This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/.

Instrumentos, Não Princípios: Sequenciando a Preparação para IA na Governança de Recursos Humanos

Heather Grizzle · June 7, 2025

Most AI readiness models put the ethics layer third. By then the systems are in production, procurement has closed, and governance is retrospective.

Conteúdo

1. Um modelo de prontidão que chega tarde demais
2. Porque os princípios não são controlos
3. A sequência de prontidão, invertida
4. A inteligência de talento como caso ilustrativo
5. O que isto muda na questão da consultoria
6. Referências

Um modelo de prontidão que chega tarde demais

A maioria dos modelos organizacionais de prontidão para IA partilha uma característica estrutural que os compromete. Sequenciam a capacidade antes do controlo. Os alicerces de dados são estabelecidos primeiro, as aplicações são implementadas em segundo lugar, e uma camada de ética ou de confiança é introduzida em terceiro lugar, normalmente descrita em termos de diretrizes, princípios e compromissos com a justiça e a transparência. A sequência é intuitiva, porque espelha a forma como o trabalho é efetivamente financiado, e é a sequência que a maioria dos modelos de prontidão em circulação recomenda.

It is also the sequence that produces the failures now visible in employment AI. By the time an ethics layer is designed, the systems it would govern are in production, procu-

rement has closed, contractual terms are fixed, vendor selection is sunk, and the organization's practical options have narrowed to documentation and disclosure. Governance introduced at step three is not governance. It is retrospective justification of decisions made at step two.

A correção não consiste em acrescentar uma fase de ética mais cedo. Consiste em reconhecer que as diretrizes éticas não são o instrumento que a situação exige, e que tratá-las como tal é, em si mesmo, o erro.

> A governação introduzida no terceiro passo não é governação.

Porque os princípios não são controlos

A distinção entre um princípio e um instrumento não é semântica, e já foi examinada com suficiente profundidade na literatura sobre governação para que as organizações não precisem de a redescobrir.

Salamon's analysis of the tools of government establishes that policy objectives are realized through instruments with identifiable properties: what activity they authorize, who administers them, what compliance they compel, and what they make observable. A stated commitment does none of these things. It expresses an intention without specifying an actor, a trigger, an evidentiary output, or a consequence for non-performance. Applied to artificial intelligence, the pattern has been documented directly. Jobin, Ienca, and Vayena's survey of the global landscape of AI ethics guidelines found substantial convergence on high-level principles alongside marked divergence in how those principles were interpreted and what they were understood to require. Mittelstadt's assessment reached the sharper conclusion that principles alone cannot guarantee ethical artificial intelligence, in the absence of the professional structures, accountability mechanisms, and enforcement pathways that make principles operative in other domains.

Uma organização que responde ao risco da IA no emprego desenvolvendo diretrizes éticas claras adotou, portanto, a intervenção com o historial probatório mais fraco. Não porque a justiça e a transparência sejam objetivos indignos. Mas porque uma diretriz não produz nenhum artefacto, e toda a obrigação que a organização efetivamente enfrenta é cumprida através de artefactos.

Considere-se o compromisso com a transparência sobre o funcionamento dos algoritmos, que surge em quase todos os modelos de prontidão. Não é realizável nos termos em que é enunciado. Os fornecedores não divulgarão a arquitetura dos modelos, a maioria dos sistemas desta categoria não é interpretável no sentido implícito no compromisso, e uma organização que prometeu transparência algorítmica prometeu algo que não pode cumprir e sobre o qual será questionada. O compromisso realizável e mais útil é de natureza diferente: evidência documentada de resultados across classes protegidas, produzida numa periodicidade declarada, por uma parte que a organização pode identificar. Isso é um instrumento. Especifica quem faz o quê, quando, e que registo resulta daí.

A sequência de prontidão, invertida

Um modelo de prontidão construído sobre instrumentos em vez de princípios ordena o trabalho de forma diferente, e a reordenação é o contributo substantivo, e não uma mudança apresentacional.

Coverage determination comes first. Before any system is evaluated on capability, the organization must be able to answer whether the system′s outputs are used to make, guide, or materially influence decisions about hiring, promotion, compensation, assignment, discipline, or continued employment. That formulation, and not the product category under which a system is marketed, determines what obligations attach across every regime currently governing employment AI. Coverage determination is an instrument because it produces a record, assigns an owner, and triggers a defined workflow. It is also cheap, and it is the only step that becomes more expensive the longer it is deferred.

A governação de dados segue-se, reformulada. Os modelos de prontidão descrevem o objetivo dos dados como uma fonte única de verdade, o que é um objetivo de qualidade dos dados. O objetivo da governação é diferente e mais restrito: a organização deve conseguir estabelecer de que dados uma determinada inferência foi retirada, quando, e com que proveniência. Dados limpos e integrados sustentam melhores previsões. A proveniência documentada dos dados sustenta a capacidade de responder a um regulador ou a um litigante sobre por que razão uma pessoa recebeu o resultado que recebeu. Apenas a segunda é uma capacidade de governação, e uma organização pode possuir a primeira sem ter a segunda.

