

**PROMOÇÃO DA EQUIDADE**



**PROMOVENDO  
A DIVERSIDADE  
E A INCLUSÃO  
MEDIANTE ADAPTAÇÕES  
NO LOCAL DE TRABALHO**  
UM GUIA PRÁTICO





---

Organização  
Internacional  
do Trabalho

**PROMOVENDO  
A DIVERSIDADE  
E A INCLUSÃO  
MEDIANTE  
ADAPTAÇÕES  
NO LOCAL DE  
TRABALHO**  
UM GUIA PRÁTICO

Série: Promoção da Equidade - Volume 3

edição:

**Santa Causa**

São Paulo

2018

A edição original deste trabalho foi publicada pela OIT, em Genebra, sob o título Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo: Una guía práctica.

Direitos autorais ©2017 OIT.

Direitos autorais da tradução em português ©2018 Santa Causa

---

“Promovendo a Diversidade e a Inclusão mediante Adaptações no Local de Trabalho: um Guia Prático” (Fomentado la Diversidad y la Inclusión mediante Ajustes en el Lugar de Trabajo: una Guía Práctica], de autoria e publicação da Organização Internacional do Trabalho, em Genebra, Suíça, em 2017. Versão em língua portuguesa, publicada pela Santa Causa Boas Ideias & Projetos, em São Paulo-SP, Brasil, em 2018. 88 p.

ISBN 978-65-80030-00-2

1. Modificações no local de trabalho. 2. Adaptações razoáveis. 3. Trabalho e emprego de pessoas com deficiência.

---

Traduzido e reproduzido com permissão.

As denominações utilizadas em publicações da OIT, que estão em conformidade com a prática das Nações Unidas, e a apresentação do material nesse sentido não implicam a expressão de nenhuma opinião, qualquer que ela seja, por parte da OIT no que se refere ao status legal de qualquer país, região ou território ou de suas autoridades, ou no que refere à delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos estudos e outras contribuições repousa somente com seus autores, e a publicação não constitui um endosso pela OIT das opiniões expressas neles.

A referência a nomes de organizações e produtos e processos comerciais não implica o endosso deles pela OIT, e a não menção de alguma organização em particular, algum produto ou processo comercial, não constitui um sinal de desaprovação.

A OIT não aceitará nenhuma responsabilidade pela validade ou completude da tradução ao português ou por quaisquer incorreções, erros ou omissões ou pelas consequências resultantes do uso deles.



**Série “Promoção da Equidade”**  
**Organização Internacional do Trabalho**  
**Genebra, Suíça**



Vídeos sobre este guia podem ser vistos nos seguintes links:

<https://youtu.be/KjwlG2HM6mg>

<https://youtu.be/oty0UmCTbEw>

<https://youtu.be/rOFMrT08p7E>

<https://youtu.be/HJjnFOPxEno?list=PL73A22D93B709417B>



# CRÉDITOS

## **Título original**

Fomentando la Diversidad y la Inclusión Mediante Ajustes en el Lugar de Trabajo: Una Guía Práctica  
Organização Internacional do Trabalho

## **Tradução**

Romeu Kazumi Sasaki  
Associação Nacional do Emprego Apoiado

## **Autorização da tradução**

Direitos de Autor e Licenças  
Organização Internacional do Trabalho

## **Autorização da publicação**

Memorandum of Agreement assinado em 18/12/2017 por:  
Organização Internacional do Trabalho  
Santa Causa Boas Ideias & Projetos  
Associação Nacional do Emprego Apoiado

## **Autorização do uso das ilustrações**

Poster for Tomorrow

## **Projeto gráfico/diagramação/revisão editorial/edição digital**

Rafael Abílio Públio & Aline Oliveira Morais  
Santa Causa Boas Ideias & Projetos

## **Parceiros na divulgação desta tradução**

### ***Espaço da Cidadania***

E-mail: [ecidadania@ecidadania.org.br](mailto:ecidadania@ecidadania.org.br)

### ***Santa Causa Boas Ideias & Projetos***

E-mail: [stacausa@stacausa.com.br](mailto:stacausa@stacausa.com.br)

### ***Associação Nacional do Emprego Apoiado***

Site: [www.aneabrasil.org.br](http://www.aneabrasil.org.br)

## ***Projeto de Inclusão da Pessoa com Deficiência no Mercado de Trabalho***

Superintendência Regional do Trabalho em São Paulo - SRTb/SP

E-mail: [jose.carmo@mte.gov.br](mailto:jose.carmo@mte.gov.br)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Agência Brasileira do ISBN - Bibliotecária Priscila Pena Machado CRB-7/6971**

P965 Promovendo a diversidade e a inclusão mediante adaptações no local de trabalho : um guia prático [recurso eletrônico] / Organização Internacional do Trabalho ; [tradução Romeu Kazumi Sasaki ; ilustração Poster for Tomorrow]. — São Paulo : Santa Causa, 2018.  
Dados eletrônicos (pdf). — (Promoção da Equidade ; 3)

Título original: Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo : una guía práctica.  
ISBN 978-65-80030-00-2

1. Pessoas com deficiência - Emprego. 2. Acessibilidade.  
3. Inclusão social. 4. Pessoas com deficiência - Condições sociais. I. Organização Internacional do Trabalho. II. Sasaki, Kazumi. III. Poster for Tomorrow. IV. Título. V. Série.

CDD 331.59

# Sumário

<b>7</b>	<b>Créditos</b>
<b>9</b>	<b>Sumário</b>
<b>11</b>	<b>Prefácio</b>
<b>13</b>	<b>Agradecimentos</b>
<b>15</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>
<b>21</b>	CAPÍTULO 1 <b>O que são as Adaptações Razoáveis?</b>
<b>37</b>	CAPÍTULO 2 <b>O Processo para Proporcionar Adaptações Razoáveis</b>
<b>51</b>	CAPÍTULO 3 <b>As adaptações Razoáveis no Ciclo do Emprego</b>
<b>61</b>	CAPÍTULO 4 <b>Práticas Empresariais que Complementam a Adaptação Razoável</b>
<b>67</b>	CAPÍTULO 5 <b>Apoio com que os Empregadores Podem Contar para Proporcionar Adaptação Razoável</b>
<b>75</b>	ANEXO 1 <b>Glossário de Termos e Conceitos Essenciais</b>
<b>77</b>	ANEXO 2 <b>Modelo da Política sobre Adaptações Razoáveis</b>
<b>85</b>	ANEXO 3 <b>Outras Fontes de Informação Principais Instrumentos Internacionais</b>
<b>87</b>	ANEXO 4 <b>Abreviaturas</b>





## Prefácio

Igualdade de oportunidade e de tratamento é um princípio fundamental da justiça social que esteve na essência dos trabalhos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) desde 1919, ano em que ela foi fundada. Ajustes razoáveis, com frequência citados como adaptações razoáveis, constituem um componente essencial para a promoção da diversidade e da inclusão nos locais de trabalho e do direito à igualdade no emprego, no treinamento profissional e na educação.

A maioria dos trabalhadores irá requerer adaptações razoáveis em algum momento do ciclo do emprego, seja para habilitá-la para competir por um emprego e para ter acesso ao emprego em pé de igualdade com os outros, seja para possibilitá-la a permanecer no emprego ou a retornar ao trabalho após um período de afastamento.

A necessidade de adaptações razoáveis pode surgir das responsabilidades por filhos, pais ou outros dependentes, das exigências religiosas; de uma deficiência temporária ou permanente; da condição de HIV; e de outras causas, como acidentes, doenças crônicas ou impedimentos relacionados com a idade.

As adaptações razoáveis permitem que trabalhadores e seus empregadores se beneficiem do pleno potencial profissional daqueles trabalhadores e que ambos os lados contribuam ao sucesso das empresas.

O propósito de uma adaptação razoável não é o de acarretar ônus desproporcional ao empregador, nem o de conceder a um empregado um benefício/vantagem injusto em prejuízo de outros empregados. Adaptações razoáveis no local de trabalho significam proporcionar uma ou mais modificações que sejam adequadas e necessárias às características ou diferenças individuais de um trabalhador ou de um candidato a emprego a fim de que ele ou ela possa desfrutar dos mesmos direitos dos demais trabalhadores. Com frequência, uma adaptação razoável pode ser feita com pouco ou nenhum custo ao empregador e resulta em benefícios concretos ao empregador e ao trabalhador.

Quando e como uma adaptação razoável deverá ser proporcionada? Quando uma solicitação por adaptação deverá ser considerada necessária e razoável ao mesmo tempo? Este guia tem o objetivo de ajudar empresas de todos os portes e em todos os setores da economia a proporcionarem adaptação razoável em todas as etapas da relação de emprego, tais como: definição e anúncio de uma vaga, recrutamento e seleção de candidatos, assim como durante o exercício do emprego e no contexto do retorno ao trabalho após afastamento.

Esperamos que este guia seja utilizado em uma variedade de locais de trabalho, tanto grandes como pequenos, e que ofereça aos empregadores informações úteis e práticas a respeito de como proporcionar adaptações razoáveis. Esperamos que ele dê aos empregadores as ferramentas para construir locais de trabalho inclusivos, produtivos e sustentáveis que lidem com as diferenças individuais, contribuindo tanto para melhorar os ambientes de laborais como, basicamente, para criar melhores empresas.

**Moussa Oumarou**  
Diretor  
Departamento de  
Governança e Tripartismo

**Manuela Tomei**  
Diretora  
Departamento de  
Condições de Trabalho e  
Igualdade

**Corinne Vargha**  
Diretora  
Departamento de Padrões  
Internacionais de Trabalho



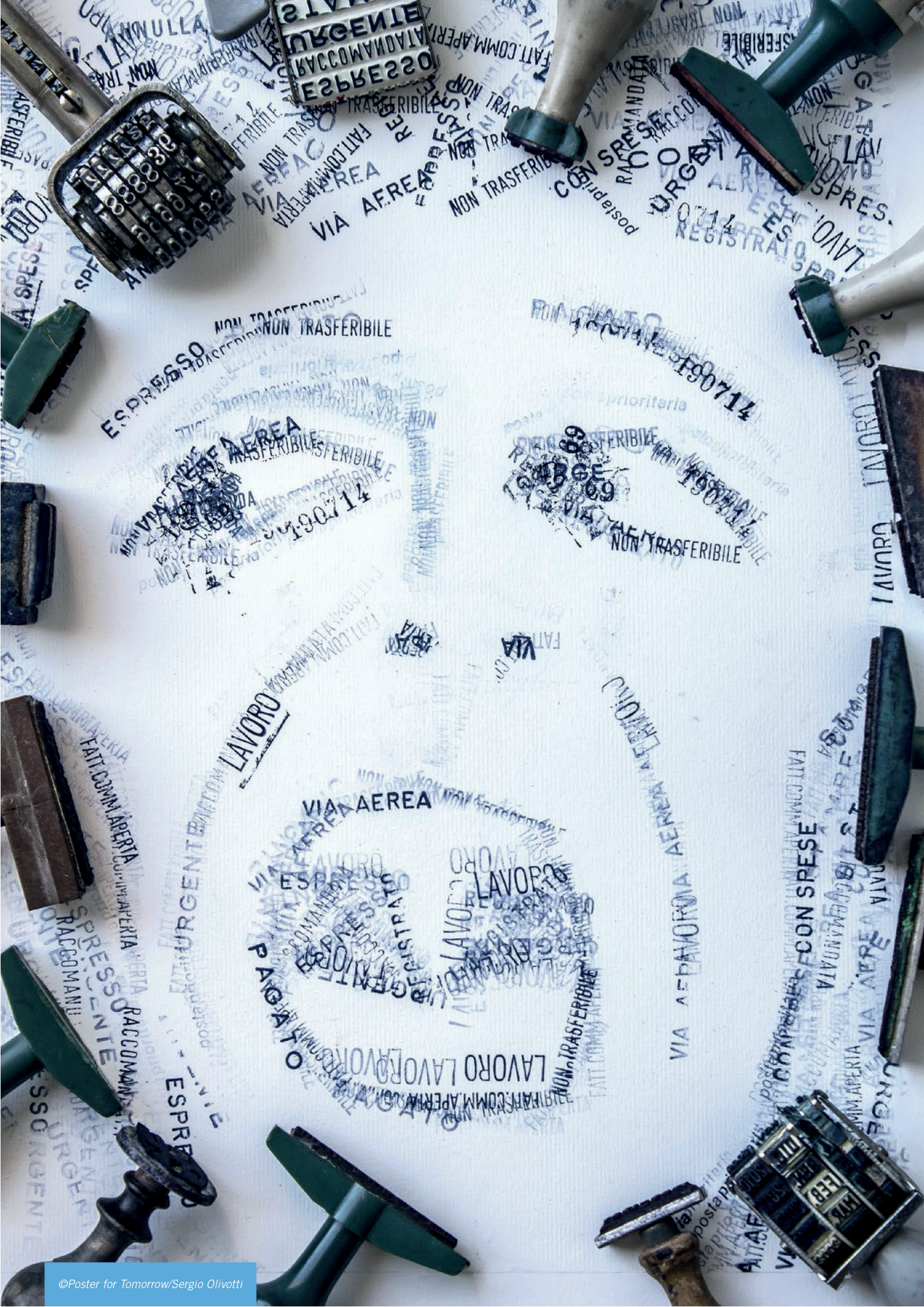
## Agradecimentos

Este guia é o resultado de um esforço colaborativo entre o Departamento de Condições de Trabalho e Igualdade (WORKQUALITY), o Departamento de Governança e Tripartismo (GOVERNANCE) e o Departamento de Padrões Internacionais de Trabalho (NORMES). Foi concebido por Lisa Wong, do Serviço de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho (FUNDAMENTALS) e elaborada em conjunto com Andrea Davila (FUNDAMENTALS), María Marta Travieso (NORMES), Stefan Trömel, do Serviço de Gênero, Igualdade e Diversidade (GED), e Anna Torriente (ILOAIDS).

Consultores externos de reabilitação profissional, DKA e Associados, desenvolveram um primeiro rascunho deste guia. O rascunho foi enriquecido com conhecimentos e experiências de uma diversidade de peritos, empresas, sindicatos e instituições acadêmicas, entre os quais: Mark Bell, professor da Faculdade de Direito da Universidade de Trinity, em Dublin; Hélène Loubeyre, diretora de IMS Entreprendre pour la Cité, em Paris, França; Michael Lynk, professor associado de Direito da Western University, em Ontário, Canadá, e relator especial da ONU sobre a Situação dos Territórios Palestinos; Wendy Porch, gestora superior do Grupo de Trabalho Canadense sobre HIV e Reabilitação; Alberto Vásquez, do Escritório da Relatora Especial da ONU sobre os direitos das pessoas com deficiência; Lucy Vickers, professora de Direito da Universidade de Oxford Brookes; e Graeme Whippy, membro da Ordem do Império Britânico (MBE), da gestão superior do Programa de Deficiência, no Lloyds Banking.

O professor Bell desempenhou um papel-chave na elaboração do guia. O rascunho foi revisado também por outros colegas da OIT, que contribuíram na redação do texto: Caroline Chaigne-Hope, Inviolata Chinyangarara, Jürgen Menze, Shingo Miyake, Henrik Möller e Emanuela Pozzan. Gostaríamos de agradecer também aos ex-consultores da OIT Peter Fremlin e Navleen Kaur por suas valiosas contribuições ao texto e à ONG Poster for Tomorrow por permitir o uso de suas ilustrações no guia.





NON TRASFERIBILE  
ESPR  
190714

VIA AEREA  
NON TRASFERIBILE  
190714

NON TRASFERIBILE  
190814

LAVORO

VIA AEREA  
LAVORO  
NON TRASFERIBILE  
190714

VIA AEREA  
LAVORO

VIA AEREA  
LAVORO

ESPR



# Introdução

Este guia tem o objetivo de explicar o conceito de adaptações razoáveis e oferecer orientação prática e detalhada sobre como e quando elas devem ser implantadas no local de trabalho. Tanto os empregadores como os trabalhadores são agentes intervenientes para assegurar que haja igualdade, diversidade e inclusão no local de trabalho, como também o são os governos, as organizações de empregadores, os sindicatos e outros agentes, por exemplo as organizações da sociedade civil.

