NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/21/the-development-exception-internal-mobility-platforms-and-the-perimeter-of-employment-ai-governance/.

A Exceção de Desenvolvimento: Plataformas de Mobilidade Interna e o Perímetro da Governação de IA no Emprego

Heather Grizzle · May 21, 2025

As plataformas de mobilidade interna classificam os funcionários para promoção, o que as coloca dentro do âmbito da NYC Local Law 144 e do Anexo III do EU AI Act. A maioria dos empregadores pressupõe o contrário.

Conteúdo

1. A fronteira que nenhum estatuto traça
2. O que o perímetro realmente abrange
3. O problema probatório
4. A alegação de viés exige evidência, não garantia
5. Implicações de governança
6. Referências

A fronteira que nenhum estatuto traça

A governança institucional de IA no emprego convergiu, com notável consistência, para uma fronteira que não aparece em lugar nenhum na legislação vigente. A fronteira separa a contratação do desenvolvimento. Sistemas que avaliam candidatos externos são tratados como tecnologia de decisão e recebem o aparato correspondente: auditoria de viés, aviso ao candidato, documentação de fornecedor e revisão jurídica. Sistemas que avaliam funcionários existentes para oportunidades internas são tratados como tecnologia de desenvolvimento e são adquiridos sob padrões de revisão apropriados a uma plataforma de gestão de aprendizagem.

A distinção é administrativamente intuitiva. Candidatos externos são estranhos à organização, e a organização lhes deve um processo. Candidatos internos já estão empregados, já são conhecidos e já estão dentro da relação. Estender-lhes oportunidade apresenta-se como um benefício concedido, e não uma decisão proferida. A distinção também é reforçada organizacionalmente, porque as plataformas de mobilidade interna são normalmente patrocinadas por funções de desenvolvimento de talentos, orçamentadas em função de objetivos de engajamento e retenção, e avaliadas por métricas de adoção, e não pela qualidade da decisão.

Nem a tecnologia nem a linguagem estatutária sustentam essa distinção. Uma plataforma de mobilidade interna que infere a capacidade do funcionário a partir de currículos, históricos de projetos, registros de aprendizagem, dados de desempenho e sinais comportamentais, e depois classifica funcionários frente a vagas internas, está gerando uma avaliação que influencia materialmente promoção, remuneração e atribuição. Isso é uma decisão consequencial sobre uma pessoa. A circunstância de a pessoa ter-se voluntariado para a plataforma, e de a organização descrever o resultado como uma recomendação, não altera o caráter da determinação que está sendo feita.

O que o perímetro realmente abrange

New York City's Local Law 144 has been enforceable since July 2023 and reaches automated employment decision tools used to substantially assist or replace discretionary decision-making for employment decisions. The statute is explicit that it covers hiring **and promotion**. Its obligations are procedural rather than substantive: an independent bias audit conducted within the prior year, public posting of the audit summary, and advance notice to affected individuals. Penalties accrue per violation, and continued use is treated as a continuing violation.

Uma organização que tenha encomendado auditorias de viés para a sua triagem de candidatos externos, enquanto trata o seu mercado interno de talentos como fora do âmbito, traçou uma linha que a ordenança não reconhece. Quando o sistema interno pontua ou classifica funcionários para vagas que constituem promoção, a obrigação de auditoria se aplica. As evidências públicas ainda não indicam com que consistência as autoridades de fiscalização têm alcançado implementações de mobilidade interna, mas a ausência de fiscalização até o momento é uma base fraca para uma posição de conformidade, particularmente quando a exposição se acumula diariamente.

O padrão estende-se além de Nova York. O Projeto de Lei 3773 do Illinois (HB 3773), promulgado em agosto de 2024 e programado para entrar em vigor em 1º de janeiro de 2026, emenda a Lei de Direitos Humanos do Illinois para proibir o uso de inteligência artificial que produza efeitos discriminatórios sobre classes protegidas, vedar o uso de códigos postais como proxies para características protegidas e exigir aviso sempre que a inteligência artificial seja usada em decisões relativas a recrutamento, contratação, promoção, disciplina ou demissão. A obrigação de aviso aplica-se ao uso, não ao resultado. A disposição sobre discriminação é exequível através da Lei de Direitos Humanos, que prevê uma via privada de reparação.