Os requisitos probatórios entram na fase de contratação, não depois. É nesse momento que a organização retém poder negocial. Documentação de auditoria de enviesamento que identifique a metodologia, as classes testadas e a população. Confirmação de que nenhuma característica derivada de geografia, educação ou antiguidade funciona como proxy. Especificação do fluxo de notificação e de ação adversa e de qual parte o executa. Termos de retenção e exportação suficientes para sobreviver à migração de plataforma ao longo do período de prescrição aplicável. Cada um destes elementos é negociável antes da adjudicação e deixa de o ser depois, o que constitui todo o argumento para esta sequenciação.

Deployment carries monitoring, not affirmation. The commitment that matters post-implementation is outcome testing at a stated interval, because under a disparate impact standard an organization′s belief that its tool is fair is not responsive to the question of whether outcomes differ. Only measurement is responsive.

The record layer closes the loop. Attestation bound to individual, version, date, and authenticated pathway. Retention architected at creation. The organization′s ability to demonstrate what it did is the output of the whole sequence, and it is the only output an adverse party will ever see.

O modelo é um ciclo e não uma escada, porque a primeira fase se repete. Os sistemas entram nas organizações continuamente, frequentemente através de funções que não os classificam como tecnologia de decisão de emprego, e a determinação da cobertura é, portanto, uma condição monitorizada, e não um projeto concluído.

A inteligência de talento como caso ilustrativo

Os modelos de prontidão em circulação colocam tipicamente a inteligência de talento proativa, que mapeia competências existentes face a requisitos futuros e gera percursos de carreira orientados por dados, na segunda fase, antes da camada de governação. Essa colocação é instrutiva, porque essa capacidade específica está entre as mais fortemente regulamentadas de toda a categoria de IA no emprego, e quase nunca é reconhecida como tal.

A system that maps employee capability and generates career path recommendations is producing assessments that materially influence promotion and assignment. New York City′s Local Law 144 reaches promotion decisions. The Illinois amendment to the Human Rights Act, effective January 2026, reaches promotion, discipline, and dis-

charge, and imposes notice obligations attaching to use rather than to outcome. Annex III of the EU Artificial Intelligence Act enumerates promotion, task allocation, and performance evaluation by function rather than by product category. An organization that deploys talent intelligence at stage two and reaches its trust framework at stage three has deployed a regulated system and then written its principles about it.

Este é o custo prático da sequência convencional, e não é hipotético. É o caminho habitual pelo qual as organizações adquirem obrigações que não avaliaram.

O que isto muda na questão da consultoria

A pergunta que as organizações fazem é que ferramentas de IA devem adotar. A pergunta que determina a sua exposição é quais dos sistemas que já adotaram são sistemas de decisão com consequências, e que evidência possuem sobre cada um.

São perguntas diferentes, e a segunda tem resposta imediata, sem necessidade de uma decisão tecnológica, a baixo custo, e com um artefacto duradouro como resultado. É também a pergunta que torna as decisões tecnológicas subsequentes defensáveis, em vez de meramente entusiastas. Uma organização que consegue indicar, para cada sistema que toca uma decisão de emprego, o que ele faz, que obrigações se aplicam, que evidência existe e quem é responsável pela próxima revisão, construiu algo. Uma organização com um conjunto de princípios éticos de IA escreveu algo.

Integrar inteligência artificial nas operações de recursos humanos não é um projeto tecnológico. Nisso, os modelos convencionais têm razão. É um projeto de governação, e a governação é constituída por instrumentos, não por compromissos.

Referências

- Salamon, L. M., ed. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press, 2002.
- Jobin, A., Ienca, M., and Vayena, E. "The global landscape of AI ethics guidelines." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 389–399.
- Mittelstadt, B. "Principles alone cannot guarantee ethical AI." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 501–507.
- National Institute of Standards and Technology, *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, janeiro de 2023.

- ISO/IEC 42001:2023, *Information technology — Artificial intelligence — Management system*.
- New York City Administrative Code § 20-870 e seguintes (Local Law 144 de 2021).
- 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.
- Regulamento (UE) 2024/1689, Anexo III(4).
- Novara Consulting Group, "The Development Exception: Internal Mobility Platforms and the Perimeter of Employment AI Governance," May 2025.

* * *

Aviso legal.
A Novara Consulting Group presta serviços de consultoria em governação e contratação para implementação institucional de inteligência artificial e infraestrutura de conformidade da força de trabalho. 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, June 7). Instrumentos, Não Princípios: Sequenciando a Preparação para IA na Governança de Recursos Humanos. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pt/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/