Ainda que todos os trabalhadores devam desfrutar de igualdade de acesso ao emprego, alguns enfrentam barreiras que podem colocá-los em desvantagem. Estas barreiras podem impedir o acesso ao emprego ou a permanência nele e, se não forem eliminadas, podem também, na hora de contratar, privar as empresas de um grupo mais amplo e diversificado de candidatos que poderiam ser recrutados. A introdução de adaptações razoáveis desempenha uma importante função para fazer frente a estas barreiras e para contribuir à igualdade, à diversidade e à inclusão no local de trabalho, com as adaptações.

O presente guia foi concebido como ferramenta flexível, adaptável às necessidades de qualquer empresa ou grupo de empresas, independentemente do seu porte ou abrangência, incluídas as pequenas e médias empresas (PMEs). O usuário encontrará nele uma diversidade de exemplos de boas práticas de adaptações razoáveis que podem ser introduzidas em diversas circunstâncias.

## Como usar este guia

Este guia se divide em cinco capítulos concebidos para ajudar o usuário a entender os conceitos subjacentes à noção de adaptações razoáveis e os processos e os passos necessários para aplicar as adaptações durante o ciclo do emprego. A estrutura do guia conduz o usuário sequencialmente através do processo das adaptações, começando com uma explicação sobre o que são as adaptações razoáveis, seguida de exemplos da aplicação na prática dessas adaptações. Os exemplos dados têm uma finalidade ilustrativa e não prescritiva; para determinar exatamente o que constitui uma adaptação razoável haverá de se levar sempre em conta as circunstâncias específicas do trabalhador e da empresa.

Encontra-se no Anexo 2 um Modelo da Política sobre Adaptações Razoáveis, que poderá ser adaptado para uso de empresas de quaisquer portes (incluídas as PMEs), complexidades e recursos.

## Quais categorias de trabalhador estão cobertas neste guia?

Embora reconhecendo que a necessidade de prover adaptações razoáveis pode surgir em situações diversificadas, o presente guia tratará de quatro categorias concretas de trabalhador:

1. Trabalhadores com deficiência.
2. Trabalhadores que têm HIV ou Aids ou estão afetados por eles.
3. Trabalhadoras grávidas e trabalhadores com responsabilidades familiares.
4. Trabalhadores que professam determinada religião ou crença.

Foram selecionadas estas categorias de trabalhador porque na prática a experiência sugere que essas quatro representam as circunstâncias mais comuns nas quais um determinado trabalhador solicitará uma adaptação. Mesmo as pequenas e médias empresas podem receber solicitações de adaptação relacionada com uma ou mais destas características. Ainda que o guia não aborde especificamente solicitações baseadas em outras características, como a identidade de gênero<sup>1</sup>, a abordagem recomendada para atender as solicitações de adaptação poderia ser aplicada a uma diversidade maior de situações.

### Trabalhadores com deficiência

A deficiência resulta da interação entre os impedimentos na pessoa (por exemplo, de natureza física, intelectual, auditiva, visual ou de saúde mental) e as barreiras devidas a atitudes ou ao entorno. Os exemplos mais visíveis têm a ver com o ambiente físico, como uma pessoa em cadeira de rodas diante de um edifício ao qual só se pode adentrar pelas escadas. Contudo, é importante considerar a diversidade de condições que as pessoas com deficiência enfrentam e as barreiras invisíveis que podem ser encontradas. Por exemplo, uma pessoa que tem um transtorno de ansiedade pode ter dificuldade em desempenhar seu emprego por causa de persistentes preocupações em cumprir sua carga de trabalho. Neste caso, uma adaptação razoável poderia ser provida a esse trabalhador na forma de apoio adicional do seu chefe imediato, que faria reuniões agendadas com o trabalhador para revisar seus deveres e horários.

O trabalhador poderá ter impedimentos antes de ser contratado pela empresa ou surgir durante o ciclo do emprego. Os impedimentos podem resultar de lesões relacionadas ao emprego ou de eventos externos à empresa (por ex., um acidente de carro, não relacionado ao emprego).

É importante saber que a proteção (por ex., a provisão de adaptação razoável) contra a discriminação baseada na deficiência se estende geralmente também a pessoas com responsabilidade de cuidar de um parente com deficiência. Por exemplo, pais que cuidam de uma criança com deficiência podem ter a necessidade da certeza sobre o horário de término do dia de trabalho a fim de agendar os cuidadores contratados.

*1. Por exemplo, trabalhadores transgêneros podem procurar adaptação durante o processo de transição para o papel do gênero que reflete a identidade de gênero deles e difere daquela que lhe foi atribuída no nascimento.*

## Trabalhadores que vivem com o HIV ou a Aids ou estão afetados por eles

De acordo com a Recomendação da OIT n. 200 sobre HIV e Aids (2010), trabalhadores que têm ou estão afetados por HIV [human immunodeficiency virus = vírus da imunodeficiência humana. N.T.] ou Aids [acquired immunodeficiency syndrome = síndrome da imunodeficiência adquirida. N.T.] são aqueles que vivem com o vírus, bem como aqueles que cuidam de uma pessoa da família ou outro dependente que está com uma doença relacionada ao HIV.

Uma pessoa soropositiva pode geralmente estar apta para o trabalho, mas passa por episódios de saúde precária. Isto pode significar que a adaptação razoável precisará ser flexível. Por exemplo, uma trabalhadora com HIV pode

normalmente desempenhar todas as suas tarefas no escritório, mas ela pode precisar de flexibilidade para trabalhar alguns dias da semana em casa durante períodos em que ela esteja afetada por uma doença relacionada ao HIV ou durante um período de adaptação ao remédio antirretroviral ou outra medicação relacionada à sua condição de pessoa com HIV.

Um trabalhador pode não ter HIV, mas pode ter responsabilidades para com uma pessoa, de sua família, com HIV ou Aids. Nestas circunstâncias, o trabalhador pode ter a necessidade de uma adaptação razoável, como por exemplo uma redução temporária do horário de trabalho.

## Trabalhadoras grávidas e trabalhadores com responsabilidades familiares

Neste guia, pessoas com responsabilidades familiares são aquelas que estão grávidas ou são lactantes e aquelas que cuidam de crianças dependentes ou outros membros dependentes na família, tais como um pai ou um irmão.

Um tipo comum de adaptação solicitada por trabalhador que tem responsabilidades familiares é uma adaptação das horas de trabalho. Se os traba-

lhadores devem começar às 8:30, isto pode ser difícil para um pai ou mãe que precisa, no mesmo horário, deixar seus filhos na escola. Uma adaptação razoável poderia ser a de permitir que ele ou ela comece a trabalhar às 9:00 e reduza o intervalo de almoço de 60 minutos para 30 minutos.

## Trabalhadores que professam determinada religião ou crença

As adaptações razoáveis são geralmente associadas às três categorias acima citadas, mas há uma prática em evolução que ilustra a sua potencial aplicação a pessoas que professam determinada religião ou crença. O trabalho e a sociedade têm sido com frequência estruturados em torno de culturas e práticas de comunidades religiosas dominantes em um determinado país. Estas podem determinar a designação de feriados nacionais oficiais e reconhecidos pelo governo, assim como o(s) dia(s) para o descanso semanal e os códigos que regem a indumentária no local de trabalho.

Tudo isso pode conflitar com algumas práticas religiosas. Neste contexto,

trabalhadores com alguma religião ou crença, inclusive aqueles que não professam religião ou crença, podem solicitar adaptação razoável. Mais do que isso, é importante levar em consideração que existem frequentes diferenças em qualquer religião quanto a como cada adepto interpreta suas obrigações. Por exemplo, alguns trabalhadores se sentem à vontade trabalhando em qualquer dia da semana, enquanto outros, não. Algumas adaptações podem ser de natureza temporária respondendo a determinado período do calendário. Por exemplo, um trabalhador muçulmano que faz jejum durante o Ramadã poderia solicitar uma pausa de descanso ao pôr-do-sol para que ele possa comer.







# Capítulo 1

## O que são as adaptações razoáveis?

### Estudando o Capítulo 1, você conseguirá:

- entender o conceito de adaptações razoáveis.
- descrever o modo como a provisão de adaptações razoáveis promoverá a igualdade.
- distinguir entre políticas de acessibilidade e políticas de provisão de adaptações razoáveis.
- identificar os fatores a serem considerados para determinar se seria razoável atender à solicitação de determinada adaptação.

### Conteúdo

- ▶ Entendendo adaptações razoáveis
- ▶ Quando uma adaptação é razoável?
- ▶ Identificando os elementos essenciais do emprego
- ▶ Por que os empregadores deverão proporcionar adaptações razoáveis?
- ▶ Como a adaptação razoável favorece a promoção da igualdade?
- ▶ Recursos para facilitar a adaptação razoável
- ▶ A distinção entre adaptação razoável e acessibilidade
- ▶ Requisitos de segurança e saúde no trabalho (SST)

### Quando são razoáveis as adaptações?

O conceito de adaptação razoável pode ser dividido em dois elementos principais:

- ▶ Identificação de medidas efetivas que removem ou reduzem as barreiras encontradas pelo trabalhador;
- ▶ Avaliação da razoabilidade daquelas adaptações.

A adaptação razoável foi definida em dois instrumentos internacionais. A Recomendação da OIT pertinente ao HIV-Aids e o Mundo do Trabalho, 2010 (n. 200) define a adaptação razoável como:

*“Qualquer modificação ou ajuste a um emprego ou a um local de trabalho que seja razoavelmente utilizável e permita a uma pessoa com HIV ou Aids ter acesso ao emprego, ou desempenhá-lo ou progredir nele”<sup>3</sup>*

3. Parágrafo 1(g), ILO Recommendation concerning HIV and AIDS and the World of Work, 2010 (Nº 200).

A Recomendação n. 200 estabelece também que:

*“Para as pessoas com doença relacionada ao HIV não deverá ser negada a possibilidade de continuar realizando seu trabalho, com adaptação razoável se necessário, pelo tempo em que elas estejam medicalmente habilitadas a assim fazê-lo. Devem ser promovidas as medidas para transferir tais pessoas para trabalhos razoavelmente adaptados às suas habilidades, para encontrar outros trabalhos através de treinamento ou para facilitar o retorno delas ao trabalho.”<sup>4</sup>*

Além disso, o Código de Práticas da OIT sobre o HIV-Aids e o Mundo do Trabalho (2001), que é um conjunto de diretrizes desenvolvidas por um grupo tripartite de peritos, identifica os seguintes exemplos de adaptação razoável típica:

*“reordenação do horário de trabalho, equipamento especial, oportunidades para pausas de descanso, saída para consultas médicas, flexibilidade da licença-saúde e arranjos para o retorno ao trabalho”.*

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD), da ONU, define as adaptações razoáveis como:

*“As modificações e os ajustes necessários e adequados que não acarretem ônus desproporcional ou indevido, quando requeridos em cada caso, a fim de assegurar que as pessoas com deficiência possam gozar ou exercer, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, todos os direitos humanos e liberdades fundamentais.”<sup>5</sup>*

Ademais, o Artigo 2 da CDPD define “a recusa de adaptação razoável” como uma forma de discriminação.

Determinados trabalhadores podem encontrar barreiras para ter acesso ao emprego e avançar ou permanecer nele, devido a fatores tais como o ambiente físico no local de trabalho ou a maneira como o trabalho está organizado. A adaptação razoável procura remover ou reduzir essas barreiras adaptando o modo existente de fazer as coisas ou removendo barreiras no local de trabalho onde for necessário e exequível, por exemplo substituindo um degrau por uma rampa a fim de facilitar o acesso aos usuários de cadeira de rodas.

O elemento-chave deste conceito é a razoabilidade. Empregadores podem não conseguir atender todas as solicitações de modificação no trabalho ou no local de trabalho; algumas modificações podem ser consideradas onerosas demais para o funcionamento da empresa. Ao mesmo tempo, o mero fato de uma adaptação ser inconveniente para o empregador não constitui uma razão suficiente para recusar essa adaptação. A adaptação razoável torna mais inclusivo o local de trabalho, além de assegurar que os negócios continuem operando eficientemente.

4. *Ibid*, parágrafo 13.

5. Artigo 2, CDPD.

Em última análise, a determinação do que seja razoável leva em consideração todas as circunstâncias de qualquer caso individual. Mais adiante neste capítulo, você encontrará orientação detalhada sobre os fatores a serem considerados quando decidir se uma adaptação solicitada é razoável. Por exemplo, se existe um financiamento público para ajudar a custear uma adaptação, então a despesa provavelmente não será uma base suficiente para recusar a solicitação de adaptação.

Se um trabalhador não conseguir desempenhar as funções\* essenciais de um trabalho, mesmo com adaptação, o empregador, em princípio, não terá de prover a adaptação, uma vez que isso não atenderá o propósito de permitir ao trabalhador ou à trabalhadora desempenhar as funções essenciais da sua tarefa ou o emprego para o qual ele/ela se candidatou ou obteve a contratação.

### O que se entende por “medidas efetivas”?

Medidas efetivas são aquelas que permitem ao trabalhador desempenhar as funções essenciais de um emprego específico. Em outras palavras, elas consistem de medidas que removem ou reduzem suficientemente as barreiras que podem ser encontradas por um trabalhador, de modo a permitir que ele/ela tenha acesso ao emprego, continue nele e progrida nele. Tipos diversos de barreiras motivarão a necessidade de tipos diversos de ajustes. As barreiras podem surgir do ambiente físico (por ex., inadequados postos de trabalho), políticas do local de trabalho (por ex., a impossibilidade de mudar horários de trabalho) ou atitudes (por ex., o estereótipo segundo o qual não é confiável a assiduidade de uma trabalhadora que tenha a responsabilidade de cuidar de alguém). A Rede de Adaptações no Trabalho (The Job Accommodation Network), nos EUA, oferece orientação sobre uma ampla gama de limitações funcionais e as adaptações que podem ser adotadas em resposta a cada solicitação individual: <https://askjan.org/limitations/atoz.htm>

---

*6. Vários termos são utilizados na prática, mas funções essenciais ou principais podem ser consideradas como aquelas que são indispensáveis no desempenho do emprego. Ver a seção “Identificação dos elementos essenciais do emprego”, neste capítulo.*

### Exemplos: Barreiras e medidas efetivas

**Barreira:** Dora está nas fases iniciais da gravidez e vem sentindo indisposição aguda nas manhãs. Isto resulta muito difícil para ela usar o transporte público lotado durante os horários de pico.

**Medida efetiva:** O empregador de Dora concorda que ela temporariamente possa trabalhar de casa nas manhãs, o que permite que ela vá para o trabalho mais tarde, quando os serviços de transporte público estão mais calmos e quando ela geralmente se sente melhor. Dora estará disponível para ser contatada pelos colegas via telefone e videoconferência durante as manhãs a fim de que as necessárias reuniões matutinas possam continuar sendo realizadas.

**Barreira:** Salim deseja realizar a peregrinação Hajj, mas ele não tem os dias suficientes para fazê-lo usando a sua licença anual acumulada.

**Medida efetiva:** O empregador de Salim concorda que, durante este ano, ele utilize menos feriados e assim acumule os dias de licença anual não utilizados para que, no ano seguinte, possa ausentar-se por um período mais prolongado. Isto lhe permitirá acumular um número suficiente de dias de licença para poder fazer a peregrinação.

**Barreira:** Glória é uma trabalhadora de tempo integral e tem artrite reumatóide. Ela sente que as dores articulares e a rigidez são mais intensas nas primeiras horas da manhã, mas vão se aliviando durante o dia. Por este motivo, fica-lhe difícil trabalhar até a metade da manhã. Portanto, solicita uma redução de seu horário de trabalho.

**Medida efetiva:** Foi permitido à Glória reduzir o seu contrato em 70% da jornada completa. Seu horário normal começará às 11 horas, mas poderá recorrer ao horário flexível para que, em alguns dias, ela possa iniciar antes ou depois.

**Barreira:** João vai começar a trabalhar em um supermercado de porte médio. Será o encarregado da colocação de alimentos nas gôndolas e estantes e ajudar quando chegarem os produtos dos fornecedores. João tem uma deficiência intelectual que limita algumas de suas habilidades, por exemplo a comunicação e a alfabetização.

**Medida efetiva:** A empresa designou à Sara a tarefa de ser a mentora do colega João. Para isso, Sara recebeu treinamento específico sobre a melhor maneira de apoiar pessoas com deficiência intelectual. A cada manhã, antes de iniciar seu trabalho, João se reúne com Sara. Durante sua primeira semana no trabalho, João não se afasta de Sara. À medida que aumenta a sua autoconfiança, ele assume pouco a pouco toda uma variedade de funções. João sabe que pode confiar suas preocupações à Sara, e isto facilita a sua correta inclusão no local de trabalho.

