Quando a ignorância recruta a inteligência — O paradoxo dos recursos humanos na era tecnológica

Publicado em 2026-10-20 10:45:00

CRÓNICA · TECNOLOGIA · SOCIEDADE

Quando a ignorância recruta a inteligência — O paradoxo dos recursos humanos na era tecnológica

Quando os filtros de recrutamento confundem palavras-chave com inteligência, quem perde é a inovação.

de cálculo

Houve um tempo em que recrutar um profissional de informática significava procurar mais do que um diploma. Procurava-se a capacidade de raciocinar, a experiência acumulada, a curiosidade intelectual e, sobretudo, o potencial para resolver problemas que ainda nem sequer tinham sido formulados. Não era uma época perfeita, nem todos os recrutamentos eram exemplares. Mas havia uma virtude que importa recuperar: o reconhecimento de que a engenharia exige julgamento técnico.

O triunfo das palavras-chave

Hoje, em determinados processos de seleção, o currículo corre o risco de se transformar numa sequência de palavras-chave. Python, Kubernetes, AWS, Scrum, certificações, anos de experiência nesta ou naquela ferramenta. Se o candidato não reproduz a combinação esperada, pode ser excluído antes de conversar com quem compreende o trabalho que irá realizar. É uma perversão da avaliação: confunde-se a linguagem usada para descrever uma competência com a própria competência.

incompetência. Trata-se de delimitar responsabilidades. Um recrutador pode avaliar comunicação, expectativas, percurso e adequação organizacional; não deve, porém, decidir sozinho sobre a capacidade de desenhar um algoritmo, analisar concorrência entre processos ou diagnosticar falhas numa arquitetura distribuída sem o apoio de especialistas. A pergunta incómoda é simples: como pode uma empresa reconhecer excelência técnica se a afasta da própria mesa de avaliação?

Experiência não é antiguidade; potencial não é uma certificação

Um profissional com décadas de trabalho pode ter uma compreensão profunda de sistemas, abstração, desempenho, segurança e integração. Um recém-formado pode revelar criatividade e capacidade de aprendizagem extraordinárias. Nenhum deles merece aprovação automática. Ambos merecem uma avaliação séria, baseada em problemas concretos, discussão técnica e evidências de realização. A experiência não deve ser confundida com mera antiguidade, assim como o

A evidência contraria a superficialidade

Em 2024, Joseph Fuller e Matt Sigelman observaram, na Harvard Business Review, a distância entre anunciar recrutamento baseado em competências e efetivamente alterar as práticas de contratação. A OCDE tem defendido modelos que reconheçam competências demonstradas, aprendizagem prévia e avaliações mais adequadas às funções. E o Future of Jobs Report 2025, do Fórum Económico Mundial, identificou o pensamento analítico como competência essencial para 69% dos empregadores inquiridos. Há aqui uma ironia: as organizações dizem procurar pensamento analítico, mas alguns dos seus filtros iniciais podem nem sequer lhe dar oportunidade de aparecer.

A inteligência artificial pode ampliar o erro

A automatização do recrutamento não é, por si só, um retrocesso. Pode ajudar a organizar candidaturas, reduzir tarefas repetitivas e aumentar a consistência. Mas um sistema que apenas replica critérios pobres fá-lo à escala

invenção? A tecnologia não substitui a obrigação de definir critérios válidos, testar enviesamentos e garantir revisão humana competente.

Recrutar engenheiros exige engenharia no recrutamento

O caminho é conhecido, embora exija mais trabalho: definir o problema real da função; avaliar portefólios e realizações verificáveis; propor exercícios proporcionais e relevantes; envolver profissionais técnicos experientes; testar capacidade de aprendizagem; documentar critérios e assegurar igualdade de oportunidades. As referências profissionais podem acrescentar contexto, mas não substituir a prova de competência. O departamento de recursos humanos deve ser parceiro de uma decisão tecnicamente informada, não o seu árbitro exclusivo.

O preço invisível de rejeitar talento

Uma empresa que exclui candidatos por inadequação a um formulário pode não perceber o que perdeu. Não contabiliza a arquitetura que nunca foi concebida, a falha que ninguém antecipou, a solução que não nasceu. O

que proclama a centralidade da inteligência, é extraordinário que tantas decisões ainda possam ser tomadas sem a compreender.

A pergunta que fica

Se Alan Turing ou Edsger Dijkstra se apresentassem hoje sem as certificações e as palavras-chave exigidas por uma vaga, quantos processos saberiam reconhecer o seu potencial? É uma hipótese retórica, não uma afirmação histórica. Mas expõe o essencial: recrutar não é procurar quem melhor imita uma descrição de funções. É descobrir quem consegue pensar, construir, aprender e criar valor. Quando a burocracia se coloca acima do conhecimento, a empresa pode contratar o currículo perfeito — e deixar a inteligência à porta.

> **Nota editorial**
>
> Esta crónica é um texto de opinião sobre práticas de recrutamento tecnológico. Não pressupõe que todos os processos atuais sejam superficiais, nem atribui falta de competência a uma geração ou a uma

> prevalência de cada prática criticada em Portugal. A comparação com figuras históricas é expressamente retórica.

Referências e leituras internacionais

1. Harvard Business Review — What Companies Get Wrong About Skills-Based Hiring (2024)
2. OECD — A Skills-First Labour Market (2026)
3. OECD — Empowering the Workforce in the Context of a Skills-First Approach (2025)
4. World Economic Forum — Future of Jobs Report 2025