade digital das empresas e riscos Legais: Necessidade de conformidade com normas de proteção de dados e criação de estruturas robustas de governança. Logo, a IA pode tanto fortalecer quanto fragilizar práticas éticas: fortalece quando reduz vieses e amplia o acesso a oportunidades; fragiliza quando adotada sem transparência ou supervisão humana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Naturalmente, a ampla gama de aplicações da IA na gestão de pessoas traz consigo tanto benefícios significativos quanto desafios complexos para a gestão de pessoas. O principal benefício reside na automação de tarefas operacionais, que libera os profissionais de RH para atuarem de forma mais estratégica, focando no bem-estar, na cultura organizacional e no desenvolvimento de talentos. A capacidade de analisar grandes volumes de dados permite decisões mais justas e imparciais, reduzindo vieses inconscientes em processos de seleção e promoção. A personalização do aprendizado e do desenvolvimento, por sua vez, aumenta o engajamento e a retenção de talentos, ao alinhar as expectativas da empresa com as aspirações individuais dos colaboradores.

Contudo, a implementação da IA não é isenta de desafios, sendo o principal deles a manutenção do elemento humano. O sucesso de qualquer organização depende de pessoas motivadas e engajadas, que necessitam de acompanhamento, reconhecimento e valorização por parte de seus líderes (Andrade; Hervé, 2023). A excessiva dependência de ferramentas de IA pode levar à perda do contato humano, tornando o ambiente de trabalho impessoal e minando a confiança. O gerente não deve, portanto, delegar totalmente sua gestão à tecnologia, sob o risco de distanciar-se de sua equipe. Além disso, surgem questões éticas relacionadas à privacidade e ao uso de dados dos funcionários, bem como o perigo de perpetuar preconceitos existentes caso os algoritmos sejam instruídos com dados históricos enviesados. O verdadeiro desafio, portanto, não está apenas em adotar a tecnologia, mas em integrá-la de forma equilibrada, utilizando-a para aumentar a capacidade humana, e não para substituí-la.

O estudo conclui que a promessa de uma gestão de pessoas mais sustentável depende menos da sofisticação técnica da IA e mais das escolhas organizacionais sobre como usá-la. A tecnologia deve servir para apoiar decisões éticas e transparentes, e não para substituir o julgamento humano.

Como sugestões para pesquisas futuras, o texto aponta a necessidade de investigar a percepção dos colaboradores sobre os algoritmos e como as empresas em contextos emergentes equilibram a pressão por eficiência com a responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

ANDREZA, Marli Nascimento dos Santos; DAMASCENO, Maria Jossandra do Nascimento Santos; MACEDO, Cinthya Teixeira de; PRATA JÚNIOR, José Rômulo Cavalcante; FEITOSA, Raimunda Aureniza; LIMA, Vanessa Vasconcelos; BRITO, Anielle dos Santos; SANTANA, Willma José de. Benefícios de uma gestão ambiental sustentável. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 10, n. 7, p. 1–18, 2024. DOI: 10.34117/bjdv10n7-036. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/71394> . Acesso em 15 de julho de 2025.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. *Gestão de pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/06_gestao_pessoas.pdf , Acesso em 30 de setembro de 2025.

Di BATTISTA, A. at al. *Future of Jobs Report*. World Economic Forum. January 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

COELHO, M. B. et al. *Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Aspectos Teóricos e Práticos*. Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia, v. 14, n. 51, p. 349-365, 2020. Disponível em: <file:///Users/anadecarvalho/Downloads/2582-Texto%20do%20Artigo-7284-10581-10-20200803.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2025.

CURADO, C. et al. Contribuição da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 5, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/XQfNvccByQGcQ369PSypPLs/?format=html&lang=pt> . Acesso em: 29 de julho de 2025.

GENARI, Denise; MACKE, Janaina. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 62, n. 5, p. 1–23, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020220505x. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/F5HZVN5cjf6CN6RKZtkhLHC/?lang=pt> . Acesso em 05 de setembro de 2025.