**Barreira:** Jaimini é uma trabalhadora que, devido a uma doença relacionada ao HIV, ficou três meses afastada do trabalho. Ela deseja retornar ao trabalho, mas não se sente capaz de fazê-lo em jornada completa, pelo menos no começo.

**Medida efetiva:** Foi concedido à Jaimini um retorno escalonado ao trabalho: seu horário irá aumentando gradualmente até chegar à jornada completa ao cabo de três meses. A cada semana, ela se reunirá com o seu supervisor para ver como ela está evoluindo e determinar se alguma alteração precisará ser feita nesta adaptação de horário.

### Como se pode avaliar a razoabilidade?

O dever que tem um empregador de proporcionar adaptações é contrabalançado com a obrigação de que elas sejam de caráter razoável. Isto se expressa de diversas maneiras, mas as adaptações não serão razoáveis se impuserem um “ônus desproporcional” ou “dificuldade indevida” ao empregador. Por exemplo, o Artigo 2 da CDPD estabelece que:

*“Adaptações razoáveis’ significa modificações ou ajustes necessários e adequados que não acarretem um ônus desproporcional ou indevido...”*

Os conceitos de ônus desproporcional e de dificuldade indevida transmitem a ideia de que cabe esperar dos empregadores algumas despesas ou inconveniências quando eles fizerem adaptações, mas que se chegará a um ponto em que estas se tornam excessivas e não razoáveis. Em última análise, isto só pode ser avaliado com referência a todas as circunstâncias de cada caso individual.

Alguns dos fatores geralmente considerados para determinar se as adaptações solicitadas impõem um ônus desproporcional são:

- ▶ o custo da adaptação.
- ▶ o porte e a rotatividade econômica da empresa obrigada a prover a adaptação. Se ela for parte de uma organização maior, o porte da empresa inteira deverá ser a referência.
- ▶ o funcionamento e a organização da empresa.
- ▶ se a adaptação beneficiará mais pessoas além daquela que está fazendo a solicitação.
- ▶ a existência de um financiamento público (ou outro), que poderia cobrir, ou reembolsar ao empregador, o custo parcial ou total da adaptação.
- ▶ requisitos de segurança e saúde no trabalho (SST).
- ▶ a duração prevista da relação empregatícia. Se o trabalhador foi contratado por um período curto, não caberia esperar que o empregador invista em grandes modificações, a menos que estas possam ser úteis também para outros trabalhadores.

7. Durante a fase de retorno ao trabalho, o nível de remuneração que um trabalhador vai receber pode depender dos termos do contrato do trabalhador quanto ao emprego ou à política de licença-doença da empresa. Alternativamente, poderá haver apoio financeiro disponível no esquema de seguridade social que se aplica àquela ocupação.

Ocasionalmente, as solicitações de adaptação podem causar um impacto inadequado sobre outros trabalhadores. Este é um fator a ser considerado ao determinar se a adaptação solicitada poderá criar um ônus desproporcional. Por exemplo, um empregador não deverá proporcionar uma modificação solicitada por um homem (subordinado) que, alegando motivos religiosos, não deseja ficar sob a direta supervisão de uma mulher (gerente). Tal solicitação criará no local de trabalho uma desigualdade baseada em gênero e pode violar leis ou políticas nacionais que determinam igualdade de gênero no trabalho.

### Exemplos: Ônus desproporcional ou indevido

Zhang Li é surda e candidatou-se a um emprego em uma loja de reforma de roupas. É uma empresa pequena com 10 pessoas, todas designadas para trabalharem em turnos no atendimento na recepção e no uso das máquinas de costura. A empresa está preocupada com Zhang Li quanto ao atendimento na recepção. Ela domina a leitura labial, o que lhe permite atender os clientes pessoalmente, mas ela não conseguirá atender chamadas telefônicas.

A maioria dos clientes é atendida na loja em pessoa e sempre há outras trabalhadoras para atender chamadas telefônicas, de modo que isto não cria ônus desproporcional para a empresa. Zhang Li é contratada e a loja está ciente de que a adaptação solicitada é razoável e que ela será capaz de desempenhar as funções essenciais do emprego com a adaptação.

Olga recebeu oferta de emprego para trabalhar como atendente em uma loja de telefones celulares, que funciona também aos domingos. Devido a suas crenças religiosas, ela deseja ser isentada de trabalhar nos domingos. Contudo, a loja é uma pequena empresa com somente três atendentes. Cada um dos atendentes contratados deve trabalhar um domingo por mês. Todos esses atendentes têm filhos pequenos, e a proprietária da loja sabe que nenhum deles deseja trabalhar mais de um domingo por mês devido a suas responsabilidades familiares.

A proprietária conclui que a adaptação solicitada por Olga imporia um ônus desproporcional àqueles funcionários e informa à Olga que o requisito de trabalhar um domingo por mês não pode ser modificado. Nestas circunstâncias, Olga decide não aceitar o emprego.

## Identificação dos elementos essenciais do emprego

Ao considerar se as adaptações propostas são razoáveis, é importante que o empregador distinga entre os elementos essenciais e os não essenciais de um emprego. Em qualquer emprego existem funções essenciais que são indispensáveis para o desempenho da função. Por exemplo, é necessário que os professores de escola possam ministrar aulas a seus alunos. Na maioria dos empregos, todavia, também há outras funções que o trabalhador desempenha, mas que não são essenciais para o emprego. Do professor de escola, por exemplo, poderia ser esperado que, de vez em quando, ajude nas excursões dos alunos ou em atividades voluntárias, como a de ajudar a escola na organização de um concerto musical para arrecadar dinheiro a ser doado a uma organização filantrópica da localidade.



Mesmo que estas atividades sejam indubitavelmente importantes para o conjunto da vida escolar, não há por que considerá-las essenciais ao desempenho das principais funções do trabalho de docente.

Distinguir entre funções essenciais e funções não essenciais no emprego é importante para que o empregador avalie as solicitações de adaptações razoáveis. Se um trabalhador não pode desempenhar determinado elemento do posto de trabalho, inclusive com adaptação razoável, é necessário que o empregador considere se essa parte do posto de trabalho é essencial ou não. Se a tarefa é não essencial, o empregador talvez possa designá-la para outros trabalhadores. Como princípio geral, não cabe esperar que o empregador contrate um trabalhador que não possa desempenhar as funções essenciais de um posto de trabalho, inclusive depois de proporcionar-lhe uma adaptação razoável.

### Exemplos: Funções essenciais e funções não essenciais

Foi oferecido para Maria um emprego de professora de história. A descrição do posto de trabalho diz que talvez tenha de viajar como acompanhante na excursão anual organizada pela escola para viajar a outro país. Maria é mãe solteira de um filho de quatro anos de idade. É impossível para ela ficar ausente vários dias por causa de suas responsabilidades para com a criança. Ela menciona que não poderá partici-

par da viagem escolar anual. Esta atividade não é um elemento compulsório do currículo e somente uma minoria dos alunos e da equipe participa a cada ano.

A escola conclui que esta é uma função não essencial e que Maria pode assumir o emprego sem a necessidade de desempenhar essa função não essencial.

Jin recebeu oferta de trabalho como professor de geografia. O posto exige que o professor leve os alunos a excursões de campo, algumas das quais implicando pernoites. Entretanto, Jin cuida de sua mãe, que está com demência. Ele precisa estar presente todas as noites para alimentar sua mãe e ajudá-la a deitar-se na cama. Jin

explica na escola que ele não poderá participar de algumas das excursões. Porém, só há uma vaga de professor de geografia na escola e a excursão de campo do departamento de geografia é uma parte essencial do currículo para os alunos. A escola não pode modificar esta parte do posto de trabalho, motivo pelo qual Jin não pode assumir o emprego.

Devido à potencial importância da determinação de quais tarefas são essenciais e quais não, o empregador deve considerar essa determinação quando planejar o anúncio de uma vaga. Ver: Atrair uma força de trabalho diversificada no Capítulo 4.

## Por que os empregadores deverão proporcionar adaptações razoáveis?

Em um crescente número de países, a legislação nacional estabelece que os empregadores têm a obrigação de proporcionar adaptações razoáveis. Na maior parte das vezes, trata-se de uma legislação sobre a deficiência e, em alguns países, também o HIV e a Aids.

O Artigo 4 da CDPD requer que os Estados Partes adotem medidas legislativas para aplicar suas disposições, entre elas a de adotar medidas para eliminar a discriminação por parte de empresas particulares. Alguns países já introduziram em sua legislação nacional a obrigatoriedade de proporcionar adaptações razoáveis para os trabalhadores. Portanto, para as empresas é benéfico entender o que isto significa e estar em condições de antecipar-se para cumprir as obrigações legais vigentes ou futuras nesta matéria.

Além disso, proporcionar adaptações razoáveis constitui uma medida essencial para promover a diversidade no local de trabalho, e existem provas claras e cada vez mais numerosas de que a diversidade pode melhorar o desempenho e a competitividade da empresa.

A AXA é uma empresa multinacional de seguros com mais de 100 milhões de clientes. O seu diretor geral adjunto declarou:

*“Na AXA estamos ativamente comprometidos em atrair e conservar talentos diversificados. Estamos comprometidos em criar um entorno acessível e inclusivo a fim de ampliar o nosso pool de talentos sem deixarmos de ser ágeis e inovadores e de estar voltados aos clientes.”<sup>8</sup>*

Os principais argumentos em prol da diversidade nas empresas são:

- ▶ Uma força de trabalho diversificada e que se sente confortável comunicando pontos de vista diversificados faz aumentar o pool de ideias e de experiências. Isto permite às empresas inovar mais no planejamento e na solução de problemas.
- ▶ Um conjunto de habilidades e experiências (por exemplo, o conhecimento de idiomas e de culturas) permite que as empresas prestem melhores serviços aos clientes, tanto no país como internacionalmente.
- ▶ As empresas que desfrutam de boa reputação por sua sensibilidade, sua diversidade e sua política de adaptações razoáveis podem aumentar a sua fatia de mercado com consumidores advindos de backgrounds que representam uma ampla diversidade.
- ▶ As empresas que valorizam a diversidade e mantêm a cultura de locais de trabalho inclusivos podem melhorar a retenção de trabalhadores com backgrounds diversificados e aumentar a lealdade deles para com a empresa. Em troca, isto irá reduzir os custos associados à rotatividade dos empregados, recuperar o investimento no treinamento e sustentar a memória institucional.

8. Carta da Rede Global de Empresas e Deficiência da OIT: <http://www.businessanddisability.org/index.php/en/about-the-network/charter>

9. *Ibid.*

As adaptações razoáveis têm um papel-chave para desempenhar nas empresas, ajudando-as a ampliar seu pool de candidatas a serem selecionados, bem como ajudando-as a reter os trabalhadores contratados, assim beneficiando-se das habilidades e experiências deles.

A seguir, são citados alguns outros benefícios, com frequência associados à adaptação razoável:

- ▶ Uma empresa que proporciona adaptação razoável estará bem situada para demonstrar que ela oferece um ambiente laboral inclusivo, que pode ser útil para reduzir a discriminação e promover o comprometimento do trabalhador.
- ▶ A adaptação razoável pode facilitar um melhor e mais rápido retorno ao trabalho após o afastamento por doença, maternidade, paternidade ou licença-paternidade. Isto pode reduzir para o empregador os custos derivados do absentismo ou a rotatividade de pessoal e ajudar a romper as barreiras invisíveis promovendo o desenvolvimento profissional das mulheres e o seu acesso aos postos diretivos.
- ▶ As adaptações feitas em resposta às solicitações dos trabalhadores individualmente também podem beneficiar os clientes; por exemplo, as adaptações que tornam mais acessível o entorno físico do local de trabalho para todas as pessoas com mobilidade reduzida.
- ▶ Onde proporcionar adaptações é uma obrigação legal, cumprir essa lei ajuda a que as empresas evitem os custos dos litígios, os pagamentos pela indenização e a imagem empresarial negativa.

Em alguns países, empregadores têm uma obrigação legal de contratar um número mínimo de trabalhadores com deficiência. As adaptações razoáveis podem ajudar os empregadores a cumprir as cotas estabelecidas por lei.

### Medindo os benefícios no Reino Unido

O Grupo Lloyds Bank é um destacado grupo britânico de serviços financeiros. Em 2010, desenvolveu uma nova política de adaptações no local de trabalho. Entre suas características básicas constam:

- ▶ Todos os empregados podem solicitar alguma adaptação. As solicitações são atendidas por um coordenador com dedicação exclusiva às adaptações.
- ▶ Um orçamento centralizado para financiar adaptações.
- ▶ Procedimentos objetivos para o atendimento das solicitações, dando ênfase na rapidez e na eficiência; em média, os casos são resolvidos em 14 dias.

Segundo estudos realizados dentro da empresa, esta política impulsionou significativamente a produtividade.

- ▶ O custo médio de cada caso diminuiu de 1.500 libras esterlinas em 2010 para 700 libras esterlinas em 2014.
- ▶ 62% dos funcionários (e 63% de seus diretores) que utilizam este serviço relataram uma redução do absentismo.
- ▶ 85% dos diretores que utilizam este serviço relataram uma significativa melhora da produtividade.<sup>10</sup>

10. S. Scott-Parker, *Moving from Ad Hoc to Streamlined Efficiency: The Lloyds Banking Group Case Study*, *Business Disability Forum*, 2014, pp. 4-5, <http://businessdisabilityforum.org.uk/about-us/news/case-study-lloyds-banking-group-transforms-workplace-adjustments-process/>

### Os benefícios nos EUA

Uma pesquisa foi realizada em oito empresas americanas de variados portes.”

- ▶ Mais de 100 pessoas participaram nas entrevistas ou nos grupos focais e mais de 5.000 empregados responderam na pesquisa pela internet. Os resultados demonstraram que tanto os diretores como os empregados concluíram que a provisão de adaptações resultou em benefícios concretos:
- ▶ 58,7% dos diretores/supervisores disseram que as adaptações melhoraram a produtividade dos empregados;
- ▶ 71,8% dos diretores/supervisores disseram que as adaptações melhoraram o moral dos empregados;
- ▶ 71,9% dos empregados que receberam adaptação disseram que isso aumentava a probabilidade de que eles permanecessem na empresa;
- ▶ 65,2% dos empregados que receberam adaptação disseram que isso diminuiu o estresse deles no trabalho.

### Como a adaptação razoável favorece a promoção da igualdade?

Ao refletirem sobre o significado da igualdade, muitas pessoas poderiam concluir que a igualdade significa tratar uma pessoa ou um grupo de pessoas da mesma maneira que tratamos outra pessoa ou outro grupo de pessoas, em circunstâncias idênticas ou semelhantes, independentemente das características pessoais.

Este modo de entender a igualdade tem o seu reflexo na noção de que seria errado negar a alguém um trabalho por causa de características como o seu gênero ou origem étnica. Esta noção é com frequência resumida pela expressão “igualdade formal”.

Todavia, há situações em que tratar alguém de maneira idêntica não resultará em igualdade autêntica. É aqui que o princípio das adaptações razoáveis pode intervir para ajudar a garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento no local de trabalho.

### Exemplo: Adaptações razoáveis e igualdade

Um empregador faz uma entrevista de emprego em uma sala situada no primeiro andar ao qual só se pode chegar mediante uma escada íngreme. Todos os candidatos à vaga de trabalho têm de subir pela escada para chegar à sala de entrevistas, requisito este que é igual para todos. Mas, é óbvio que

este requisito na prática não conduzirá a uma igualdade autêntica para as pessoas que usam cadeira de rodas. Dado que elas não conseguem chegar à sala de entrevistas, não terão a oportunidade de competir pelo posto de trabalho, sem contar que entre elas pode estar a candidata melhor preparada. Este

exemplo ilustra que, para conseguir a verdadeira igualdade, é necessário às vezes mudar o “modo costumeiro” de fazer as coisas e responder a situações pessoais diferentes. Neste caso, o empregador poderia fazer a entrevista em uma sala do andar térreo. Idealmente,

o empregador poderia mudar o local de todas as entrevistas para um local acessível, assim assegurando que todos os candidatos poderiam facilmente chegar à sala de entrevistas e serem entrevistados no mesmo ambiente.

