

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at <https://www.novaracg.com/2026/07/23/authorization-before-readiness-why-inaccessible-onboarding-is-a-governance-failure-and-what-it-predicts-about-ai-deployment/>.

# Autorização Antes da Prontidão: Por Que a Integração Inacessível É uma Falha de Governança, e O Que Ela Prevê sobre a Implantação de IA

Heather Grizzle · July 23, 2026

*As instituições autorizam a participação antes de construir as condições para ela. Por que a integração inacessível prevê como uma organização governará a implantação de IA.*

## Conteúdo

1. A Mesma Falha, Aplicada à Tecnologia
2. Pré-Autorização, Não Pós-Reclamação
3. Prontidão como Padrão
4. Referências

As instituições autorizam rotineiramente a participação antes de terem construído as condições que tornam a participação possível. Uma decisão de contratação é finalizada, uma data de início é definida, e o funcionário chega para descobrir que os materiais, sistemas e adaptações necessários para a função nunca foram preparados. A organização autorizou alguém a participar de um trabalho que ainda não tornou participável. Isso não é um deslize administrativo. É uma falha de governança, e é a mesma falha que ocorre quando uma organização autoriza um sistema de inteligência artificial para implantação antes de estabelecer as estruturas de supervisão, testes e responsabilização que tornariam a implantação defensável.

A integração de novos funcionários é o caso útil porque a falha é visível em um prazo curto e os custos são fáceis de rastrear. Considere uma sequência que se repete em vários setores. Um departamento contrata um funcionário com deficiência. Os materiais



de treinamento não foram produzidos em formatos acessíveis. O que estava programado como uma orientação estruturada de duas semanas se estende por mais de um mês. A instrução é ministrada de forma inconsistente porque o departamento está elaborando as provisões de acesso depois da chegada, em vez de antes. O funcionário passa as primeiras semanas da função identificando materiais ausentes, explicando por que os processos padrão não funcionam e construindo um plano de acesso que a instituição deveria ter fornecido. A produtividade é adiada, e o atraso é registrado contra o indivíduo, e não contra o processo que o produziu.

A relevância desse padrão não é o fato de ser inconveniente. É que ele constitui uma exclusão estrutural dentro de um ato formalmente inclusivo. A organização contratou o funcionário. Ela cumpriu a obrigação visível. No entanto, o funcionário permanece funcionalmente excluído porque a instituição tratou a contratação como o ponto final da questão da acessibilidade, em vez do ponto em que a questão se torna operativa. A admissão formal sem prontidão operacional produz uma exclusão que ninguém precisa pretender e que nenhum documento de política registrará.

The mechanism deserves precise naming, because how a failure is attributed determines who is expected to fix it. Deborah Stone's work on causal stories describes how competing accounts of what caused a harm determine where responsibility is assigned and which remedies become thinkable. An onboarding delay attributed to individual circumstance generates accommodation requests, case-by-case exceptions, and a quiet performance record. The same delay attributed to institutional unreadiness generates procurement requirements, design standards, and sign-off procedures. The facts are identical. The governance consequences are not.

---

A admissão formal sem prontidão operacional produz uma exclusão que ninguém precisa pretender e que nenhum documento de política registrará.

## **A Mesma Falha, Aplicada à Tecnologia**

As organizações agora implantam sistemas automatizados e habilitados por IA em todas as funções onde essa falha se origina: triagem de recrutamento, plataformas de integração, entrega de treinamento de funcionários, monitoramento de desempenho,



agendamento e apoio interno à decisão. Um processo habilitado por IA não é, por isso, um processo acessível ou bem governado. Quando um sistema é adquirido e implantado sem testar se os funcionários com deficiência conseguem usá-lo de forma eficaz, a tecnologia não corrige o padrão subjacente. Ela o industrializa, aplicando uma suposição de acesso não testada de maneira uniforme e em alta velocidade.

A questão relevante no momento da autorização não é se um sistema funciona de acordo com sua especificação técnica. Uma plataforma pode desempenhar exatamente como projetada e ainda assim falhar como instrumento institucional se as pessoas que precisam usá-la não conseguem acessá-la, navegá-la ou se engajar de forma significativa com ela. A documentação do fornecedor que atesta conformidade é uma alegação sobre o produto. Não é evidência sobre a força de trabalho. As evidências públicas neste mercado ainda não sustentam tratar as duas coisas como equivalentes, e os instrumentos de contratação que as confundem transferem o risco para a instituição enquanto aparentam reduzi-lo.

A arquitetura legal já antecipa isso. O Americans with Disabilities Act (ADA) enquadra a adaptação como uma obrigação interativa do empregador, e não como um pedido que o funcionário deve originar e justificar. A Seção 508 do Rehabilitation Act impõe requisitos de acessibilidade à tecnologia de informação e comunicação adquirida por agências federais, e sua influência se estende bem além dos compradores federais diretos, através de relações contratuais e padrões estaduais adotados. Na Europa, a Diretiva (EU) 2019/882 é exigível desde junho de 2025 e alcança organizações que atendem consumidores europeus, independentemente de onde estejam registradas, com a EN 301 549 operando como referência técnica. Os empregadores com qualquer exposição europeia agora operam sob um regime de acessibilidade com consequências de contratação atreladas, incluindo a possível exclusão de contratos públicos.

