This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/.

Competências, Não Palavras-Chave: Inferência, Auditabilidade e as Afirmações Que os Empregadores Não Devem Fazer

Heather Grizzle · May 18, 2025

Substituir filtros de palavras-chave por inferência de competências baseada em IA não elimina os proxies. Apenas os desloca para um local que o empregador não pode inspecionar, e aumenta o ónus da prova.

Conteúdo

1. A proposta
2. O que a evidência mostra sobre a prática
3. A inferência não remove o substituto
4. A taxonomia é uma construção, e alguém a construiu
5. Um instrumento auditável trocado por um opaco
6. O enquadramento baseado em competências aumenta o ónus de validação, não o reduz
7. A alegação a não fazer
8. O que estabelecer antes da implementação
9. Conclusão
10. Referências

A proposta

A alegação mais substancial atualmente feita a favor da inteligência artificial no recrutamento é que ela permite contratar com base em competências em vez de palavras-

chave, e que fazê-lo produz resultados mais justos, acesso mais amplo e equipas mais diversas. É o mais forte dos argumentos disponíveis porque, ao contrário das alegações sobre eficiência ou envolvimento, identifica um defeito real naquilo que se propõe substituir. A correspondência por palavras-chave é rudimentar. Recompensa o vocabulário do currículo em vez da capacidade, exclui pessoas que descrevem o mesmo trabalho com linguagem diferente e consagra substitutos de credenciais que excluem candidatos que adquiriram as suas competências fora dos percursos convencionais.

All of that is true, and it does not establish that the replacement is an improvement in the respects claimed. Novara Consulting Group's position is that the substitution of inferred skills for matched keywords changes the character of the instrument in ways that matter for governance, that most of those changes make the employer's position harder rather than easier to defend, and that one of the claims routinely attached to it should not be made in public at all.

O que a evidência mostra sobre a prática

Antes de examinar a tecnologia, vale a pena notar o que realmente aconteceu nas organizações que adotaram a contratação baseada em competências como política.

In February 2024 the Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and the Burning Glass Institute published a study of 11,300 roles at large firms, examining hiring at least one year before and after degree requirements were removed. Dropping the requirement produced an average increase of roughly 3.5 percentage points in the hiring of workers without a bachelor's degree, and because the change applied only to the small share of roles that dropped a requirement, the net effect across the labor market amounted to fewer than one in seven hundred hires. Close to half the firms studied fell into a category the authors termed in name only, where a stated commitment produced no measurable change in hiring behavior.

EM NÚMEROS

11,300

cargos em grandes empresas analisados antes e depois da eliminação dos requisitos de diploma

3,5 p.p.

aumento médio na contratação de trabalhadores sem diploma de bacharel

"~50%"

"de

Fonte: Fuller et al., Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice, fevereiro de 2024

A conclusão não é que a contratação baseada em competências não possa funcionar. As empresas que alteraram os seus processos, e não apenas os seus anúncios, registaram efetivamente movimento. A conclusão é que o anúncio e a prática divergiram quase por completo, e que essa divergência passou despercebida porque ninguém media a segunda. Uma organização que pretenda adotar esta abordagem deve presumir que os seus próprios resultados se assemelharão à média, a menos que meça, e deve tratar a diferença entre o que diz e o que os seus dados de contratação mostram como aquilo que mais provavelmente será produzido num futuro litígio.

A inferência não remove o substituto

A alegação técnica é que um modelo de competências lê para além do vocabulário superficial, chegando à capacidade subjacente. O que efetivamente faz é derivar atribui-

ções de competências a partir do mesmo documento que o filtro de palavras-chave leu, usando uma cadeia de inferência mais longa e menos inspecionável.

O modelo não observa que um candidato sabe gerir um projeto. Observa um cargo, numa entidade empregadora, durante um determinado período, descrito numa linguagem particular, e atribui uma competência com base em associações aprendidas a partir de dados anteriores sobre o que se presumia que pessoas com cargos semelhantes em entidades empregadoras semelhantes seriam capazes de fazer. Todo o substituto disponível para o filtro de palavras-chave permanece disponível para o modelo de inferência, e vários outros tornam-se disponíveis, porque o modelo pode recorrer ao prestígio institucional, à continuidade da carreira, às convenções de fraseado e aos padrões de progressão que uma lista de palavras-chave não conseguiria representar.