Colorado's SB 24-205, enacted in May 2024 and scheduled to take effect February 1, 2026, identifies employment decisions as consequential decisions and imposes on deployers a duty of reasonable care against algorithmic discrimination, together with risk management programs, impact assessments, and disclosure obligations. The statute was signed with an accompanying letter from the governor urging legislative revision before implementation, and it has attracted sustained amendment pressure. Its final form is uncertain. That uncertainty is itself a governance consideration rather than a reason for deferral, because an organization that calibrates its internal controls to whichever regime proves weakest will be recalibrating them at each legislative session.

California's Civil Rights Council has been developing regulations addressing automated decision systems in employment, and the direction of that rulemaking is consistent with the pattern above. In the European Union, Regulation (EU) 2024/1689 entered into force in August 2024 and designates artificial intelligence systems intended for use in employment, worker management, and access to self-employment as high risk under Annex III, expressly including systems used to make decisions affecting promotion, task allocation, and the evaluation of work performance. Obligations for those systems are scheduled to apply from August 2026. The Annex III language is directed at the function performed rather than the product category marketed, and internal mobility engines perform the enumerated functions.

Julho de 2023

Lei Municipal 144 de Nova York exequível (contratação e promoção)

Agosto de 2024

Regulamento (UE) 2024/1689 entra em vigor

1 de janeiro de 2026

HB 3773 do Illinois entra em vigor

1 de fevereiro de 2026

SB 24-205 do Colorado entra em vigor

Agosto de 2026

Obrigações de alto risco da Lei de IA da UE aplicam-se

O problema probatório

O caso de negócio para a mobilidade interna habilitada por IA circula numa forma que não resistirá ao escrutínio de aquisição. Números que afirmam que estas plataformas reduzem a rotatividade em um terço, ou que ferramentas de engajamento irão aumentar a retenção em um quarto dentro de um determinado ano, propagam-se através de agregações de conteúdo de fornecedores nas quais cada afirmação carrega uma atribuição de fonte que remete para outra agregação. O estudo subjacente, quando procurado, geralmente não existe.

A second and more consequential distortion involves the misattribution of genuine research. LinkedIn's Workplace Learning Report and its associated Career Development Index find that organizations scoring in the top quintile on career development maturity, measured through stated commitments, job posting language, leadership skill prevalence, and internal mobility levels, show materially higher rates of promotion into leadership, longer employee tenure, and greater learner engagement than organizations in the bottom quintile. That is a finding about organizational investment in career development. It is routinely restated in vendor materials as a finding about the effect of artificial intelligence tooling, which is not what was measured and not what the comparison groups distinguish.

O que o registo credível sustenta é mais restrito. Várias grandes empresas, incluindo a Unilever, a HSBC e a Schneider Electric, atribuíram publicamente reduções significativas na rotatividade voluntária a implementações de mercados internos de talentos. Previsões de analistas projetaram uma adoção substancial entre grandes empresas. Evidências de casos indicam tempos de preenchimento interno mais rápidos e menor despesa com contratados. Estes são resultados operacionais autodeclarados e estimativas de previsão, e não uma avaliação controlada, e devem ser caracterizados como tal em qualquer caso de negócio que venha a ser lido por um auditor, um regulador ou

a parte contrária. A distinção entre um resultado que uma organização observou após a implementação e um efeito atribuível ao sistema é a distinção que a governança existe para preservar.

A alegação de viés exige evidência, não garantia

A justificação mais comum avançada para a mobilidade interna algorítmica é que esta reduz o viés. O argumento tem uma premissa defensável. A promoção discricionária controlada por gestores carrega disparidades bem documentadas, a retenção de talentos suprime a visibilidade dos funcionários, e a opacidade sobre as vagas internas distribui a oportunidade de forma desigual. A transparência sobre quais funções existem e quem pode candidatar-se tem valor independente.

> Consistência não é equidade.

The conclusion does not follow from the premise. An internal mobility system trained on an organization's own advancement history will reproduce the patterns in that history with greater consistency, broader application, and less traceability than the managers whose judgment it supplements. Consistency is not equity. The scrapping of Amazon's experimental recruiting tool, after it was found to disadvantage women, remains the standing demonstration that historical training data encodes historical outcomes, and the case involved external hiring, where the training signal is comparatively sparse. Internal mobility systems operate on the accumulated record of the employment relationship itself, including performance ratings, project assignments, and manager assessments, each of which carries its own distributional history.

The governance consequence is that a claim of bias reduction is a factual assertion requiring evidence, not a design intention that may be recited. Under a disparate impact standard of the kind Illinois has adopted, an employer's good-faith belief that a tool improves fairness is not responsive to the question of whether outcomes differ across protected classes. Only outcome testing is responsive to that question.