O que a arquitetura legal não fornece é um método. As obrigações estatutárias estabelecem que a acessibilidade é exigida. Elas não dizem a um responsável por contratações que evidências exigir antes de assinar, o que parece um teste suficiente, ou o que acontece quando um sistema é considerado deficiente após a implantação. Essa lacuna é onde os instrumentos de governança deveriam estar, e onde a maioria das organizações atualmente não tem absolutamente nada.



## Pré-Autorização, Não Pós-Reclamação

Uma governança que começa após uma reclamação não é governança. É remediação com um rastro documental. A correção é localizar a determinação de acessibilidade no ponto de autorização, onde a instituição ainda tem influência sobre o fornecedor e ainda não assumiu os compromissos operacionais que tornam a reversão dispendiosa.

No mínimo, uma organização deveria ser capaz de responder a seis perguntas antes que um sistema de emprego apoiado por IA seja aprovado para uso.

1. Quais requisitos de acessibilidade foram incluídos na licitação, em vez de serem levantados posteriormente?
2. Que testes foram conduzidos com usuários afetados, em vez de com substitutos ou apenas verificadores automatizados?
3. Que provisões de acesso à comunicação estão documentadas, e quem é responsável por mantê-las à medida que o sistema é atualizado?
4. Que procedimento de apoio humano opera junto com o sistema, e ele é dotado de recursos ou apenas nomeado?
5. Qual é o procedimento de falha definido quando a tecnologia não funciona para um determinado funcionário, e ele coloca sobre esse funcionário o ônus de acioná-lo?
6. E quem especificamente assina a autorização, com que base probatória, com que autoridade para recusar?

None of these questions is technically demanding. Their absence from most procurement files is the point. Lester Salamon's account of governance describes public action as a matter of tool selection, where the instrument chosen carries distributive consequences independent of the goal it was chosen to serve. Procurement is such a tool. Selecting an automated onboarding platform is not a neutral operational decision. It allocates who bears the cost of the system's limitations, and in the absence of pre-authorization requirements, that cost falls consistently on the employees least positioned to absorb it.

## Prontidão como Padrão

The reframing this article proposes is narrow but consequential. Accessible onboarding is not a service courtesy extended to disabled employees. It is an observable indi-



cator of whether an institution authorizes commitments it is prepared to honor. Organizations that prepare access provisions before an employee's first day have demonstrated that they anticipate foreseeable requirements, account for users unlike the designers, and accept responsibility for equitable implementation. Organizations that respond only after a disabled employee encounters a barrier have not met an unexpected problem. They have disclosed that readiness was never part of the authorization criteria.

O mesmo padrão se transfere diretamente para a governança de tecnologia. Acessibilidade, supervisão e responsabilização devem ser estabelecidas antes da autorização, não adaptadas depois que atraso, dano ou exclusão já tenham ocorrido. Uma instituição que não consegue responder às seis perguntas acima sobre um sistema que já implantou não tomou uma decisão de governança sobre esse sistema. Ela tomou uma decisão de compra e a chamou de governança.

A inclusão não pode começar após a chegada. Nem pode a supervisão.

#### **SOBRE A PRÁTICA**

*A Novara Consulting Group LLC assessora compradores públicos e institucionais em governança e contratação de sistemas de IA que afetam a acessibilidade e a participação da força de trabalho.*

## **Referências**

Americans with Disabilities Act of 1990, 42 U.S.C. § 12101 et seq.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series.

Dickson, R. K., & Isisah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournali's Journal of Human Resource*, 9(1), 1–21.

Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the accessibility requirements for products and services (European Accessibility Act). *Official Journal of the European Union*, L 151.



ETSI. (2021). *EN 301 549: Accessibility requirements for ICT products and services (V3.2.1)*.

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce.

Rehabilitation Act of 1973, Section 508, 29 U.S.C. § 794d.

Salamon, L. M. (Ed.). (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford University Press.

Stone, D. (2012). *Policy paradox: The art of political decision making* (3rd ed.). W. W. Norton.

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2022). *The Americans with Disabilities Act and the use of software, algorithms, and artificial intelligence to assess job applicants and employees* (EEOC-NVTA-2022-2).

World Wide Web Consortium. (2023). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*. W3C Recommendation.

---

## Como citar

Grizzle, H. M. (2026, July 23). Autorização Antes da Prontidão: Por Que a Integração Inacessível É uma Falha de Governança, e O Que Ela Prevê sobre a Implantação de IA. Novara Consulting Group. <https://doi.org/10.5281/zenodo.23003355>