Há um crescente reconhecimento internacional de que tratar todas as pessoas da mesma maneira não é suficiente para realizar a igualdade. O termo “igualdade substantiva” é utilizado para refletir um entendimento diferente sobre o que a igualdade exige. Isto coloca em foco o fazer frente às desvantagens, à subrepresentação e à marginalização no mercado de trabalho. Reconhece que a presente maneira de fazer as coisas foi modelada com frequência pela vida laboral daqueles que historicamente dominaram no mercado de trabalho.

Por exemplo, a estrutura tradicional (jornada completa) do horário de trabalho era adequada aos trabalhadores em bom estado de saúde e sem a obrigação de precisar cuidar de alguém. Do mesmo modo, as mulheres e as meninas são mais vulneráveis à infecção pelo HIV e, devido às desigualdades de gênero, essa epidemia as afeta de maneira desproporcional. Em particular, as mulheres carregam com frequência uma parte desproporcional das tarefas de prestação de cuidados dentro da família, o que por sua vez repercute em sua vida laboral.

Desenvolver um mercado de trabalho mais inclusivo significa que as práticas “padronizadas” precisam ser reconsideradas a fim de se adequarem à diversidade da atual força de trabalho.

## Recursos para facilitar a adaptação razoável

A maior parte das adaptações não exige custos significativos. Segundo um estudo da Rede de Adaptações no Trabalho (The Job Accommodation Network), dos EUA, 58% dos empregadores relataram que as adaptações solicitadas não envolviam custo nenhum. Quando o envolviam, ele se situava normalmente em torno de 500 dólares americanos.<sup>12</sup> Além disso, em muitos países existem fundos externos que facilitam o setor público ou privado e que podem ajudar os empregadores a fazer frente às despesas relacionadas com as adaptações razoáveis. Habitualmente, tais fundos procedem dos Ministérios do Trabalho ou de Bem-Estar Social ou de organismos nacionais que oferecem serviços de seguridade social.

Na maioria das empresas recomenda-se estudar com antecedência os custos relacionados com a provisão de adaptações razoáveis. Se essas despesas forem tratadas exclusivamente pelo departamento local em que está o trabalhador, é possível haver certa resistência para atender as solicitações de adaptação. Isto porque o diretor do departamento local pode avaliar que o custo das adaptações afeta negativamente o orçamento desse departamento.

12. *Management*, 2014, vol. 53, p. 593. In: *US studies, managers/supervisors reported that the costs of accommodation were less than US\$500 in 60 per cent of cases*. Ver: B. Loy, *Workplace accommodations: Low cost, high impact, Job Accommodation Network Accommodation and Compliance Series*. Atualizado em janeiro de 2016. <https://askjan.org/media/lowcosthighimpact.html>

Uma boa prática adequada para grandes empresas consiste na criação de um orçamento centralizado para administrar as despesas relacionadas com a provisão de adaptações razoáveis. Isto evitará situações em que os departamentos de uma empresa se vejam afetados de maneira desproporcional pelas despesas implícitas nas solicitações de adaptação. O orçamento centralizado também ajudará a empresa a avaliar se as solicitações têm um caráter razoável; tal avaliação deve ser feita com referência ao conjunto dos recursos da empresa e não somente ao departamento local em que está o trabalhador solicitante.

Nas empresas pequenas e médias, não será necessário alocar um orçamento separado para adaptações porque as solicitações podem não surgir com frequência. No entanto, seria útil aos empregadores anteciparem um estudo sobre os recursos disponíveis para o caso de surgir alguma solicitação.

### Exemplo: Recursos orçamentários para a adaptação razoável

Gbeke dirige uma pequena empresa com outras duas pessoas. Um destes trabalhadores teve um acidente de trânsito rodoviário e sente uma forte dor nas costas que o impede de trabalhar o dia todo junto à sua mesa no escritório. Seu fisioterapeuta lhe recomendou comprar uma mesa especial dotada de altura regulável, de modo que ele possa mudar de posição ao longo do dia de trabalho.

Infelizmente, a empresa de Gbeke esteve passando por dificuldades financeiras e está no momento procurando

economizar dinheiro, sendo-lhe difícil assumir o custo extra dessa mesa. Gbeke ficou sabendo que o governo possui um programa que lhe reembolsará 60% do custo do mobiliário. Embora Gbeke ainda vá ter algum custo para prover a adaptação, é mais econômico fazer este investimento do que recrutar e treinar um trabalhador substituto. Gbeke se comprometeu a providenciar a adaptação solicitada.

### A distinção entre adaptação razoável e acessibilidade

Às vezes, ocorre uma confusão em torno da distinção entre medidas gerais destinadas a fazer com que as empresas sejam acessíveis para todos e o conceito específico de adaptação razoável. Embora estas duas coisas sejam complementares por natureza, elas são diferentes e, assim, é importante esclarecer desde o começo o significado de cada uma.

A acessibilidade é um conceito que procede da legislação e da política sobre a deficiência. Contudo, a ideia subjacente de conceber o trabalho de uma forma inclusiva é relevante também para pessoas que professam determinada religião ou crença ou para aquelas que têm responsabilidade familiar.

A acessibilidade abrange assuntos, tais como o projeto do ambiente construído, os tipos de tecnologia utilizados no local de trabalho e outras maneiras em que o trabalho está organizado. A acessibilidade implica planejamento estratégico e de maneira contínua. O “deseño universal” consiste de uma abordagem cuja finalidade é a de garantir que os produtos, ambientes, programas e serviços sejam utilizáveis por todas as pessoas, na maior extensão possível, sem a necessidade de adaptações ou de projetos especializados. Trata-se de um objetivo ambicioso e de longo prazo que facilita a execução da acessibilidade. Por exemplo,

dependendo do seu porte, as empresas poderiam considerar que, no local de trabalho, seja providenciado um espaço adequado para as trabalhadoras em período de lactância ou para os trabalhadores que desejem fazer orações durante o intervalo de descanso.

### Exemplo: Planejamento da acessibilidade

Uma empresa está em expansão e se propõe a trabalhar em duas localidades: a atual sede e a futura filial. Ao planejar o projeto do novo local, é necessário considerar, com antecedência, como garantir que o edifício será acessível aos trabalhadores com deficiência, por exemplo, visual ou com mobilidade reduzida. Isto pode exigir a instalação de portas que se abram eletronicamente com um botão ou assegurando-se de que as portas de vidro transparente estejam pintadas com faixas para alertar pessoas com baixa visão.

A empresa adquirirá para a nova localidade uma grande quantidade de equipamentos, de modo que deve procu-

rar que eles possam ser utilizados por todos os trabalhadores. Por exemplo, as mesas poderiam incluir a função de alturas ajustáveis, pois isto pode ajudar trabalhadores com problema nas costas. Depois que a empresa começar a funcionar também no segundo endereço, alguns trabalhadores terão de passar certo tempo na sede e na filial. É necessário que a empresa se assegure de que os meios de transporte entre seus dois endereços possam ser utilizados por todos os trabalhadores. Para alguns trabalhadores que tenham mobilidade reduzida, os seus traslados entre a sede e a filial poderão levar um pouco mais de tempo, daí ser necessário programar os horários das reuniões tendo isto em mente.

A adaptação razoável é normalmente vista como uma modificação individualizada para o ambiente laboral em resposta às solicitações específicas de um determinado trabalhador. Conquanto a acessibilidade requeira a execução de medidas gerais em antecipação às necessidades de uma diversidade de trabalhadores, estando entre eles os que trabalharão na empresa no futuro, uma adaptação razoável é tipicamente uma resposta à solicitação de uma pessoa.

### Exemplo: Proporcionar adaptações razoáveis

A empresa já está funcionando nos dois endereços. Phillip é diretor de recursos humanos, de modo que precisa trabalhar nos dois lugares. Phillip tem o vírus HIV e segue o regime de tratamento que lhe foi prescrito. Devido a uma recente mudança em sua medicação antirretroviral, ele está sentindo cada vez mais fadiga. Com a finalidade de evitar um cansaço excessivo ao viajar entre os dois endereços da empresa,

ele solicita uma adaptação razoável. Especificamente, Phillip solicita permissão para conduzir mais reuniões mediante videoconferência. Reduzindo suas viagens entre as duas localidades, Phillip administra melhor a sua fadiga e isto lhe permite continuar trabalhando. A empresa oferece esta adaptação; e a empresa e Phillip concordam em realizar uma revisão daí a três meses para verificar o funcionamento desta adaptação.

Nos exemplos acima, a empresa tratou da acessibilidade mediante um cuidadoso planejamento das modificações em seus recintos, inclusive nos equipamentos do escritório. Efetivas abordagens à acessibilidade deverão reduzir a necessidade de as pessoas solicitarem adaptações razoáveis; se o equipamento de Tecnologia da Informação (TI) for projetado para as necessidades de uma variedade de usuários, então serão menos frequentes as solicitações de adaptações específicas.

Entretanto, dada a diversidade de condições que as pessoas encontram e dadas as situações de duas ou mais deficiências simultâneas de algum trabalhador, pode também ser necessário responder às circunstâncias pessoais mediante adaptações razoáveis. A este respeito, é importante considerar que cada pessoa vive a deficiência de maneira diversa. Por exemplo, algumas pessoas que estejam em tratamento de quimioterapia podem desejar reduzir seu horário de trabalho e trabalhar com mais frequência em sua residência. Outras pessoas talvez sejam capazes de trabalhar durante uma parte maior da semana e prefiram continuar trabalhando no escritório.

## Requisitos de segurança e saúde no trabalho (SST)

Empregadores têm a obrigação de proteger a segurança e a saúde de seus trabalhadores. Um empregador pode ficar preocupado em que o atendimento de uma adaptação solicitada seria incompatível com os requisitos de segurança e saúde no trabalho (SST). Por exemplo, algumas condições que causam uma doença passageira podem afetar temporariamente a capacidade laboral do trabalhador, como quando alguém com diabetes apresentar episódios hipoglicêmicos ou alguém com epilepsia apresentar convulsão.

Na maioria dos casos, o trabalhador com determinada condição pode desempenhar o emprego em questão e não haverá nenhuma incompatibilidade com medidas apropriadas de SST que possam instaurar-se. Os empregadores deveriam fazer avaliações informadas dos riscos que podem ser toleráveis, em vez de assumir automaticamente que qualquer aumento do risco, para o trabalhador ou para outras pessoas devido à condição do trabalhador, não possa ser adaptado.

Ocasionalmente, as solicitações de adaptação razoável podem surgir em relação à aplicação das práticas padronizadas de SST. Uma avaliação da razoabilidade que se distancia de tais práticas deve considerar se algum aumento dos riscos resulta tolerável.

### Exemplo: Adaptações Razoáveis e Requisitos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST)

Mary é enfermeira. A política do hospital em matéria de uniformes proíbe o uso de qualquer joia. Devido a suas crenças religiosas, ela solicita permissão para colocar sobre o uniforme um colar e uma cruz.

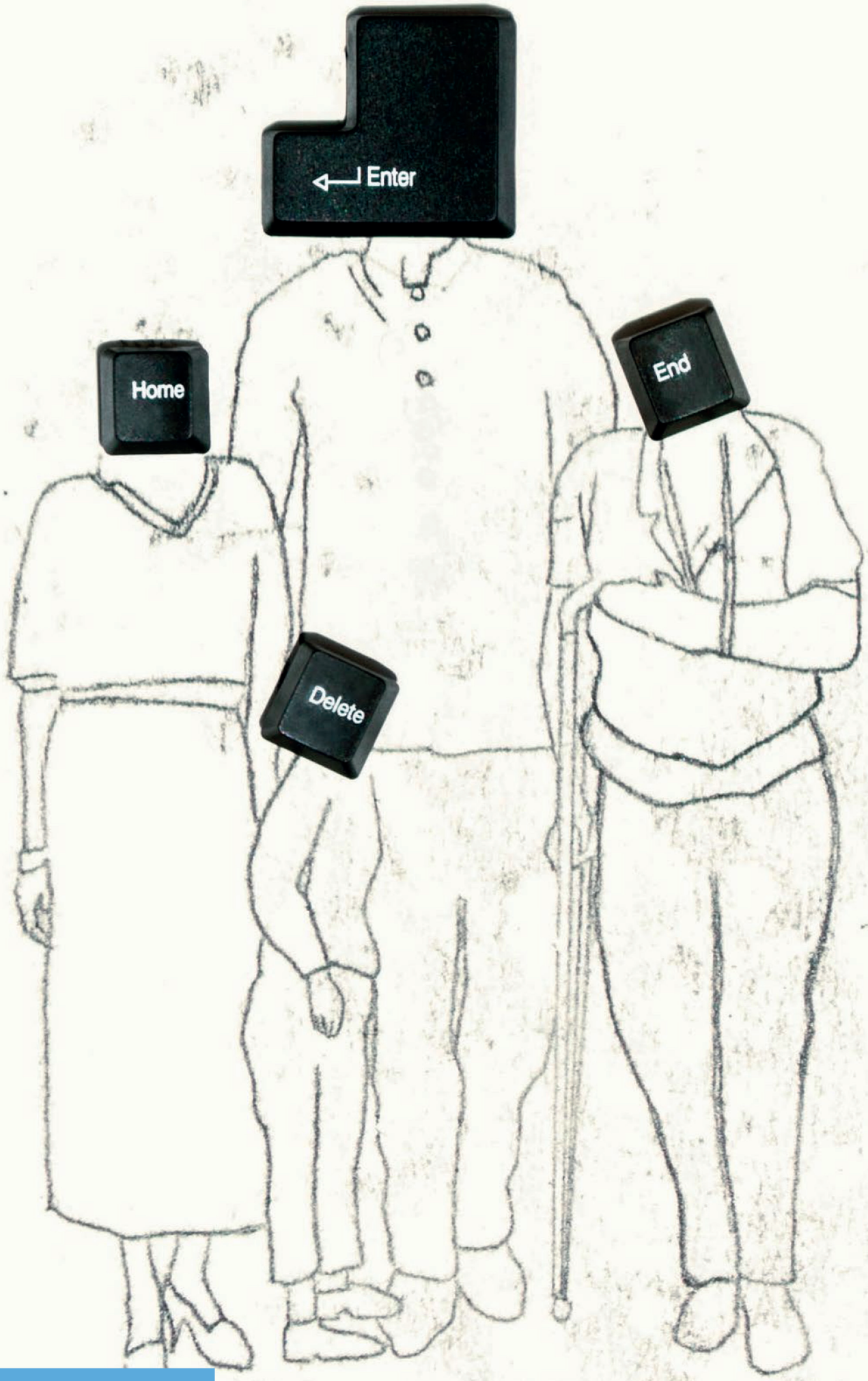
Sua supervisora explica que as joias colocadas sobre o uniforme podem entrar em contato com os pacientes durante

o seu trabalho, o que pode facilitar a transmissão de vírus. A fim de proteger a saúde dos pacientes e de outros trabalhadores, a política que proíbe usar joias externamente é rigorosa e não pode permitir exceções. Contudo, Mary pode levar a cruz por dentro do uniforme.



**Tendo concluído aqui o estudo do Capítulo 1, agora você entende:**

- as vantagens da empresa ao proporcionar adaptação razoável.
- a diferença entre medidas gerais para prover acessibilidade no local de trabalho e atendimento de solicitações individuais de adaptação razoável.
- a distinção entre funções essenciais e funções não essenciais de um emprego.
- os passos de uma medida efetiva necessária em cada caso individual.
- que uma adaptação não será razoável se ela acarretar um ônus desproporcional ao empregador.



## Capítulo 2

# O processo para proporcionar adaptações razoáveis

---

### Estudando o Capítulo 2, você conseguirá:

- descrever os principais passos no tratamento das solicitações de adaptação razoável.
- entender a importância da confidencialidade no contexto da adaptação razoável e as medidas que garantem sua proteção.
- identificar as necessidades de treinamento que surgem dentro da empresa ao implementar a política sobre adaptações razoáveis.