Isto importa sobretudo para os candidatos que esta abordagem pretende alcançar. As competências adquiridas através de cuidados familiares, organização comunitária, serviço militar, empreendedorismo informal ou familiar, autogestão de deficiência, ou uma carreira interrompida são precisamente as competências menos bem representadas nos dados de treino extraídos de históricos de emprego convencionais. A candidata cuja capacidade não é legível no corpus habitual estava em desvantagem com o filtro de palavras-chave e continua em desvantagem com o modelo, com a diferença de que já não consegue perceber porquê.

A candidata cuja capacidade não é legível no corpus habitual estava em desvantagem com o filtro de palavras-chave e continua em desvantagem com o modelo, com a diferença de que já não consegue perceber porquê.

A taxonomia é uma construção, e alguém a construiu

Todo o sistema baseado em competências assenta numa taxonomia: um conjunto enumerado de competências, as suas definições, as suas relações, e a evidência considerada demonstrativa de cada uma. Essa taxonomia não é um objeto natural. Foi construída por pessoas, consagrando julgamentos sobre o que conta como competência, quais as competências distinguíveis entre si, e o que demonstra a sua posse.

Organizations adopting these systems almost never examine the taxonomy, and in many products cannot. The result is that the definition of qualification for a role has been outsourced to a vendor's ontology, and the employer using it will nonetheless be the party asked to justify it. When the question arrives asking why a particular attribute was treated as required, the answer that it was in the vendor's skills library is not responsive.

Um instrumento auditável trocado por um opaco

Este é o ponto de governação e é o mais consistentemente ignorado.

Um filtro de palavras-chave é um instrumento mau com uma virtude substancial: é legível. A lista pode ser lida. Uma pessoa pode olhar para ela e observar que o filtro exige um termo que nada tem a ver com o cargo, ou que exclui um sinónimo comum num determinado setor ou região. Onde produz impacto adverso, o componente responsável pode ser identificado, porque os componentes estão enumerados.

Um modelo de inferência de competências não tem nenhuma dessas propriedades. Os seus critérios não podem ser lidos, os seus componentes não podem ser individualmente inspecionados pelo empregador, e a razão pela qual determinada candidata obteve a pontuação que obteve não é recuperável a partir de nada que o empregador possua. A organização substituiu um instrumento rudimentar e transparente por um sofisticado e opaco, e descreveu a troca como uma melhoria em termos de justiça. O que melhorou foi a sofisticação. O que perdeu foi a única coisa que tornava o instrumento anterior defensável.

Isto tem consequências diretas ao abrigo da legislação federal em vigor. As Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures exigem que, quando um processo de seleção total revele impacto adverso, o utilizador identifique quais os componentes responsáveis e mantenha evidência de validade para esses componentes. Um processo construído a partir de um filtro enumerado permite essa análise. Um processo construído a partir de um modelo de inferência, em infraestrutura do fornecedor, com as pontuações descartadas após a classificação, geralmente não permite.

O enquadramento baseado em competências aumenta o ónus de validação, não o reduz

Há uma consequência adicional que as organizações que adotam esta linguagem não costumam ter considerado.

Um filtro de palavras-chave não faz qualquer alegação sobre o que mede. Faz corresponder cadeias de carateres. Um sistema baseado em competências faz uma afirmação explícita: que mede competências identificadas e relacionadas com o cargo. Essa afirmação é uma alegação de validade de constructo, feita pelo empregador, em público, sobre o seu próprio processo de seleção.

Ao abrigo das Uniform Guidelines, espera-se que um empregador cujo procedimento de seleção produza impacto adverso apresente evidência de que o procedimento é válido para o cargo. Um empregador que caracterizou publicamente o seu processo como medindo competências específicas relacionadas com o cargo ofereceu voluntariamente o enquadramento segundo o qual será julgado, e fê-lo antes de estabelecer que o consegue cumprir. A organização deveria, por isso, ser capaz de responder, para cada constructo pontuado, a que dever documentado do cargo corresponde e em que evidência assenta essa correspondência. Quando a resposta é que o fornecedor nomeou a competência, o empregador adotou uma alegação de validade que não fez e que não consegue sustentar.

A alegação a não fazer

Uma afirmação associada à contratação baseada em competências deve ser retirada de toda a comunicação externa: a de que a abordagem produz equipas mais diversas.

