This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/.

Promoção por Inferência: Sistemas de Mobilidade Interna, Dados de Desempenho e a Adaptação que Interrompem

Heather Grizzle · May 19, 2025

Uma plataforma interna de mobilidade decide quais funcionários veem quais vagas. Essa é uma decisão de promoção e, nos termos da ADA, pode ser também uma decisão de adaptação razoável.

Conteúdo

1. O que é o sistema
2. A ação adversa que ninguém regista
3. Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product
4. A reafetação é uma adaptação, e o sistema está agora colocado à sua frente
5. Planeamento de sucessão e idade
6. Duas afirmações a eliminar
7. O que estabelecer antes da implementação
8. Conclusão
9. Referências

O que é o sistema

Uma plataforma de mobilidade interna com inteligência artificial é descrita como uma ferramenta de ativação de talento. Ela associa as competências dos colaboradores a

vagas internas, revela percursos de crescimento personalizados a partir de dados de desempenho, apoia o planeamento de sucessão e reduz a rotatividade ao ajudar as pessoas a encontrar a sua próxima função sem saírem da organização. O enquadramento é desenvolvimentista e a intenção é geralmente genuína.

The system is also a promotion screening system, and it should be governed as one. It determines which employees are shown which opportunities, which are identified as ready, and which are proposed to hiring managers considering internal candidates. Failure to promote and failure to transfer are established theories of liability under Title VII, the Age Discrimination in Employment Act (ADEA), and the Americans with Disabilities Act (ADA). The Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures apply by their terms to selection procedures affecting hiring, promotion, and other employment opportunities, not to external hiring alone. New York City's Local Law 144 reaches automated employment decision tools used to evaluate employees for promotion as well as to screen candidates, a scope point that organizations deploying internal mobility platforms routinely miss because they think of the law as a hiring statute.

Novara Consulting Group's position is that internal mobility systems carry higher governance risk than external screening systems, for reasons specific to the population they act on, and that the developmental framing is what allows the risk to go unexamined.

A ação adversa que ninguém regista

A contratação externa gera um registo. O candidato candidata-se, o empregador recebe a candidatura, é tomada uma decisão e é enviada uma recusa. Ambas as partes sabem que algo aconteceu.

Internal mobility works differently. The system determines which openings appear in an employee's feed. An employee who is not matched to a role does not receive a rejection, because she never applied. She never saw the posting. There is no application, no decision record, no notice, and nothing for her to contest. From her perspective nothing occurred at all, which is precisely why nothing is examined.

From the employer's perspective a selection decision was made. An algorithm determined that this employee was not a candidate for

A ausência de um re-

that opportunity, on criteria the employer did not write, using data the employer did not validate for this purpose. The absence of a rejection record does not convert the decision into a non-decision. It converts it into a decision the employer cannot reconstruct.

gisto de recusa não converte a decisão numa não decisão. Converte-a numa decisão que o empregador não consegue reconstituir.

This matters most where the employee has a protected characteristic or protected activity in her file. Consider an employee who requested an accommodation eighteen months ago, or took protected leave, or raised a complaint. If she is subsequently not surfaced for opportunities, she has a retaliation claim, and retaliation claims are the most common category the EEOC receives. The standard is whether the action would dissuade a reasonable worker from engaging in protected activity, and the denial of promotional opportunity comfortably meets it. The employer's defense requires showing why she was not matched. If the answer is that a model produced a ranking and the scores were not retained, the employer has no defense to offer, only an absence.

Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product

As plataformas revelam percursos de crescimento a partir de dados de desempenho. Este input merece mais escrutínio do que recebe, porque os dados de desempenho não são uma observação do mundo. São um registo daquilo que os gestores escreveram.

As avaliações dos gestores apresentam uma variação documentada e bem estudada consoante o avaliador, a relação e o grupo. Introduzi-las num modelo de mobilidade não remove essa variação. Converte julgamentos subjetivos num input numérico, propaga-os por todas as oportunidades futuras que a colaboradora venha ou não a ver, e confere ao resultado a aparência de objetividade analítica. A organização não substituiu o enviesamento de gestão por dados. Deu ao enviesamento de gestão uma pontuação e um alcance mais longo.