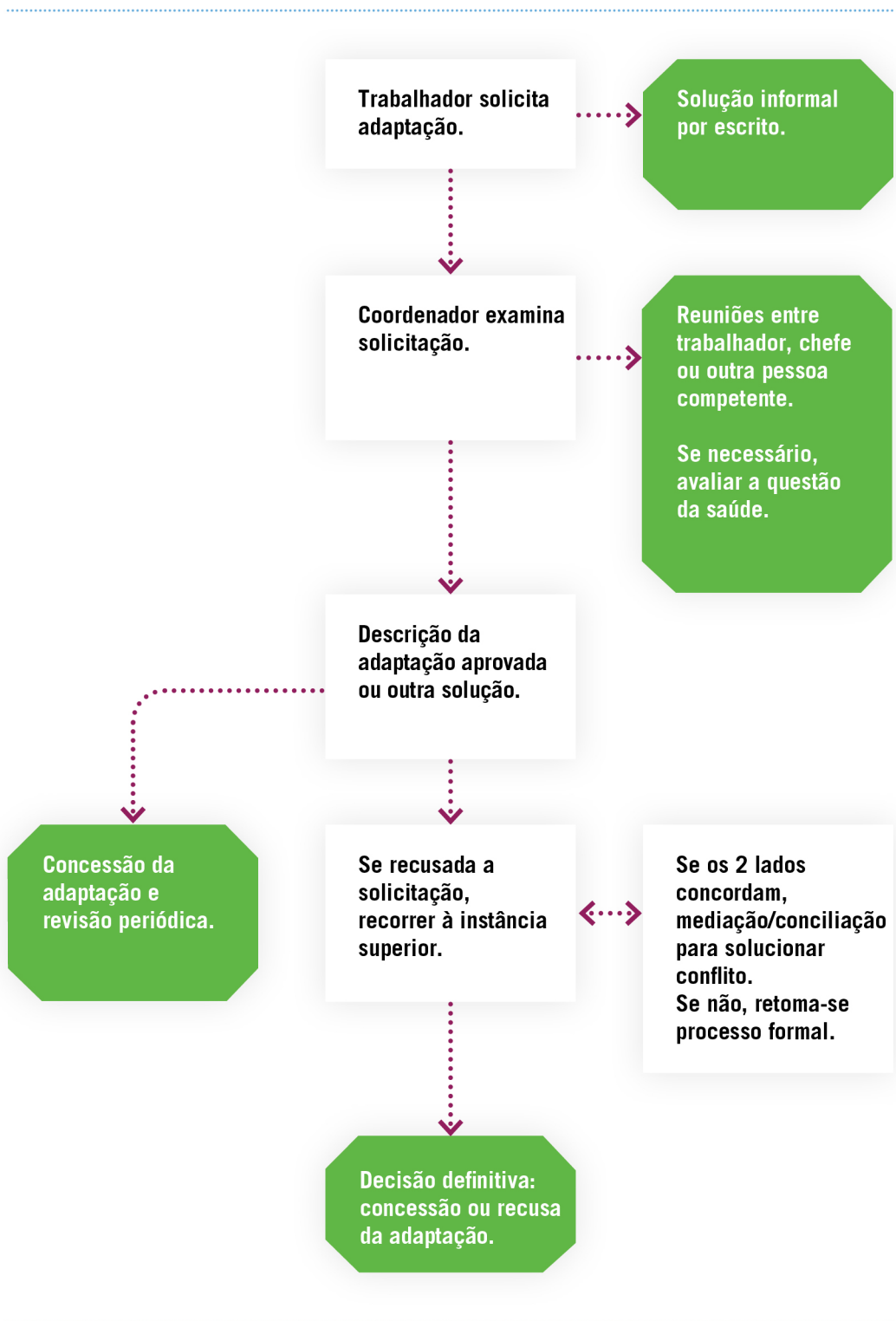
Este capítulo deverá ser estudado em conjunto com o Modelo da Política sobre Adaptações Razoáveis inserido no Anexo 2. O Modelo da Política oferece um exemplo de como os empregadores podem desenvolver procedimentos para tratar das solicitações de adaptação razoável.

### Conteúdo

- ▶ O processo empresarial de proporcionar adaptações razoáveis.
- ▶ Recebimento de solicitações de adaptação razoável apresentadas por candidatos a um emprego e por trabalhadores.
- ▶ Revelação e confidencialidade.
- ▶ Quais informações o empregador deve exigir do trabalhador?
- ▶ Processos informais e processos formais.
- ▶ Quem trata das solicitações de adaptação?
- ▶ Consultas sobre as solicitações de adaptação razoável.
- ▶ Solução de conflitos no local de trabalho: mediação/conciliação.
- ▶ Solução de conflitos obtida fora do local de trabalho: o possível papel da legislação.
- ▶ Os colegas de trabalho e o processo das adaptações.

## O processo empresarial de proporcionar adaptações razoáveis

Este capítulo começa com um diagrama que mostra um panorama do processo pelo qual a empresa pode tratar das solicitações de adaptação razoável. O diagrama oferece orientação, mas precisará ser adaptado ao porte e à estrutura de cada empresa. O restante do capítulo examina com mais detalhes os passos deste processo.



## Recebimento de solicitações de adaptação razoável apresentadas por candidatos a um posto de trabalho e por trabalhadores

Geralmente, o processo de fazer adaptações razoáveis começa com uma solicitação de adaptação formulada por um trabalhador (ou um candidato a emprego) a fim de eliminar uma barreira que essa pessoa encontra. Embora normalmente a carga de iniciar este processo caiba a esse trabalhador, haverá situações em que as circunstâncias da pessoa são suficientemente conhecidas pelo empregador para que seja ele quem deverá iniciar o processo.

### Exemplo: Processo iniciado pelo empregador para proporcionar adaptação razoável

No ano passado, Faruk recebeu diagnóstico de infecção por HIV e ficou afastado por nove meses, devido inicialmente aos efeitos colaterais de sua medicação, mas também por apresentar depressão. Sua supervisora concorda que Faruk retorne ao trabalho, de modo que lhe propõe estudar medidas que possam ajudá-lo a reintegrar-se gradativamente ao trabalho.

Depois de consultar Faruk, ambos concordam em que, pelo menos no início, ele retorne ao trabalho para cumprir

jornada parcial. Às vezes, a sua medicação lhe provoca fadiga e, por isso, em atenção a isto, o seu horário de entrada será flexível. Em consideração à sua depressão, receberá no começo a ajuda de uma reunião semanal com um mentor. A empresa oferece aos trabalhadores um curso gratuito sobre “consciência plena” (mindfulness), de maneira que o horário de Faruk será reprogramado para que ele possa participar nesse curso.

### Revelação

Os trabalhadores conseguirão desempenhar suas tarefas com mais eficiência se puderem solicitar e obter adaptação razoável. Por consequência, é desejável que revelem as necessidades que possam ter na questão da adaptação desde o começo de sua relação empregatícia, inclusive nos processos de recrutamento e seleção ou quando surgirem tais necessidades no decorrer do emprego. Com isto, o empregador terá tempo para executar as adaptações razoáveis que sejam necessárias.

Os trabalhadores deverão cooperar com o seu empregador a fim de facilitar

o bom funcionamento do processo de adaptação razoável.

Na prática, pode acontecer que alguns trabalhadores se mostrem relutantes em revelar sua necessidade de adaptação razoável. É provável que isto ocorra, especialmente no caso das condições com forte estigma social, com a de ter HIV ou um problema de saúde mental. Pode acontecer que alguém já tenha sido alvo de discriminação devido a uma determinada condição sua e, portanto, opte por não revelar nada como estratégia para evitar ser discriminado no futuro.

Os empregadores não podem obrigar os trabalhadores a revelarem informação pessoal na ocasião do seu recrutamento. Entretanto, o treinamento dos recém-contratados e da equipe já existente oferece uma importante oportunidade para comunicar o desejo da empresa de apoiar trabalhadores que

possam necessitar adaptação razoável e explicar como serão tratadas as tais solicitações (inclusive afirmando o compromisso do empregador de manter a confidencialidade). Isto deverá motivar os trabalhadores a sentirem mais confiança na hora de revelar suas necessidades.

## Confidencialidade

No momento de solicitar adaptação razoável, os trabalhadores podem ficar preocupados sobre a privacidade e a confidencialidade no local de trabalho. As empresas devem ter estabelecido os processos adequados para assegurar a privacidade dos trabalhadores, em particular com relação ao seu histórico médico. Deve-se conseguir um equilíbrio entre as preocupações dos trabalhadores e as situações nas quais o empregador tem razoável necessidade de acessar informações médicas, tais como:

- ▶ estabelecer a justificativa da ausência de um trabalhador que está afastado por doença;
- ▶ averiguar quando o trabalhador poderá retornar ao trabalho e se deverá fazê-lo;
- ▶ projetar as adaptações razoáveis.

Em todos os casos, a necessidade da informação deverá ser proporcional (Ver a seção seguinte).

Os passos requeridos para garantir a confidencialidade refletirão necessariamente as circunstâncias da empresa, mas estas podem incluir medidas, tais como:

- ▶ Transmitir informações suscetíveis somente em envelope la-

crado, claramente assinalado como confidencial e dirigido apenas a uma determinada pessoa da equipe;

- ▶ Manter as solicitações de adaptação razoável separadas de outros arquivos pessoais, com limitado acesso às informações que eles contêm.

Manter a confidencialidade da informação médica é essencial para garantir que nenhum trabalhador seja estigmatizado. A este respeito, a Recomendação da OIT sobre o HIV e a Aids, 2010 (n. 200) estabelece que:

*“Trabalhadores, suas famílias e seus dependentes devem desfrutar a proteção de sua privacidade, inclusive a confidencialidade relacionada ao HIV e à Aids, em particular com respeito ao status do HIV; ... não se deverá exigir que os trabalhadores sejam submetidos ao teste do HIV ou revelem seu status do HIV”.*<sup>13</sup>

A Recomendação também exorta que se adotem medidas no local de trabalho, ou através dele, para reduzir a transmissão do HIV e diminuir o seu impacto, “garantindo a confidencialidade efetiva dos dados pessoais, inclu-

13. Recommendation n. 200, para 3, subsections (h) and (i).



sive dos dados médicos”, e estabelece que:

*“Trabalhadores, inclusive ... candidatos a emprego, não deverão ser obrigados ... a revelar informações sobre eles mesmos ou outros, relacionadas ao HIV. O acesso a tais informações deverá ser regido por normas de confidencialidade consistentes com*

*o código de prática sobre a proteção dos dados pessoais dos trabalhadores, OIT 1997, e outras normas internacionais de proteção de dados”.*<sup>14</sup>

### Quais informações o empregador deverá exigir do trabalhador?

A prática varia a respeito da quantidade de informações que os empregadores exigem dos trabalhadores para apoiar a solicitação de adaptações razoáveis. Algumas empresas não insistem na apresentação de justificativas, a menos que haja motivos especiais para pedi-las. Tal abordagem mostra a confiança do empregador em seus trabalhadores e leva em consideração que a necessidade de alguns tipos de adaptação razoável podem ser difíceis de estabelecer. Em particular, tal é o caso das adaptações solicitadas em vista de determinada prática religiosa.

Em relação às solicitações de adaptação razoável a uma deficiência, a única informação que o empregador deverá pedir é: a limitação ou as limitações funcionais que o trabalhador possui e os passos que devem ser executados para remover ou diminuir quaisquer barreiras àquelas limitações.

É sumamente importante levar em conta que não há necessidade nenhuma para o empregador ser informado sobre o diagnóstico implícito do trabalhador. Por exemplo, um trabalhador tem suas funções limitadas devido a uma supressão do seu sistema imunológico. Em consequência, o trabalhador pode necessitar uma diversidade de adaptações, como a de um posto de trabalho ajustado a essa pessoa com seu equipamento de Tecnologia da Informação (TI) a fim de reduzir ao mínimo a sua exposição a germes.<sup>15</sup> Ao tratar a solicitação de adaptação razoável do trabalhador, não há necessidade que o empregador conheça a causa que está por trás da imunodeficiência do trabalhador. Isto tem importância especial devido ao estigma que acompanha algumas condições. Se os trabalhadores forem obrigados a revelar tais condições, então eles optarão frequentemente por não solicitar adaptação razoável. Este resultado também será prejudicial para os interesses do empregador. Se os trabalhadores não solicitam essas adaptações por receio das consequências negativas, o resultado pode ser que os empregadores constatem um aumento nos níveis de absenteísmo e uma diminuição da produtividade.

14. *Ibid.*, parágrafos 14 (g) e 27. Ver também: ILO Code of Practice on the Protection of Workers' Personal Data, 1997: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms\\_107797.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_107797.pdf) Em acréscimo, a seção 4.7 do 'ILO Code of Practice on HIV/AIDS' e do 'World of Work, 2001', declara que “não há justificativa para pedir que os candidatos a emprego ou que os trabalhadores revelem informações pessoais sobre HIV”.

15. Job Accommodations for People with Immune System Conditions, Job Accommodation Network, EAP Series, 2016, <http://soar.askjan.org/Limitation/111>

### Exemplo: Informações exigidas do trabalhador

A Comissão de Direitos Humanos de Ontário recomenda: “O ideal é que o empregador determine com clareza quais informações ele necessita e por quê. Por exemplo, o empregador poderia fornecer uma lista de perguntas para que o médico as responda:

- ▶ Susan precisa ficar totalmente afastada por seis semanas ou haveria algum modo para ela continuar trabalhando com adaptações, tais como: trabalho em meio-expediente, horários flexíveis, trabalho em casa, modificação do trabalho ou modificação do local de trabalho?
- ▶ Susan poderia participar de um programa de retorno gradativo ao trabalho? Se afirmativo, quando e como?
- ▶ Aqui está uma análise das exigências físicas. Por favor, indique o que, se for o caso, Susan poderia continuar fazendo.

Não elabore as perguntas de tal modo que as respostas revelarão o diagnóstico da pessoa. Por exemplo, um empregador poderia perguntar se é necessária uma adaptação razoável relacionada a algum efeito colateral da medicação indicada, mas não deverá perguntar quais remédios foram indicados para a pessoa.

Em alguns casos, isto poderia revelar o diagnóstico e não é necessário para as adaptações razoáveis. Se o médico apresenta um diagnóstico ou uma informação que não foi solicitado, proceda com prudência e assegure-se de que as decisões adotadas têm a ver com restrições e necessidades de adaptações e não com suposições baseadas no diagnóstico ou em outra informação apresentada”.<sup>16</sup>

### O que se pode e não se pode fazer

- ✓ PEÇA ao trabalhador para explicar quais obstáculos ele está encontrando no desempenho do emprego.
- ✓ PERGUNTE ao trabalhador se existe alguma adaptação ou modificação que poderia remover ou diminuir os obstáculos que ele está encontrando.
- ✗ NÃO PEÇA ao trabalhador algum detalhe do seu diagnóstico médico implícito.
- ✗ NÃO PEÇA ao médico (do trabalhador) para revelar o diagnóstico do trabalhador, quando for necessário obter documentação médica.

16. *Human Rights at Work, Ontario Human Rights Commission, 2008, seção IV. 9(d): <http://www.ohrc.on.ca/en/iv-human-rightsissues-all-stages-employment/9-more-about-disability-related-accommodation>*



## Processos informais e processos formais

Quando um trabalhador faz uma solicitação inicial de adaptação razoável, é recomendável verificar se esta solicitação pode ser tratada informalmente.

### Exemplos: Solução informal de uma solicitação de adaptação razoável

O pai de Kinga vai se submeter nos próximos três meses a um tratamento médico que exige visitas semanais ao hospital. Ela pede permissão para trabalhar meio-período nas quartas-feiras a fim de acompanhar seu pai até o hospital.

Kinga propõe trabalhar uma hora a mais nos demais quatro dias para cumprir as horas de trabalho do seu contrato. Isto não impõe dificuldade alguma para a empresa, de modo que o seu gerente concorda imediatamente com esta adaptação.

Depois de sua licença-maternidade, Sally acaba de retornar ao seu trabalho em uma pequena agência de viagens. Ela ainda está amamentando seu bebê. Sally se senta com outros quatro agentes de viagem em um espaço aberto e existe apenas uma pequena sala privativa para o gerente e um sanitário para todos os funcionários. Portanto, é difícil extrair o leite enquanto

ela está no trabalho. Uma solução seria a Sally utilizar o sofá na sala do gerente e extrair o leite durante o seu horário de almoço. Contudo, isto não daria privacidade para a extração do leite sem interrupção. Finalmente, foi permitido à Sally trabalhar em horário flexível para exercer a lactância fora das horas de trabalho.

