This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/.

O Custo de "Gerir Bem sem um Intérprete" | Lacunas de Comunicação Invisíveis e a Classificação Incorreta do Desempenho

Heather Grizzle · May 4, 2026

Hard-of-hearing employees who manage fine may be missing critical information. How invisible communication gaps get misread as performance.

Existe uma versão de falha de acessibilidade que não se parece com uma falha. Apresenta-se como competência. Soa como participação. Manifesta-se como alguém que está "a acompanhar o ritmo", a assistir a reuniões, a responder quando solicitado e a fazer avançar o trabalho o suficiente para evitar preocupações imediatas. À superfície, o sistema parece estar a funcionar. Por baixo, a informação vai-se perdendo em pequenos incrementos consistentes que se acumulam ao longo do tempo.

O relato de um profissional com deficiência auditiva parcial a trabalhar num ambiente de interpretação em ASL (American Sign Language) expõe esta dinâmica com uma clareza pouco habitual. Durante um ano inteiro, o indivíduo operou sob o pressuposto de que não era necessário apoio adicional. Assistiu a reuniões. Navegou por conferências. O trabalho progrediu. Não havia nenhum sinal óbvio de que algo estivesse estruturalmente errado. A lacuna não era visível para a pessoa que a vivia, o que significava que não podia ser nomeada, solicitada ou corrigida.

A primeira indicação de falha não veio do indivíduo. Veio da gestão. Um supervisor observou falta de continuidade na sequência das reuniões de equipa, um padrão que sugeria uma compreensão incompleta do que tinha sido discutido. Essa observação reformulou a situação. O que tinha sido percecionado internamente como "estar a gerir bem" estava a registar-se externamente como inconsistência na execução. O detalhe crítico é que o colaborador não tinha consciência da informação que estava a perder. Sem essa consciência, não há mecanismo para autocorreção. O sistema falha em silêncio.

É aqui que as organizações classificam erradamente o problema de forma recorrente. Quando as lacunas de comunicação são invisíveis, os resultados que produzem são interpretados através de uma lente de desempenho. Detalhes perdidos tornam-se falta de atenção. O acompanhamento atrasado torna-se falta de responsabilização. A compreensão parcial torna-se desinteresse percecionado. A organização responde ao sintoma e não à origem, reforçando uma narrativa que coloca a responsabilidade no indivíduo e não no ambiente de comunicação.

A introdução de um intérprete qualificado, ainda que temporariamente, alterou esse ambiente de uma forma que torna o problema subjacente mensurável. Durante um retiro empresarial de três dias, o indivíduo tomou a decisão deliberada de depender totalmente de um intérprete em vez de tentar dividir a atenção entre a entrada áudio e a legendagem. O resultado não foi uma melhoria incremental. Foi uma mudança radical. A fadiga diminuiu. A carga cognitiva estabilizou. A compreensão passou de um entendimento fragmentado e reconstruído para uma clareza quase total.

Demonstra que a condição de base não era "adequada com pequenas lacunas". Era um estado sustentado de perda parcial de informação. O indivíduo tinha estado a operar dentro de um sistema que exigia compensação constante, reconstruindo significado a partir de inputs incompletos, e fazendo-o sem uma forma fiável de verificar a precisão. Uma vez estabilizado o canal de comunicação, a necessidade de compensação desapareceu, e as condições de desempenho normalizaram-se.

> Essa mudança não é anedótica. É diagnóstica.

Isto expõe um risco organizacional mais amplo que é frequentemente ignorado. A comunicação é tratada como um dado adquirido, uma camada assumida do funcionamento no local de trabalho que não requer validação ativa. Na realidade, a comunicação é infraestrutura. Quando está instável, todos os processos a jusante são afetados. As decisões são tomadas com base em informação incompleta. O trabalho é executado com lacunas de contexto. Os ciclos de feedback são distorcidos porque se baseiam em resultados que não refletem uma compreensão completa.

A presença de legendagem no ambiente do retiro ilustra ainda mais as limitações das soluções comumente aceites. As legendas estavam disponíveis, mas a precisão era inconsistente, particularmente na presença de sotaques e dinâmicas com múltiplos ora-

dores. O sistema proporcionava acesso parcial, o que criava a ilusão de suficiência ao mesmo tempo que ainda exigia que o indivíduo preenchesse as peças em falta. Este é um padrão recorrente no design de acessibilidade. Ferramentas que têm um desempenho adequado em condições controladas são implementadas em ambientes complexos onde as suas limitações se tornam mais evidentes, embora a sua presença sinalize que o requisito foi cumprido.