Existe um problema adicional específico das colaboradoras com que este artigo se preocupa. Os registos de desempenho refletem períodos de licença relacionada com deficiência, horário reduzido, adaptação, regresso faseado, ausência médica ou prestação de cuidados. Uma avaliação que abranja um período de capacidade reduzida é mais baixa, e legitimamente assim, como descrição desse período. Um modelo treinado para identificar prontidão a partir do histórico de desempenho classificará sistematicamente abaixo as colaboradoras cujos registos contenham tais períodos, e fá-lo-á sem que nenhuma variável rotulada como deficiência apareça em lado algum do sistema. O empregador não precisa de ter inferido a deficiência para que o resultado a acompanhe. O registo de desempenho já a codifica.

A reafetação é uma adaptação, e o sistema está agora colocado à sua frente

Este é o ponto que distingue a mobilidade interna de todas as outras aplicações discutidas nesta série, e é o mais suscetível de produzir uma queixa que o empregador não vê chegar.

Under the ADA, reasonable accommodation may include reassignment to a vacant position. Where an employee can no longer perform the essential functions of her current role even with accommodation, reassignment to a vacant position for which she is qualified is an accommodation the employer is required to consider, and the employer's obligation extends to identifying vacancies rather than merely inviting the employee to compete for them in the ordinary way.

Uma plataforma de mobilidade interna controla a visibilidade das vagas. Uma vez implementada, torna-se o mecanismo através do qual os colaboradores sabem que posições existem. Uma colaboradora em processo de reafetação a quem não é mostrada uma vaga adequada, porque o modelo a classificou mal com base num registo de desempenho reduzido pela própria condição que gerou o pedido de adaptação, foi prejudicada duas vezes pelos mesmos dados.

É improvável que a organização reconheça isto como uma falha de adaptação, porque o processo de adaptação e a plataforma de mobilidade estão em funções diferentes, pertencem a pessoas diferentes e foram adquiridos por razões diferentes. Ninguém perguntou se o mercado de talento se tornaria o mecanismo de reafetação. Tornou-se um de qualquer forma, no dia em que a lista de vagas passou a estar nele integrada.

DECLARE-O POR ESCRITO

Qualquer organização que opere simultaneamente um processo de adaptação e uma plataforma de mobilidade interna deve ser capaz de declarar, por escrito, como funciona a identificação de vagas para reafetação, se esta passa pela plataforma, e quem é responsável por assegurar que uma colaboradora em processo de reafetação vê posições que o modelo não teria mostrado.

Planeamento de sucessão e idade

O planeamento de sucessão é mencionado na proposta e acarreta a sua própria exposição. Um modelo que identifica colaboradores de elevado potencial, prontidão para progressão, ou sucessores para funções críticas está a produzir uma categorização que determina quem recebe investimento em desenvolvimento, visibilidade e oportunidade.

Os inputs disponíveis para tal modelo estão fortemente correlacionados com a idade. A antiguidade, a fase de carreira, o tempo na função, a recência da credencial, o ritmo de progressão anterior e a forma da trajetória de carreira acompanham todos os anos de permanência no mercado de trabalho. Um sistema que identifica talento emergente a partir destes sinais produzirá um resultado com padrão etário, independentemente de alguém o ter pretendido, e a ADEA não exige intenção. Se a categorização resultante impulsionar um investimento diferenciado, o empregador terá tomado uma série de decisões de emprego com base que não consegue explicar, registadas como estratégia de talento.

A questão de governação é a mesma que se aplica a qualquer pontuação ao nível individual: que ação decorre da categorização, e será essa ação capaz de resistir a uma revisão como decisão de emprego, e não apenas como resultado analítico. Se nada decorrer, o modelo não produz valor. Se algo decorrer, é passível de revisão.

Duas afirmações a eliminar

A proposta associa duas afirmações que devem ser removidas da comunicação externa.

A primeira é a de que a iniciativa está alinhada com objetivos de diversidade. O Título VII, conforme alterado em 1991, torna ilegal, em relação à seleção ou indicação de

candidatos para emprego ou promoção, ajustar pontuações, utilizar diferentes limiares de corte, ou de outra forma alterar os resultados de testes relacionados com o emprego com base na raça, cor, religião, sexo ou origem nacional. A linguagem estatutária menciona expressamente a promoção. Nada sugere que as plataformas de mobilidade façam isto, e a questão não é que a organização tenha feito algo de errado. A questão é que uma declaração pública que associe uma ferramenta automatizada de promoção a objetivos demográficos é um documento que a organização escreveu, não pode retirar, e pode ser chamada a explicar. A formulação mais precisa e mais segura é a de que a organização está a alargar o leque de colaboradores considerados para oportunidades, documentou a base relacionada com a função para os critérios, e monitoriza resultados.