Embora algumas solicitações possam ser tratadas com rapidez e de maneira informal, recomenda-se guardar um registro por escrito do que for combinado entre o empregador e o trabalhador, o que será valioso para ambas as partes em caso de ocorrer algum desacordo no futuro.

Se a solicitação de adaptação for mais complexa ou não der certo pela via informal, então deverá haver um procedimento formal na empresa para tratar as tais solicitações. As empresas pequenas podem não possuir um procedimento formal idealizado exclusivamente para as solicitações de adaptação, mas essas solicitações poderiam ser incorporadas em outro processo que permita aos trabalhadores expor suas preocupações. Para as empresas de maior porte, é recomendado haver um procedimento específico para as adaptações razoáveis.

### Quem trata das solicitações de adaptação razoável?

Recomenda-se às empresas que estabeleçam um procedimento claro no qual se determine a quem cabe adaptar as decisões em matéria de solicitações de adaptação razoável. Nas empresas pequenas, poderá ser o supervisor do trabalhador, mas em geral nas grandes empresas será preferível designar esta função a determinado departamento ou unidade.

A vantagem de contar com pessoas que se encarreguem de tratar das solicitações de adaptação é que elas podem acumular conhecimentos especializados sobre as opções para

responder a diversas necessidades. Consequentemente, caberá esperar que essas pessoas conheçam as disponíveis fontes de financiamento governamental ou saibam como contatar os fornecedores de equipamentos ou mobiliários especializados. Isto contribuirá também para garantir consistência em como a empresa atenderá as solicitações de empregados que exercem diferentes funções ou estão em diferentes setores e acumularão conhecimentos especializados sobre as obrigações jurídicas que a empresa poderá ter a este respeito.

Além disso, recomenda-se que a equipe encarregada de tratar das solicitações de adaptação administre o orçamento centralizado que será alocado para este fim: Ver Recursos para facilitar as adaptações razoáveis no Capítulo 1.

### Exemplo: Tratamento das solicitações de adaptação razoável

#### Departamento de Função e Administração Públicas, da África do Sul<sup>17</sup>

A chave para a gestão de casos é a coordenação efetiva da multitude de fatores e de empregados que estarão envolvidos. A figura-chave é o coordenador de assuntos de deficiência, cujo papel é vincular as opiniões com os conhecimentos especializados na hora de aplicar e revisar as avaliações. Esta pessoa pode ser o diretor de recursos humanos, o encarregado da equidade no emprego ou outro membro do pessoal que tenha conhecimentos sobre deficiência no local de trabalho e experiência em recursos humanos.

Entre as funções do coordenador estão as seguintes:

- ▶ Coordenar o pessoal envolvido como equipe (especialmente em questões de política), revisar casos e encontrar soluções aos casos;
- ▶ Identificar pessoas necessitadas de lidar com sua deficiência ou de apoios para retornar ao trabalho;
- ▶ Trabalhar com essa pessoa mediante avaliação, planejamento, tomada de decisões e revisão;
- ▶ Proteger os direitos da pessoa,

garantir a confidencialidade e explicar estas coisas a essa pessoa;

- ▶ Administrar as avaliações e as recomendações de especialistas, caso seja necessário, inclusive obtendo uma opinião médica;
- Instruir todos os assessores;
- ▶ Coordenar a avaliação das necessidades funcionais de pessoas que estão em determinados postos de trabalho, inclusive a análise de trabalho, para incluir os requisitos inerentes do emprego;
  - ▶ Reunir relatórios para a revisão interdisciplinar para interpretar a avaliação;
  - ▶ Providenciar as adaptações razoáveis, com apoio de pessoal devidamente treinado;
  - ▶ Documentar o processo em relação a cada pessoa de modo a incluir qualquer justificativa de um tratamento menos favorável; e
  - ▶ Administrar o término da relação de trabalho, se for o caso, e em conformidade com os procedimentos da empresa.

17. Handbook on Reasonable Accommodation For People With Disabilities in the Public Service, Department of Public Service and Administration RSA, 2007, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CPSI/UNPAN028090.pdf>

## Solucionar as solicitações de adaptação razoável

Quando uma solicitação de adaptações é recebida, a pessoa encarregada deve estudá-la cuidadosamente. Neste processo, deve ser dada ao trabalhador solicitante a oportunidade de comunicar suas opiniões e responder sobre as adaptações propostas.

As empresas talvez não possam proporcionar as adaptações específicas que o trabalhador solicite, mas um processo de diálogo e negociação pode, com frequência, chegar a um compromisso adequado para todas as partes. As adaptações razoáveis constituem um dever procedimental e substantivo. A este respeito, a CDPD estabelece que “as pessoas com deficiência devem ter a oportunidade de participar ativamente das decisões relativas a programas e políticas, inclusive aos que lhes dizem respeito diretamente”.<sup>18</sup>

### Exemplo: Solucionar as solicitações de adaptação razoável

Tina tem uma deficiência intelectual. Ela trabalha em uma fábrica de bicicletas. Na atualidade, seu posto está em uma parte muito barulhenta do processo de produção, onde ela acha difícil concentrar-se. Solicitou uma adaptação em forma de uma transferência à etapa final do processo de produção, uma área que é menos espaçosa e mais silenciosa. Sua solicitação será examinada em uma reunião formal com o seu supervisor e com o coordenador da empresa em assuntos de adaptações razoáveis.

Tina encontra obstáculo para comunicar suas opiniões, sobretudo em um entorno formal que lhe causa tensões. Solicita permissão para que a acompanhe o seu atendente de apoio, que é a pessoa que ajuda Tina a levar uma vida autônoma fora do local de trabalho. Habitualmente, os procedimentos da empresa não permitem que os trabalhadores sejam acompanhados de uma pessoa alheia ao local de trabalho, mas a empresa se ajusta a ela permitindo que seu atendente de apoio participe na reunião.

## Solução de conflitos no local de trabalho: Mediação ou conciliação<sup>19</sup>

Às vezes, pode não ser fácil para os empregadores chegar a um acordo com seus trabalhadores sobre o que se entende por adaptação razoável ou quais medidas seriam razoáveis que o empregador adote em resposta a determinada solicitação. Em caso de conflito, recomenda-se que os empregadores ofereçam a opção de sua solução informal, mediante mediação ou conciliação.

Os termos “conciliação” e “mediação” são às vezes utilizados indistintamente, embora em alguns sistemas se faça uma distinção quanto ao processo, cabendo ao mediador formular recomendações e ao conciliador facilitar o diálogo entre as partes, mas sem fazer recomendações. Quando ambas as partes concordarem, pode ser utilizada a mediação ou a conciliação em qualquer momento do processo. Por exemplo, um trabalhador poderia levantar uma queixa informal contra uma decisão que recusa uma solicitação de adaptações. Se no curso da investigação formal da queixa tanto o trabalhador como o empregador concordarem com a mediação, então se suspenderá o processo formal à espera do resultado do processo informal.

18, *Preâmbulo, Parágrafo 'o' da CDPD.*

19. Esta seção está baseada no texto de “Promoting Equity – Ethnic Diversity in the Workplace: A Step-By-Step Guide”, ILO, 2014, p.43, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340481/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340481/lang-en/index.htm)

O papel do conciliador ou do mediador não é o de impor um acordo, e sim o de ajudar as partes a alcançá-lo de maneira mutuamente aceitável. Portanto, não há necessidade de os conciliadores e os mediadores tenham conhecimentos sobre as leis em assuntos de adaptações razoáveis, os termos das convenções coletivas em vigor, a política da empresa em assuntos de adaptações razoáveis e quaisquer outros procedimentos e políticas da empresa que sejam de relevância.

O conciliador ou mediador deve manter-se objetivo e imparcial durante todo o processo de exame da queixa. Na maioria dos casos, os conciliadores e os mediadores têm uma formação especializada. Podem ser contratados fora da empresa, em particular quando a neutralidade for uma preocupação. Em relação às solicitações de adaptações, em geral se considera uma boa prática manter um registro confidencial por escrito do resultado da mediação e dos compromissos a que cheguem o trabalhador e o empregador.

### **Solução de conflitos obtida fora do local de trabalho: O possível papel da legislação**

É importante que os empregadores estejam cientes de que, em algumas jurisdições, pode ser considerado ilegal não proporcionar adaptações razoáveis. Os empregadores devem consultar as fontes de informação sobre a legislação nacional a fim de que saibam quais são suas responsabilidades jurídicas.

Onde a lei obriga a proporcionar adaptações razoáveis, os empregadores têm um motivo a mais para procurar que todas as solicitações sejam tratadas com equidade e transparência. Com frequência, os litígios custam tempo e dinheiro a todas as partes implicadas. Por tal motivo, é com frequência do interesse do empregador tratar de solucionar os conflitos no interior da empresa. Isto pode também ajudar a manter um clima de confiança e a assegurar que o ambiente de trabalho não seja discriminatório.

Em alguns sistemas jurídicos, as queixas contra o empregador por não proporcionar adaptações razoáveis se submetem a normas especiais que têm a ver com o ônus de provar os elementos essenciais dessa queixa.

Isto pode significar que, quando uma pessoa apresentou evidências das quais se possa concluir que o empregador não cumpriu suas responsabilidades, então o ônus da prova passará a recair sobre o empregador, que deve demonstrar que não é esse o caso.

Isto reforça o valor de que o empregador conte com uma política formal no local de trabalho para ocupar-se das solicitações de adaptações razoáveis. O Modelo da Política que consta no Anexo 2 do presente guia oferece a cada empresa a base sobre a qual ela pode desenvolver a sua política.

## Os colegas de trabalho e o processo de adaptação razoável

Como foi dito antes, proporcionar adaptações razoáveis a um trabalhador pode repercutir em outros trabalhadores. Isto poderia, por exemplo, levar a uma adaptação da distribuição das tarefas do posto de trabalho, se as adaptações significam que determinadas funções são transferidas a outros trabalhadores (e vice-versa). Inclusive quando não houver modificação nas tarefas dos colegas de trabalho, outros trabalhadores podem perguntar o motivo pelo qual há diferenças no modo como se organiza o trabalho de um de seus colegas.

Isto poderia levar os outros colegas a fazerem perguntas do tipo:

- ▶ Por que a Dana tem permissão para começar a trabalhar às 9:30 quando todo mundo deve chegar às 8:30?
- ▶ Por que a Femi recebeu uma cadeira diferente da cadeira comum que todos nós utilizamos?
- ▶ Por que a Katarzyna não está obrigada a comparecer às atividades do “Away Day” [Dia de Trabalho Longe da Empresa. N.T.] no qual todos os funcionários deverão participar?

O empregador talvez não possa responder estas perguntas devido à obrigação de confidencialidade em relação ao trabalhador a quem foram concedidas as adaptações. Segundo as circunstâncias, pode ser apropriado ao empregador solicitar ao trabalhador que recebeu as adaptações se ele/ela teria algumas respostas para as perguntas que os outros trabalhadores fazem em relação às adaptações.

Como as respostas a essas perguntas implicam dados pessoais do trabalhador, cabe a ele/ela decidir se deseja ou não dar a conhecer voluntariamente a seus colegas algo dessa informação. Não se deve pressionar o trabalhador a fazer revelações. Contudo, pode haver circunstâncias em que o trabalhador prefira que outros colegas de trabalho sejam plenamente informados sobre a necessidade das adaptações.

Tomando nossos exemplos, os colegas já sabem que a Dana tem um filho pequeno que ela precisa levar à escola antes do trabalho, de modo que, se surgirem perguntas sobre o motivo pelo qual o seu horário começa mais tarde, ela terá o prazer de explicá-lo aos colegas.

Da mesma forma, os colegas de trabalho da Femi já sabem que ela teve uma lesão na coluna em um recente acidente de carro, daí que ela não vê nenhum inconveniente em que os colegas de trabalho saibam que esse é o motivo da sua nova cadeira.

Contrariamente, Katarzyna não poderá estar presente nas atividades do “Away Day” [Dia de Trabalho Longe da Empresa. N.T.] porque ela precisará ir à consulta médica devido à sua gravidez. Seus colegas não sabem que ela está grávida e ela não deseja que eles saibam disso exatamente neste momento. Neste caso, se os trabalhadores perguntarem ao empregador sobre a ausência dela, ele terá de responder que o motivo é confidencial.

Resolver os possíveis conflitos ou ressentimentos entre os trabalhadores requer uma estratégia planejada que zele para que todos os trabalhadores tomem conhecimento da política de adaptações razoáveis da empresa e a entendam.

O ideal seria que o treinamento em adaptações razoáveis ocorra o mais cedo possível após o ingresso da pessoa na empresa. Treinamento e informação de boa qualidade provavelmente produzirão benefícios ao dissipar as tensões que possam surgir no local de trabalho em situações onde as adaptações são providas.

Graças ao treinamento, os trabalhadores deverão entender que as adaptações razoáveis podem ser potencialmente pertinentes e valiosas para todos os trabalhadores. Inclusive aqueles, que agora não necessitam adaptações, podem necessitá-lo em algum momento do futuro, de modo que conhecer e respeitar o princípio das adaptações razoáveis é bom para todo mundo.

- ▶ A Generali é uma das maiores empresas de seguros da Europa. Na França, ela se inovou através da recente abordagem ap treinamento sobre as questões relacionadas à deficiência no local de trabalho. A empresa desenvolveu uma série de vídeos com a participação da equipe a fim de oferecer depoimentos de primeira mão sobre as experiências dos trabalhadores, como as daqueles cuja deficiência é menos visível.<sup>20</sup>
- ▶ O Grupo Accor é uma empresa hoteleira internacional líder em seu setor. Na França, ela aplicou um enfoque inovador de treinamento dos trabalhadores da cozinha para trabalharem ao lado de colegas com deficiência visual. O treinamento incluiu um exercício no qual o pessoal usava óculos especiais que simulavam o efeito de uma deficiência visual. Isto despertou a consciência e o entendimento da equipe sobre o impacto de uma deficiência visual e a necessidade de proporcionar adaptações pertinentes. Foram feitas modificações para adaptar as cozinhas aos trabalhadores com deficiência visual, tais como a aquisição de tábuas para cortar de diferentes cores e a introdução de luzes de neón.<sup>21</sup>
- ▶ O Standard Bank emprega cerca de 48.000 pessoas em 18 países da África. No começo, as solicitações de adaptações razoáveis foram tratadas pelo respectivo superior hierárquico caso por caso. Este processo ad hoc foi substituído por uma “Política do Standard Bank sobre a Deficiência”, com procedimentos claros para o tratamento das solicitações e um orçamento central para financiar os custos que poderiam surgir. Esta política foi acompanhada pela publicação “Guia de Gestão da Deficiência no Local de Trabalho”, que faz recomendações aos supervisores sobre a maneira de trabalhar junto aos trabalhadores e/ou clientes com deficiência. Este guia é semelhante a um módulo de treinamento e abrange toda a gama de questões que possam surgir.<sup>22</sup>

---

## Tendo concluído aqui o estudo do Capítulo 2, agora você entende:

- o processo mediante o qual as solicitações de adaptação razoável devem ser tratadas.
- a importância de manter a confidencialidade ao longo do processo e de não pretender que o trabalhador revele o diagnóstico médico implícito.
- a necessidade de treinar e conscientizar todas as equipes da empresa, em todos os níveis, para garantir que elas entenderam e aceitaram totalmente o processo de adaptações razoáveis.

20. Série de vídeos da Generali, <http://www.cahandilong.fr>

21. *Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities*, ILO, 2014, [http://www.businessanddisability.org/images/pdf/pubs/Business\\_as\\_unusual\\_web.pdf](http://www.businessanddisability.org/images/pdf/pubs/Business_as_unusual_web.pdf)

22. *Ibid.*









# Capítulo 3

## As adaptações razoáveis no ciclo do emprego

### Estudando o Capítulo 3, você conseguirá:

- identificar como a questão das adaptações razoáveis pode surgir a qualquer momento na carreira do trabalhador na empresa.
- entender o potencial das adaptações razoáveis para promover o retorno ao trabalho após um prolongado afastamento.

### Conteúdo

- ▶ O processo de recrutamento e seleção
- ▶ Treinamento laboral
- ▶ Ascensão profissional
- ▶ Manutenção do emprego e retorno ao trabalho

### O processo de recrutamento e seleção

Na hora de recrutar e selecionar, as empresas deverão estar abertas à possibilidade de que alguns candidatos ao emprego possam necessitar adaptações razoáveis. As adaptações razoáveis podem ter a ver com:

- ▶ O processo de recrutamento e seleção
- ▶ Os requisitos do emprego que foi anunciado.