LOURENÇO DE CASTTRO; HERVÉ, Márcio. Pessoa versus máquina: uma análise dos impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas. *Revista Gestão & Gerenciamento*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 23, out. 2023. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/gestaoegerenciamento/article/download/956/526> . Acesso em 14 de agosto de 2025.

MANOCHANDAR, S.; PANDEY, Areema; SHARMA, Meena Sunildutt; PANDEY, Divyanshu. Criação de um ambiente de trabalho sustentável por meio da integração de artificial (IA) e práticas verdes de gestão de recursos humanos: um estudo empírico. *Revista de Educação e Pesquisa em Informática*, v. 4, n. 3, 2024. Disponível em: <https://discovery.researcher.life/article/creating-sustainable-workplace-through-integration-of-artificial-intelligence-ai-and-green-hrm-practices-an-empirical-study/ef2cd6dde8f63819b44ac6cad251311a> . Acesso em: 30 de setembro de 2025.

MENDONÇA, Afonso Paulo Albuquerque de et al. Inteligência Artificial - Recursos Humanos frente as novas tecnologias, posturas e atribuições. *Revista Contribuciones a la Economía*, jul./set. 2019. Disponível em: <https://contribucionesalaeconomia.com/index.php/contribuciones-economia/article/view/1678/1846> . Acesso em 30 de setembro de 2025.

NEGRÃO, Keila Regina Mota; GOMES, Sérgio Castro; CARVALHO, Mário Cesar dos Santos; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Gestão estratégica para sustentabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 28, n. 6, e240221, 2024. DOI: 10.1590/1982-7849rac2024240221. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/7Wv6MjWz7Zwz6bwzBJpRhCB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 14 de agosto de 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>, Acesso em 23 de julho de 2025.

QADIR, Abdul; ILYAS, Khan. An examination of the impact of artificial intelligence on human resource management. *Revista da Academia de Estudos de Marketing*, v. 28, n. 4, 2024. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/an-examination-of-the-impact-of-artificial-intelligence-on-human-resource-management-16654.html>. Acesso em 14 de julho de 2025.

Kuazaqui E. e Lisboa T.C., *Gestão de pessoas na era da transformação digital*. In: CRUZ Myrt Thânia de Souza, Org.; BARROS Neto, João Pinheiro de, Org. *Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas / Organização de Myrt Thânia de Souza Cruz e João Pinheiro de Barros Neto*. – São Paulo: Tikibooks, 2020.186 p.; Il.

SICHMAN, J. S. Inteligência artificial e sociedade: avanços e riscos. *Estudos Avançados*, v. 35, n. 101, p. 197-212, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/c4sqqrthGMS3ngdBhGWtKhh/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 25 de agosto de 2025.

SILVA, J. A. S.; MAIRINK, C. H. P. Inteligência artificial: aliada ou inimiga. *LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 64-85, ago./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/798/690>. Acesso em 05 de agosto de 2025.

SILVA, N.G., Oliveira, W.D., Júnior, F.T.A.; Inteligência artificial e sua relação com recursos humanos. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas* V.4, No1, p.58-66, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/195>. Acesso em 25 de agosto de 2025.

VIEIRA, Lidiane; CARVALHO, Nerci Maria Rezende. A importância da gestão de pessoas nas organizações. *Humanidades e Inovação, Palmas*, v. 2, n. 2, jan./jul. 2015. Disponível em: *Humanidades e Inovação, Palmas*, v. 2, n. 2, jan./jul. 2015, <https://revista.unitins.br/index.php/issue/view>. Acesso em 30 de julho de 2025.

SONI, Jharna. Intelligence in human resources: A study on the impact of artificial intelligence in Human Resources management. *International Journal of Research and Analytical Reviews – IJRAR*, v. 9, n. 2, p. 149–166, 2022. Disponível em: www.ijrar.org. E-ISSN 2348-1269. Acesso em: 03 de dezembro de 2025.

MURUGESAN, Umasankar; SUBRAMANIAN, Padmavathy; SRIVASTAVA, Shefali; DWIVEDI, Ashish. A study of artificial intelligence impacts on human resource digitalization. *Industry 4.0. Decision Analytics Journal*, v. 7, p. 100249, 2023. DOI: 10.1016/j.dajour.2023.100249