The second is that the system minimizes bias. There is no public evidence base supporting that claim for internal mobility tools, and the input analysis above suggests the mechanism runs the other way. An organization that says this has adopted a vendor's assertion as its own representation about its promotion practices, in writing, without substantiation.

O que estabelecer antes da implementação

Seis itens, respondíveis a partir de evidência em vez de descrição do fornecedor, antes de um sistema de mobilidade interna governar quem vê qual oportunidade.

1. Determine whether the platform will become the vacancy identification mechanism for ADA reassignment. If it will, establish a parallel route that does not depend on the model's ranking, and name the person responsible for operating it.
2. Reter, para cada colaborador e cada oportunidade, a pontuação, os inputs e a versão do modelo. Uma decisão de não mostrar uma vaga é uma decisão de seleção, e será aquela que a organização terá menos capacidade de reconstituir, porque não foi gerada qualquer recusa.
3. Identificar que dados de desempenho alimentam o modelo e em que período, e determinar como o modelo trata registos que contenham licença protegida, horário reduzido ou períodos de adaptação. Se ninguém perguntou, a resposta é que os trata como desempenho baixo.

4. Declarar, para cada construto avaliado, a que requisito documentado da função-alvo corresponde. As Diretrizes Uniformes aplicam-se à promoção, e a análise de componentes que preveem exige isto.
5. Estabelecer se os colaboradores são informados de que estão a ser avaliados, o que podem ver sobre o seu próprio perfil, e se o podem corrigir. Uma colaboradora que não consegue ver por que razão não está a ser associada não o pode suscitar, o que suprime as reclamações internas que, de outra forma, trariam o problema à superfície antes de uma queixa formal o fazer.
6. Confirmar o âmbito ao abrigo da legislação local. Quando a organização tem colaboradores na cidade de Nova Iorque, uma ferramenta automatizada que avalia colaboradores para efeitos de promoção enquadra-se na Lei Local 144, independentemente de a organização a considerar ou não um sistema de contratação.

Conclusão

O argumento desenvolvimentista a favor da mobilidade interna é sólido. Os colaboradores desejam, de facto, crescimento e transparência, a movimentação interna reduz efetivamente a rotatividade, e as organizações que revelam oportunidades de forma sistemática têm melhor desempenho do que as organizações que dependem de quem quer que um gestor se lembre.

O que torna estes sistemas arriscados é que operam sobre colaboradores, e não sobre candidatos, e os colaboradores chegam com históricos de desempenho, atividade protegida, registos de adaptação e antiguidade. Cada um desses é um input que o modelo irá utilizar ou uma queixa que o modelo pode gerar. O sistema produz também as suas ações adversas em silêncio, o que significa que a organização não tomará conhecimento de um padrão através de reclamações, porque a colaboradora afetada não tem nada de que reclamar. Simplesmente continua a não lhe serem mostradas coisas.

As organizações que governarão isto bem são as que tratam a plataforma de mobilidade como um processo de promoção, a documentam como tal, retêm o registo como tal, e verificam se se tornou silenciosamente a via através da qual uma adaptação legalmente exigida deve transitar.

Referências

- Lei dos Americanos com Deficiência de 1990, 42 U.S.C. § 12111(9)(B), reafetação a um lugar vago como adaptação razoável; 42 U.S.C. § 12203, proibição de retaliação.
- Age Discrimination in Employment Act, 29 U.S.C. § 621 et seq.
- Burlington Northern & Santa Fe Railway Co. v. White, 548 U.S. 53 (2006), padrão para ação materialmente adversa em reivindicações de retaliação.
- New York City Local Law 144 of 2021, Automated Employment Decision Tools, abrangendo ferramentas usadas para avaliar funcionários para promoção.
- Título VII da Lei dos Direitos Civis de 1964, conforme alterada, 42 U.S.C. § 2000e-2, incluindo o § 2000e-2(l).
- US Airways, Inc. v. Barnett, 535 U.S. 391 (2002), realocação e sistemas de antiguidade.
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, 29 C.F.R. Part 1607, §§ 1607.4 e 1607.15; exigências de manutenção de registros da EEOC, 29 C.F.R. Part 1602.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Como citar

Grizzle, H. M. (2025, May 19). Promoção por Inferência: Sistemas de Mobilidade Interna, Dados de Desempenho e a Adaptação que Interrompem. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pt/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/