No contexto do processo de recrutamento e seleção, o anúncio do emprego deve incluir um convite aos candidatos para indicarem se eles têm uma necessidade específica ou requerem alguma adaptação ao serem entrevistados ou submetidos a um teste de seleção. Por exemplo:

“A empresa ‘Y’ zela pela equiparação de oportunidades no emprego e está comprometida com a adaptação às necessidades das pessoas para que elas possam participar em pé de igualdade no processo de recrutamento e seleção. Rogamos que nos faça saber se você tem alguma necessidade específica para o caso de ser convidado a passar por uma avaliação ou entrevista ou para que levemos em consideração quando examinarmos a sua ficha de solicitação de emprego.”<sup>23</sup>

23. Adaptado de “Guidelines on the Equal Opportunities Aspects of Employing People with Disabilities in the Health Service”. Irlanda: Health Service Executive, 2006. [http://hse.ie/eng/staff/Resources/Employment\\_Legislation\\_Guidelines/Guidelines%20on%20Employment%20of%20People%20with%20Disabilities.pdf](http://hse.ie/eng/staff/Resources/Employment_Legislation_Guidelines/Guidelines%20on%20Employment%20of%20People%20with%20Disabilities.pdf)

Entre os aspectos habituais do processo de recrutamento e seleção que possam justificar a solicitação de adaptação figuram:

- ▶ o formato da informação sobre a vaga de trabalho;
- ▶ o formato da ficha de solicitação de emprego;
- ▶ o formato dos testes ou provas de avaliação realizados como parte do processo de recrutamento e seleção, assim como as providências para realizar tais atividades.
- ▶ a maneira como a entrevista será conduzida, inclusive sobre o local e o horário.

Zelar pela acessibilidade quando planejar o processo de recrutamento e seleção contribuirá para reduzir a necessidade de que os candidatos ao emprego solicitem adaptações personalizadas. Ver Atrair uma força de trabalho diversificada no Capítulo 4.

### Exemplos: Adaptação razoável e processo de recrutamento e seleção

Prita foi chamada para uma vaga de trabalho. Quando Prita recebeu o comunicado sobre a data da entrevista, descobriu que coincide com o festival de Diwali. Sendo Prita uma hindu, trata-se de uma data muito importante para ela, que sempre viaja à outra cidade para passar o dia com a família. Pri-

ta explica à empresa o significado do festival e pergunta se a data da entrevista poderia ser adaptada programando-a para outro dia. Como o processo de recrutamento e seleção consiste de entrevistas e se prolonga durante vários dias, a empresa concorda em fazer essa adaptação.

Daniel foi chamado para participar em uma entrevista de emprego, mas na data marcada a sua mãe irá mudar-se da casa onde viveu por 40 anos para uma moradia assistida destinada para pessoas idosas. Daniel deseja estar com a mãe nesse dia a fim de apoiá-la nesta mudança tão importante. Ele

pergunta se a entrevista poderia ser realizada em outro dia, mas o empregador explica que, no grupo de entrevistadores, fazem parte profissionais de fora da empresa e que a logística exige que todas as entrevistas aconteçam no mesmo dia. Em consequência, Daniel decide renunciar à entrevista.

Solicitações de adaptação razoável podem estar relacionadas com os requisitos do emprego que foi anunciado. Por exemplo, a descrição do cargo estabelece que o horário de trabalho é das 8:30 às 17:00. Um candidato ao emprego que precisa levar seu filho para a escola antes de ir ao trabalho talvez pergunte se o horário do trabalho poderia ser modificado para ir das 9:00 às 17:30.

Em alguns casos, o candidato a emprego pode não ser capaz de desempenhar todas as tarefas do posto. Em tais casos, talvez seja necessário que a empresa examine se as funções não essenciais poderiam ser transferidas para outros trabalhadores. A obrigação de proporcionar adaptações razoáveis não exige dos empregadores que contratem trabalhadores que, mesmo com as adaptações, seriam incapazes de desempenhar as funções essenciais do posto.

## Treinamento laboral

Com frequência, empresas de todos os portes exigem que o pessoal faça um treinamento, seja ele um treinamento inicial no começo do emprego ou um treinamento periódico mais tarde, se necessário. Dada a importância do treinamento para o desenvolvimento profissional, a empresa deve procurar fazer com que seja possível proporcionar aos trabalhadores as adaptações razoáveis necessárias para a participação deles nas atividades de formação. Por exemplo, algumas empresas optam por proporcionar treinamento mediante cursos pela internet. Se um trabalhador tiver deficiência visual, então talvez seja necessário oferecer-lhe a opção de usar a tecnologia de leitor de tela a fim de que ele possa ter acesso ao treinamento online.

Empresas pequenas talvez não possam ter o próprio treinamento e, por isso, confiem em provedores externos de treinamento. O mero fato de que o treinamento é oferecido por terceiros não isenta (por si mesmo) a empresa da responsabilidade de proporcionar adaptações razoáveis. Por exemplo, uma trabalhadora em período de lactância assiste a um curso de treinamento oferecido em nome da empresa, mas em distintos locais. Se for viável, a empresa que oferece o treinamento deve tomar medidas para responder à necessidade que tem a trabalhadora de contar com um espaço para retirar o leite materno em algum momento da jornada de treinamento.

Também é importante que as empresas proporcionem o devido treinamento àqueles membros da sua equipe encarregados do processo de adaptações razoáveis. Por exemplo, um empregado que, tendo tido sucesso na oportunidade de ascensão profissional, é promovido a supervisor, pode ter responsabilidades diferentes das que tinha anteriormente. Quando as pessoas assumem responsabilidades relacionadas com o tratamento das solicitações de adaptação razoável, o empregador deverá assegurar-se de que elas sejam treinadas, com antecedência, a fim de corresponderem a este novo cargo.

## Ascensão profissional

Oportunidades para a ascensão profissional devem estar disponíveis para todos os trabalhadores qualificados, independentemente das atuais ou futuras necessidades de adaptação. Novamente, começando com a descrição de cargo para determinar quais elementos de um emprego são essenciais, todos os trabalhadores qualificados devem ser capazes de competir em igualdade de condições pela ascensão profissional.

Com frequência, as ascensões implicam crescentes responsabilidades, mais horas, mais resultados, a gestão de pessoas e de recursos, viagens e/ou uma possível recolocação. Sempre que uma pessoa reúna as qualificações e a experiência apropriadas para o emprego e possa competir pela ascensão profissional, deverão ser examinadas as necessidades de adaptações razoáveis que possa ter.

### Exemplo: Adaptação razoável e ascensão profissional

Joyce foi bem sucedida em sua solicitação de ascensão profissional ao cargo de gerência que envolve responsabilidade pela equipe que trabalha em diversas partes do país. Isto implicará fazer periodicamente viagens de longa distância; porém, Joyce acaba de dar à luz e está amamentando seu filho.

Joyce solicita uma adaptação razoável a fim de reduzir o número de viagens que teria de fazer enquanto estiver amamentando. Depois da consulta, a empresa conclui que viajar é essencial no posto de trabalho, mas concorda em realizar temporariamente mais reuniões por via virtual, assim possibilitando à Joyce reduzir as obrigações de viajar.

## Manutenção do emprego e retorno ao trabalho

Quando os trabalhadores devem afastar-se do local de trabalho para recuperar-se de um acidente, uma doença ou outra condição que possa afetar a capacidade de desempenhar tarefas (por exemplo, ausência por maternidade ou licença-parental), a empresa tem uma série de questões a resolver, tanto durante o afastamento de trabalhadores quanto no seu retorno.

A empresa necessita encontrar um meio de reter trabalhadores que possam estar ausentes do local de trabalho durante um período prolongado de tempo. Em alguns casos, o trabalhador acidentado pode retornar ao trabalho em uma condição física ou mental diferente e pode necessitar adaptação razoável específica para essa condição alterada.

Os trabalhadores que adquiriram nova responsabilidade familiar podem tratar de obter uma adaptação no momento de retornar ao trabalho, por exemplo, que se mude o horário. Poderiam fazê-lo mediante uma solicitação de modificação, temporária ou permanente, de seu horário de trabalho.

Alguns países têm uma legislação de trabalho que prescreve com clareza o que acontece nestas situações. Em outros, as obrigações do empregador podem estar menos claras ou talvez não exista um marco jurídico que regule estas situações.

Não obstante, em todos os casos, os elementos fundamentais de um programa sólido de manutenção do posto de trabalho e de retorno a ele são os seguintes:

- ▶ flexibilidade de horário;
- ▶ flexibilidade do local de trabalho;
- ▶ flexibilidade de tarefas.

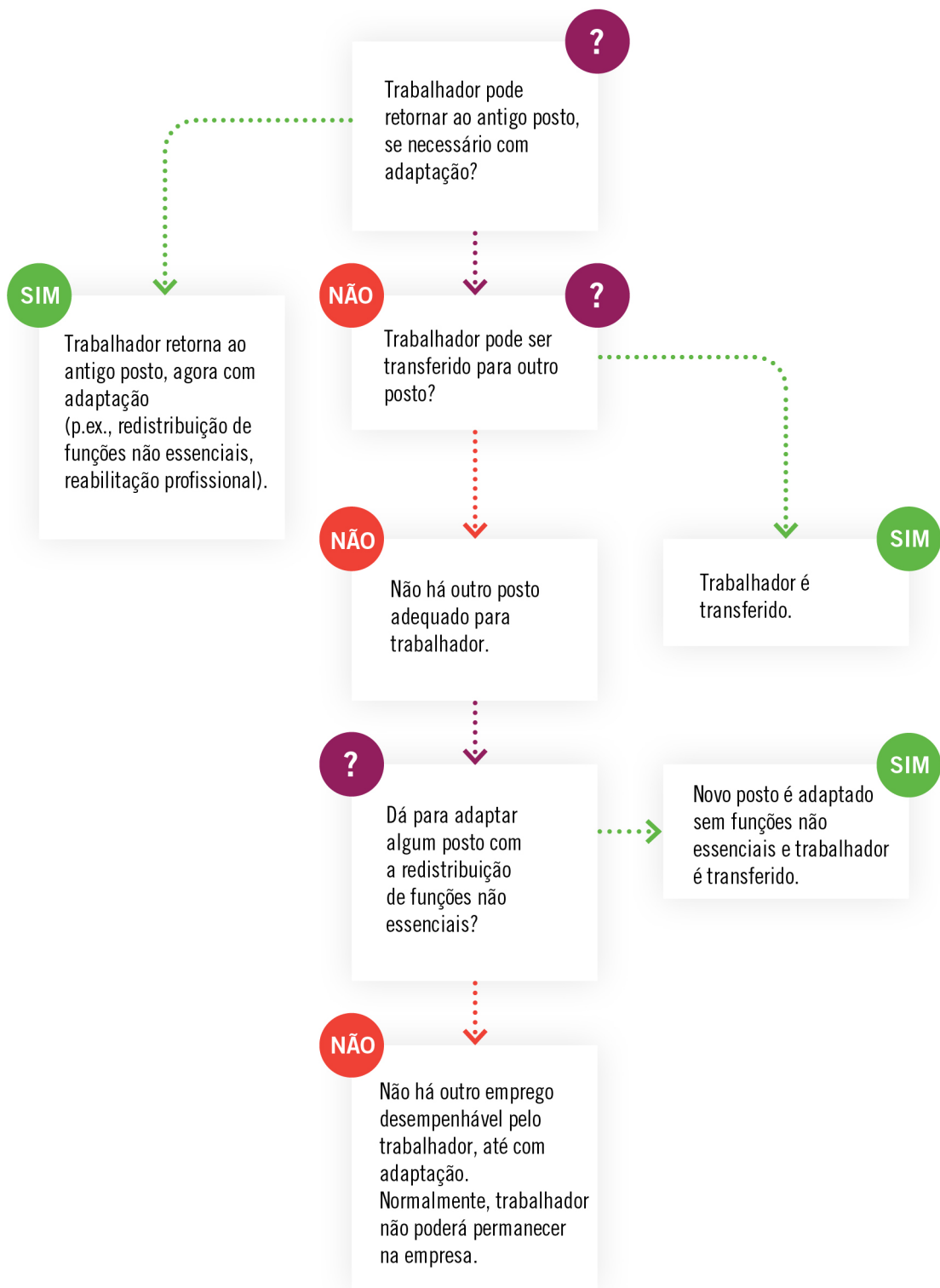
O primeiro passo neste processo consistirá em encontrar um modo de o trabalhador retornar ao seu posto tão logo quanto lhe permita a situação. Reter os trabalhadores com talento e experiência e bem treinados é uma das coisas mais rentáveis que uma empresa pode fazer. As empresas que têm práticas claras e flexíveis de retorno ao posto de trabalho estão em boas condições para manter os investimentos da empresa em seu pessoal.

Em alguns casos, o trabalhador será incapaz de desempenhar os elementos essenciais do seu posto de trabalho anterior, mesmo com adaptação razoável.

Por exemplo, depois de um acidente, um trabalhador de coleta de lixo perde a capacidade de caminhar. O emprego envolve caminhar ao lado do caminhão coletor de lixo e esvasiar os contêineres da rua na parte traseira do caminhão. Após o acidente, o trabalhador já não consegue desempenhar essa função, mesmo com adaptação razoável. Neste caso, a empresa deverá estudar a possibilidade de recolocar o trabalhador em outro posto da organização. Na busca de outras funções na empresa que o trabalhador possa desempenhar, talvez seja necessário contemplar proporcionando-lhe adaptação razoável em outro posto.

## Processo empresarial: retorno ao trabalho

Os passos a seguir neste processo estão representados no diagrama abaixo:



### **Exemplo: Retorno ao trabalho depois da licença-maternidade ou licença-paternidade**

Eva é diretora de uma pequena empresa que presta apoio a outras empresas em assuntos de tecnologia da informação (TI). Um de seus trabalhadores, David, está há três meses afastado do trabalho por licença-parental, cuidando de sua filha recém-nascida. David entra em contato com Eva para explicar que, devido a suas responsabilidades de cuidador, gostaria de fazer uma mudança permanente em seu contrato passando a trabalhar com horário de meia-jornada (somente pelas manhãs).

No começo, Eva não aceita esta solicitação devido a que lhe preocupa manter a continuidade de seus negócios

aos clientes da empresa, que com frequência fazem pedidos urgentes. David então faz outra proposta: dividirá suas funções com outra colega que também gostaria de reduzir as horas de trabalho dela. Ele trabalhará de segunda-feira a quarta-feira pela manhã e ela, de quarta-feira a sexta-feira à tarde; eles irão sobrepor por uma hora para garantir uma troca ininterrupta de turno no horário de almoço. Eva concorda com um período experimental por um ano, incluída uma reunião mensal para avaliar como esta adaptação está funcionando.

### Recomendações aos diretores: Quando uma pessoa retorna ao trabalho.<sup>24</sup>

- ▶ Reúna-se com ela no primeiro dia de seu retorno.
- ▶ Tenha um plano preparado para o primeiro dia de retorno dessa pessoa a fim de que ela se sinta incluída e bem acolhida.
- ▶ Discuta se há tarefas, responsabilidades ou relacionamentos que gerem apreensão e considere modificações temporárias em sua função durante os primeiros dias do retorno ao trabalho para ajudá-la a lidar com esta situação.
- ▶ Mostre-se aberto para estudar possíveis adaptações no regresso ao trabalho.
- ▶ Explique as recentes mudanças que afetam as funções, responsabilidades e práticas laborais da pessoa em questão.
- ▶ Se for apropriado, ofereça à pessoa um retorno gradativo ao trabalho.
- ▶ Torne o menos estressantes possível as primeiras semanas de retorno ao trabalho dessa pessoa.
- ▶ Designe um colega de trabalho para que ele ajude a pessoa a reintegrar-se no posto de trabalho; envolva a pessoa nos intervalos de café e no almoço e também atualize-a sobre as mudanças havidas na maneira de fazer as coisas na empresa, por exemplo, em assuntos de pessoas, sistemas ou processos.
- ▶ Promova um positivo espírito de equipe e incentive os colegas a que procurem que a pessoa se sinta bem acolhida e confortável em seu retorno à empresa.
- ▶ Com frequência, os colegas não sabem se é correto perguntar como se sentem as pessoas, mas muitas delas agradecem que lhes perguntem como elas estão.
- ▶ Mantenha contatos frequentes com o empregado que retornou e pergunte-lhe como ele está.
- ▶ Assegure-se de que haja oportunidades contínuas para acompanhar e revisar o que vai bem e o que não, a fim de garantir que os apoios ou adaptações estejam sendo úteis e de corrigi-los se não vão muito bem.