A dimensão psicológica desta experiência acrescenta mais uma camada de complexidade. A hesitação em solicitar um intérprete não se baseava na falta de necessidade. Foi influenciada por limiares internalizados de legitimidade. O indivíduo não se percecionava como suficientemente "Deaf" para justificar o apoio. Havia a sensação de que os recursos deveriam ser reservados para quem tivesse necessidades mais visíveis ou graves. Esta dinâmica não é incomum. Cria um mecanismo de filtragem em que os indivíduos suprimem as suas próprias necessidades para se alinharem com normas ou expectativas percecionadas.

Do ponto de vista organizacional, isto introduz um ponto cego estrutural. Se o acesso depende da autoidentificação, e a autoidentificação é condicionada pela incerteza ou pelo estigma, então uma parte da necessidade permanecerá por revelar. O sistema parecerá funcionar enquanto exclui silenciosamente aqueles que não atingem um limiar internalizado para solicitar apoio. Isto não é uma falha de defesa individual. É uma falha de design na forma como a acessibilidade é desencadeada e disponibilizada.

A implicação para a gestão é significativa. As avaliações de desempenho, a dinâmica de equipa e os percursos de desenvolvimento são todos influenciados pela qualidade da comunicação. Quando essa qualidade é inconsistente, os dados usados para avaliar o desempenho são inerentemente não fiáveis. Os gestores podem atribuir lacunas à capacidade ou ao esforço sem reconhecer que o problema subjacente é a integridade da informação. Uma vez que ocorre essa atribuição errada, as ações corretivas visam a variável errada, e o problema original persiste.

Resolver isto requer uma mudança de modelos reativos para modelos proativos de acessibilidade. Em vez de esperar por pedidos explícitos, as organizações devem criar condições em que a eficácia da comunicação seja avaliada continuamente. Isto inclui avaliar não apenas se os indivíduos estão presentes nas conversas, mas se estão a receber e a processar informação a um nível que apoie a participação plena. Implica normalizar o uso de intérpretes num espetro de perfis auditivos, reduzindo a barreira per-

cecionada ao acesso ao torná-lo um componente padrão da comunicação em vez de uma exceção.

Requer também uma reavaliação das ferramentas em que se confia para disponibilizar o acesso. A legendagem, embora valiosa, não pode ser tratada como uma solução universal, particularmente em ambientes com alta variabilidade nos padrões de fala e nos estilos de interação. As organizações devem compreender as limitações destas ferramentas e garantir que existam caminhos alternativos disponíveis quando essas limitações são atingidas.

No seu núcleo, trata-se de uma questão de alinhamento. A organização acredita que está a proporcionar acesso. O indivíduo acredita que está a gerir-se dentro do sistema. Os resultados sugerem o contrário. Colmatar essa lacuna exige mais do que política. Exige uma recalibração de como a comunicação é compreendida e validada como elemento fundamental do trabalho.

A experiência descrita não é um caso isolado. Reflete um padrão mais amplo em que os indivíduos operam dentro de sistemas que não são totalmente acessíveis, compensando de formas que mascaram a deficiência subjacente. O custo dessa compensação é suportado ao longo do tempo, através do aumento da fadiga, da redução da clareza e da acumulação gradual de informação perdida. Quando esses custos emergem, são frequentemente interpretados como falhas individuais em vez de problemas sistémicos.

A correção não é complexa em termos conceptuais, mas requer execução intencional. As organizações devem tratar a comunicação como um componente mensurável da infraestrutura de desempenho. Devem reconhecer que a ausência de reclamação não equivale a adequação. Devem criar ambientes onde o acesso não seja negociado ou justificado, mas sim pressuposto e verificado.

> **A DISTINÇÃO FUNDAMENTAL**
>
> Quando a comunicação é estabilizada, o desempenho torna-se um reflexo mais preciso da capacidade. Quando não é, o desempenho é um sinal distorcido moldado pelas limitações do sistema.

Essa distinção determina se as organizações estão a avaliar as suas pessoas ou os seus processos.

Em muitos casos, é a segunda hipótese que requer atenção.

> **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. (2026, May 4). O Custo de "Gerir Bem sem um Intérprete" | Lacunas de Comunicação Invisíveis e a Classificação Incorreta do Desempenho. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pt/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/