Implicações de governança

A recomendação operativa é que os sistemas de mobilidade interna sejam trazidos para dentro do perímetro de governança de IA no emprego na fase de aquisição, e não na fase de incidente.

A documentação de aquisição deve exigir que o fornecedor declare, em linguagem contratual, se os resultados do sistema são usados para tomar, orientar ou influenciar materialmente decisões relativas a promoção, remuneração, atribuição ou continuidade do emprego. É essa formulação, e não a categoria de produto sob a qual o sistema é comercializado, que determina a cobertura regulatória em todos os regimes acima analisados. Um fornecedor que não esteja disposto a caracterizar os seus próprios resultados nesses termos comunicou algo útil.

Bias audit documentation should be required as a condition of award rather than requested after deployment, and should identify the audit methodology, the protected class categories examined, whether intersectional analysis was performed, the population on which the audit was conducted, and the date. An audit conducted on a vendor's aggregate client population is not an audit of the deploying organization's outcomes, and the distinction should be recorded rather than assumed away.

A documentação do modelo deve identificar a proveniência dos dados de treino e as características sobre as quais as inferências são realizadas, com confirmação explícita de que nenhuma variável geográfica, educacional ou derivada do tempo de serviço atua como proxy para uma característica protegida. Os fluxos de trabalho de aviso e ação adversa devem ser especificados contratualmente, e não deixados à implementação, porque as obrigações de aviso previstas nos estatutos analisados aplicam-se ao empregador implementador independentemente do que o fornecedor tenha construído. A linguagem de indemnização merece atenção particular, uma vez que o padrão emergente na legislação estadual restringe a transferência da responsabilidade por discriminação para os fornecedores.

☐ O fornecedor declara contratualmente se os resultados tomam, orientam ou influenciam materialmente decisões sobre promoção, remuneração, atribuição ou continuidade do emprego

☐ Documentação de auditoria de viés exigida como condição de adjudicação, com metodologia, categorias de classes protegidas, análise interseccional, população e data

☐ Documentação do modelo identificando a proveniência dos dados de treino e as características de inferência, com confirmação de que nenhuma variável geográfica, educacional ou derivada do tempo de serviço atua como proxy

☐ Fluxos de trabalho de aviso e ação adversa especificados contratualmente

☐ Linguagem de indemnização revista face aos limites estaduais sobre a transferência da responsabilidade por discriminação

Nada disto constitui um argumento contra a mobilidade interna habilitada por IA. O racional de talento é substantivo, e a alternativa de um controlo discricionário opaco não é evidentemente superior. O argumento é que uma categoria de sistema comercializada como uma iniciativa de experiência do funcionário é, funcionalmente, infraestrutura de decisão consequencial, que o perímetro estatutário já a abrange, e que as organizações que descobrirem isto após a implementação estarão a retroadaptar a governança a ferramentas que já moldam o avanço há vários ciclos. O ponto menos dispendioso para governar tal sistema é antes de ser adquirido.

Referências

- Regulamento (UE) 2024/1689 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, que estabelece regras harmonizadas em matéria de inteligência artificial, Anexo III(4).
- Código Administrativo da Cidade de Nova York § 20-870 e seguintes (Lei Municipal 144 de 2021); regras finais do Departamento de Proteção ao Consumidor e ao Trabalhador, em vigor a partir de 5 de julho de 2023.
- Projeto de Lei da Câmara do Illinois 3773, 103ª Assembleia Geral (2024), que emenda a Lei de Direitos Humanos do Illinois, em vigor a partir de 1º de janeiro de 2026.
- Projeto de Lei do Senado do Colorado 24-205, Relativo a Proteções do Consumidor nas Interações com Sistemas de Inteligência Artificial (2024), em vigor a partir de 1º de fevereiro de 2026.
- LinkedIn Learning, *Workplace Learning Report* 2025, e a metodologia associada do Career Development Index.
- Dastin, J. "Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women." Reuters, 10 October 2018.

- McKinsey & Company, "Stave off attrition with an internal talent marketplace," McKinsey Talks Talent.

Aviso legal.
A Novara Consulting Group oferece serviços de consultoria em governança e aquisições para a implementação institucional de inteligência artificial. Este artigo é analítico e não constitui aconselhamento jurídico.

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 21). A Exceção de Desenvolvimento: Plataformas de Mobilidade Interna e o Perímetro da Governação de IA no Emprego. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pt/2025/05/21/the-development-exception-internal-mobility-platforms-and-the-perimeter-of-employment-ai-governance/