The difficulty is not that diversity is an improper goal. It is that the sentence, read by a lawyer, states that the organization's selection process affects the protected-class composition of its workforce. Title VII, as amended in 1991, makes it unlawful in connection with the selection or referral of applicants to adjust scores, use different cutoff scores, or otherwise alter the results of employment-related tests on the basis of race, color, religion, sex, or national origin. Nothing here suggests that skills-based tools do this. What the public claim does is invite the question, in a document the employer wrote and cannot retract, in an environment where such questions are being asked with increasing frequency and where Executive Order 14281 has directed federal agencies to deprioritize disparate impact enforcement while doing nothing to reduce the

exposure of employers who make affirmative representations about demographic outcomes.

Há também o problema comum da fundamentação. Uma organização que afirme que o seu processo produz equipas mais diversas deveria ser capaz de apresentar os dados de antes e depois que a sustentam, controlados pela composição do conjunto de candidatos e pelo volume de contratação. A maioria não consegue, o que significa que a alegação é, além de imprudente, não verificada.

> **A FORMULAÇÃO DEFENSÁVEL**
>
> A organização está a alargar o leque de qualificações que considerará, documentou o fundamento relacionado com o cargo para cada uma, e monitoriza resultados. Essa afirmação é exata, é consistente com o objetivo, e não afirma nada que a organização preferisse não ter de provar.

A formulação defensável está disponível e não custa nada. A organização está a alargar o leque de qualificações que considerará, documentou o fundamento relacionado com o cargo para cada uma, e monitoriza resultados. Essa afirmação é exata, é consistente com o objetivo, e não afirma nada que a organização preferisse não ter de provar.

O que estabelecer antes da implementação

Cinco pontos, respondíveis por escrito e com base em evidência e não na descrição do fornecedor, antes de um sistema de inferência de competências intervir numa decisão de seleção.

1. **What is the taxonomy, who built it, and can the organization read it.** A system whose skill definitions cannot be inspected has placed the definition of qualification outside the organization′s control while leaving the justification inside it.
2. **Para cada constructo pontuado, a que dever documentado do cargo corresponde.** Isto deve ser escrito pela organização, não fornecido pelo fornecedor, e deve existir antes de o sistema funcionar, e não depois de ser apresentada uma queixa.

3. **A pontuação, os dados de entrada e a versão do modelo são conservados para cada decisão, e uma decisão específica pode ser reproduzida mais tarde.** Caso não seja possível, a organização não consegue realizar a análise de componentes prevista nas Uniform Guidelines, e deve sabê-lo antes de precisar disso.
4. **What does the organization's own hiring data show, measured before and after.** Given the published gap between pronouncement and practice, this is the only way to know whether anything changed, and it is also the record that establishes good faith.
5. **O que a organização está a afirmar publicamente, e consegue fundamentar cada frase.** Os textos de marketing sobre resultados de contratação são sujeitos a descoberta processual, e são escritos por pessoas que não são consultadas quando são posteriormente apresentados.

Conclusão

Contratar com base em competências em vez de palavras-chave é um objetivo válido, e a crítica à correspondência de palavras-chave que o motiva está correta. O que a tecnologia atual oferece não é a eliminação de proxies, mas a sua migração para uma camada que o empregador não consegue inspecionar, acompanhada de uma alegação pública de validade de constructo que o empregador não estabeleceu e de uma alegação sobre resultados demográficos que seria melhor não fazer.

As organizações que beneficiarão desta mudança são as que a tratam como um problema de medição e não como uma decisão de compra: as que definem elas próprias as competências, documentam a base relacionada com o cargo, conservam o registo, medem o que efetivamente mudou e descrevem o resultado numa linguagem que conseguiriam defender sob juramento. Isso é mais trabalho do que adotar o vocabulário. É também a única versão de contratação baseada em competências que se comprovou capaz de mudar algo.

Referências

- Ordem Executiva 14281, Restoring Equality of Opportunity and Meritocracy, 23 de abril de 2025.

- Fuller, Joseph, et al. *Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice*. Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and The Burning Glass Institute, fevereiro de 2024.
- Título VII da Lei dos Direitos Civis de 1964, conforme alterada, 42 U.S.C. § 2000e-2, incluindo o § 2000e-2(l).
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, 29 C.F.R. Parte 1607, incluindo os §§ 1607.4 e 1607.15; requisitos de manutenção de registos da EEOC, 29 C.F.R. Parte 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 18). Competências, Não Palavras-Chave: Inferência, Auditabilidade e as Afirmações Que os Empregadores Não Devem Fazer. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pt/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/