### Tendo concluído aqui o estudo do Capítulo 3, agora você entende:

- que as solicitações de adaptação razoável podem surgir a qualquer momento ao longo do ciclo do emprego.
- que a adaptação razoável pode desempenhar um importante papel para propiciar o retorno ao trabalho após um prolongado afastamento.

24. Adaptado de "How To Support Staff Who Are Experiencing a Mental Health Problem". Reino Unido: Mind, p.13. <http://www.mind.org.uk/media/550657/resource4.pdf>







## Capítulo 4

# Práticas empresariais que complementam as adaptações razoáveis

### Estudando o Capítulo 4, você conseguirá:

- explicar a importância de haver uma política da diversidade como um complemento para oferecer adaptação razoável.
- Identificar a necessidade de refletir sobre uma ampla gama de políticas e práticas empresariais com vistas à promoção de uma cultura organizacional inclusiva.

### Conteúdo

- ▶ Atraindo uma força de trabalho diversificada
- ▶ Criação de uma cultura organizacional inclusiva
- ▶ Segurança e saúde no trabalho (SST)

Proporcionar adaptações razoáveis é um aspecto de uma política empresarial mais ampla sobre a inclusão e a diversidade. A fim de que a empresa obtenha os máximos benefícios de sua política de adaptações razoáveis, é necessário prestar atenção a uma gama mais ampla de medidas para assegurar que se desenvolva um local de trabalho diversificado e inclusivo.

Está fora do alcance deste guia proporcionar recomendações detalhadas sobre todo o espectro das iniciativas que as empresas podem tomar para apoiar a diversidade. Este capítulo oferece alguns exemplos de etapas que constituirão um bom complemento à política específica sobre adaptações razoáveis. Para maiores informações sobre locais de trabalho etnicamente diversificados, recomenda-se que você consulte a seguinte publicação da OIT: *Promoting Equity – Ethnic Diversity in the Workplace: A Step-By-Step Guide* (2014).<sup>25</sup>

25. *Promoting Equity – Ethnic Diversity in the Workplace: A Step-By-Step Guide*, ILO, 2014, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340481/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340481/lang--en/index.htm)

## Atrair uma força de trabalho diversificada

O recrutamento e a seleção constituem uma atividade fundamental de todas as empresas, qualquer que seja o porte de cada uma, assim como uma oportunidade para elas atraírem e reterem os melhores talentos disponíveis. É do interesse da empresa garantir que as vagas sejam cuidadosamente projetadas para atender às necessidades de suas atividades, ao mesmo tempo em que evitam as barreiras que possam reduzir a quantidade de candidatos qualificados. As etapas a considerar são as seguintes:

- ▶ Escrever uma clara descrição dos requisitos quanto à formação escolar e à experiência profissional que o posto de trabalho exige, diferenciando entre aqueles que são necessários e aqueles que são desejáveis;
- ▶ Identificar as funções laborais que sejam essenciais e as não essenciais;
- ▶ Afixar o anúncio da vaga em uma variedade de lugares, por exemplo: jornais de grande circulação, sítios eletrônicos e boletins internos, assim como organizações governamentais, entidades provedoras de serviços sociais, organizações de diversos segmentos (pessoas com deficiência, HIV-Aids etc.) e universidades;
- ▶ Os anúncios de emprego devem estar disponíveis em uma variedade de formatos, por exemplo: versões digitais compatíveis com leitores de tela.

## Criação de uma cultura organizacional inclusiva

Os processos acessíveis de recrutamento, seleção e contratação devem formar parte de uma cultura empresarial mais ampla e inclusiva. Caso contrário, haverá o risco de que as mulheres e os trabalhadores de grupos minoritários possam apresentar percentuais mais elevados de abandono da empresa. Para tornar inclusiva a cultura das empresas, é necessário que elas reflitam sobre as medidas formais (por exemplo, as políticas relativas ao local de trabalho) e sobre as práticas informais (por exemplo, como são organizados os acontecimentos sociais relacionados com o trabalho).

A seguir, são apresentados alguns exemplos de medidas que podem ser adotadas para aumentar o caráter inclusivo da cultura de uma empresa:

- ▶ Na medida do possível, as reuniões deverão ser marcadas no horário convencional de trabalho, com previsão de horário para começar e para terminar. Frequentemente, os trabalhadores com responsabilidades familiares necessitam estar seguros de quando poderão sair do trabalho a fim de ir buscar os filhos ou outras pessoas dependentes ou liberar os cuidadores remunerados.
- ▶ Se viável, ofereçam recintos no local de trabalho ou pessoal de apoio para buscar os filhos na vizinhança do local de trabalho. Por exemplo, a Weleda, que fabrica produtos cosméticos na França, reconhecendo que a falta de acesso aos serviços para cuidar dos filhos constituía uma barreira que impedia às mulheres de participar na força de trabalho, estabeleceu um recinto de alta qualidade e ambientalmente sustentável para melhorar o equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal de todos os seus trabalhadores.
- ▶ Quando oferecem um serviço de alimentação no local de trabalho, as empresas deverão oferecer uma variedade de opções e atender a diversos requisitos dietéticos. Estes poderão ser religiosos (por exemplo, não consumir determinadas carnes) ou relacionados com a saúde (por exemplo, alergia a nozes etc.).

- ▶ As empresas deverão contar com instalações para as mulheres grávidas ou as mães em período de lactância. Por exemplo, uma instalação poderia simplesmente tratar-se de uma sala silenciosa e privativa com espaço para sentar-se ou deitar-se e um espaço refrigerado para armazenar leite do peito materno, se for necessário.
- ▶ Alguns trabalhadores não tomam bebida alcoólica por motivos religiosos, enquanto outros podem não fazê-lo por seu estado de saúde ou porque têm de dirigir devido a suas responsabilidades familiares. As empresas deverão garantir que, nos acontecimentos organizados no trabalho, possa haver opções não alcoólicas. As empresas deverão evitar que os acontecimentos sociais relacionados com o trabalho sempre ocorram em tavernas ou em bares.
- ▶ Dependendo do seu porte e dos recursos, as empresas poderão criar um espaço silencioso e privativo no local de trabalho. Isto pode ser útil para os trabalhadores que desejem cumprir suas obrigações religiosas, como as orações, mas também para os trabalhadores cujo estado de saúde mental possa tornar valioso um espaço onde o ambiente seja calmo.

### Segurança e Saúde no Trabalho (SST)

A política de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) tem um importante papel a desempenhar na sua resposta à diversidade. Conforme foi discutido no Capítulo 1, os requisitos de Segurança e Saúde no Trabalho podem às vezes conflitar com as solicitações de adaptação razoável; por isso, é importante que o conteúdo da política de SST esteja articulado com a política de diversidade da empresa. Por exemplo, a política de SST deverá levar em consideração os riscos psicossociais à saúde e as etapas que a empresa pode adotar para aliviá-los.

Nas grandes empresas, pode haver serviços consagrados à SST. É importante planejar a função destes serviços em relação com o processo de adaptações razoáveis. Muitas solicitações de adaptação razoável não requerem uma avaliação prévia de SST, de modo que no procedimento não deverá ser obrigatório encaminhá-las à SST.

Ao mesmo tempo, pode haver complexas necessidades de adaptação, de modo que uma avaliação da SST possa ser útil para criar as possíveis soluções e assegurar-se de que a adaptação proposta seja compatível com os requisitos da SST. Os serviços de SST também podem ser úteis para prestar apoio aos trabalhadores durante um afastamento prolongado e para planejar o retorno deles ao trabalho.

É improvável que as pequenas empresas tenham seus serviços de SST. Em função da situação financeira da empresa, esta pode considerar uma adesão a um programa particular de assistência ao trabalhador, que proporcione a todo trabalhador que solicite acesso a serviços de cuidados de saúde, inclusive com ajuda para a reabilitação se um trabalhador individual solicitá-la.

Uma questão específica na política de SST constitui-se de protocolos de emergência e procedimentos de remoção de pessoas. As empresas deverão considerar todos os aspectos dos protocolos de emergência e como estes se aplicariam aos trabalhadores que necessitam adaptação razoável. Isto significa garantir consideração das necessidades dos trabalhadores com mobilidade reduzida, tais como os usuários de cadeira de rodas e as pessoas com deficiência auditiva ou visual, inclusive aquelas com deficiência auditiva ou visual no contexto de uma remoção de emergência. Isto inclui também a avaliação de todas as instalações para localizar trabalhadores com outras necessidades, tais como as mulheres grávidas, nos casos em que não haja pessoal da emergência para prestar ajuda na remoção destas pessoas.

**Tendo concluído aqui o estudo do Capítulo 4, agora você entende:**

- a necessidade de projetar processos de recrutamento e seleção que sejam acessíveis para todos os trabalhadores.
- a importância de revisar todos os aspectos da cultura e da prática da empresa para garantir que eles promovam a inclusão de todos os trabalhadores.
- a interação entre segurança e saúde no trabalho (SST) e as considerações em torno da diversidade e da inclusão.









## Capítulo 5

# Apoios com que os empregadores podem contar para proporcionar adaptação razoável

### Estudando o Capítulo 5, você conseguirá:

- Identificar potenciais fontes de apoio para ajudar os empregadores na provisão de adaptação razoável.

### Conteúdo

- ▶ Governos
  - ▶ Assistência financeira
  - ▶ Assistência técnica
- ▶ Institutos nacionais de direitos humanos
- ▶ Organizações de empregadores
- ▶ Sindicatos
- ▶ Organizações da sociedade civil

### Governos

Em muitos países, o governo ajudará os empregadores a proporcionar adaptações razoáveis à sua força de trabalho. Esta ajuda tem diversas formas, porém as de especial importância são: (i) assistência financeira e (ii) assistência técnica.

**(I) Assistência financeira**

Os governos podem ajudar as empresas a custear as adaptações razoáveis. Por exemplo, o Estado poderia conceder subvenções para ajudar a custear o apoio pessoal (por ex., um consultor de emprego apoiado ou um mentor) que um trabalhador necessita ou para cobrir os custos de dispositivos técnicos (por ex., uma mesa com altura ajustável) que um trabalhador com dores nas costas) possa necessitar.

**Exemplo: Assistência financeira**

Na Nova Zelândia, o Governo ajuda agências de emprego prestando-lhes assistência financeira de longo prazo, cuja finalidade é ajudar pessoas com deficiência a obterem empregos e mantê-los. Essas agências de todo o país podem oferecer às pessoas um financiamento para apoiá-las no emprego e para o treinamento que elas necessitem relacionado com a sua deficiência. Este financiamento pode ser utilizado em investimentos individualizados ou em programas de emprego através dos quais as pessoas com deficiência podem obter uma experiência laboral adequada.

Um exemplo de assistência financeira pode ser visto no Modification Grant,<sup>26</sup> que é um pagamento em dinheiro para apoiar pessoas com deficiência a fim de que elas possam adquirir as necessárias adaptações no local de trabalho que as ajudem a obter emprego, ou a manter-se nele. Os pagamentos cobrem itens muito utilizados, tais como rampas e corrimãos, sinalizações visuais, equipamentos de informática.

**(II) Assistência técnica**

Com frequência, alguns órgãos governamentais constituem uma fonte que informa e orienta os empregadores no cumprimento das responsabilidades de proporcionar adaptação razoável. Ainda que muitas adaptações sejam relativamente simples, outras poderiam levantar questões técnicas mais complexas. Por exemplo, tecnologias assistivas podem tornar-se necessárias como adaptações para trabalhadores com deficiência visual ou auditiva. Orientação oficial podem também ajudar empregadores a garantir que serão cumpridas outras obrigações legais, tais como os requisitos de segurança e saúde no trabalho (SST).

**Exemplo: Medidas relativas à lactância**

O Serviço de Orientação, Conciliação e Arbitragem (ACAS), do Reino Unido, elaborou um guia para proporcionar adaptações no local de trabalho para

as funcionárias em período de lactância. O livreto em questão explica, utilizando linguagem do dia a dia, as responsabilidades legais dos empre-

26. Modification Grant, New Zealand Ministry of Social Development, <http://www.workandincome.govt.nz/individuals/a-z-benefits/modification-grant.html>

gadores e oferece exemplos práticos dos tipos de adaptações providas que podem ajudar as trabalhadoras em período de lactância. Por exemplo, uma adaptação poderia ser, no local de tra-

balho, um recinto seguro e higiênico dotado de geladeira para armazenar o leite materno retirado.<sup>27</sup>

## Institutos nacionais de direitos humanos

Muitos países contam com um instituto nacional de direitos humanos. Em alguns casos, o mandato desses institutos abrange a responsabilidade de fomentar a igualdade e a não discriminação. Em outros países, pode haver outro órgão ou outros organismos específicos com mandato para fomentar a igualdade. Também é habitual encontrar organismos especializados que fomentam os direitos das pessoas com deficiência. Qualquer destas organizações poderia constituir, para os empregadores, uma fonte de informação e de orientação sobre as adaptações razoáveis.

### Exemplo: Centro Interfederal para a Igualdade de Oportunidades (UNIA), da Bélgica

Este Centro elaborou algumas cartilhas sobre adaptações razoáveis. Em 2005, ofereceu uma cartilha que abordou especificamente as adaptações razoáveis no local de trabalho. Em 2010, ofereceu cartilhas sobre a implementação de adaptações razoáveis em 10 setores: serviços de caráter privado, serviços públicos, transporte, esportes, co-

mércio, cuidados de saúde, moradia, cultura, lazer e serviços de alimentação.<sup>28</sup> O objetivo dessa iniciativa é o de fomentar que as adaptações razoáveis sejam melhor entendidas e implementadas mais amplamente.

### Exemplo: Comissão de Direitos Humanos, do Canadá

A Comissão de Direitos Humanos, do Canadá, presta consultoria às empresas sobre suas obrigações legais exigidas pela Lei de Direitos Humanos, do Canadá, e pela Lei de Equidade no Emprego.

A Comissão oferece orientação sobre a obrigação de proporcionar adaptações e exemplos do que isto pode implicar. Dita orientação inclui uma planilha para estabelecer uma política sobre

27. *Accommodating breastfeeding employees in the workplace*, ACAS, 2014, [http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/k/Acas\\_guide\\_on\\_accommodating\\_breastfeeding\\_in\\_the\\_workplace\\_\(JANUARY2014\).pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/k/Acas_guide_on_accommodating_breastfeeding_in_the_workplace_(JANUARY2014).pdf)

28. *Les aménagements raisonnables en 10 brochures*, UNIA, 2010, <http://www.diversite.be/les-aménagements-raisonnables-en-10-brochures>

adaptações no local de trabalho<sup>29</sup>, um guia prático sobre a gravidez e os direitos humanos no local de trabalho<sup>30</sup> e

um guia sobre como equilibrar as obrigações laborais com a prestação de cuidados.<sup>31</sup>

## Organizações de empregadores

As organizações de empregadores desempenham um papel fundamental na prestação de orientação e de informação. Elas podem fazê-lo através de seminários ou oferecendo pesquisas sobre boas práticas e exemplos relevantes ao ramo de atividades no qual a empresa atua.

### Exemplo: Coalizão de Empresas contra o HIV-Aids, da República do Suriname

A Coalizão de Empresas contra o HIV-Aids, do Suriname, tem por objetivo “encontrar o equilíbrio entre as necessidades das empresas e a empatia a fim de tornar possível que as pessoas que vivem com o HIV e a Aids trabalhem de maneira produtiva proporcionando adaptações razoáveis aos trabalhadores, permitindo-lhes assim trabalhar durante tanto tempo quanto sua condição médica permita nos disponíveis trabalhos adequados”.<sup>32</sup> A Coalizão expressa o compromisso de consultar com os trabalhadores e seus represen-

tantes na adoção de medidas de adaptação razoável, como por exemplo: a reorganização do horário de trabalho, a provisão de equipamentos especiais, a oferta de oportunidades para intervalos de descanso ou consultas médicas e flexibilidade nos afastamentos por doença, o trabalho de tempo parcial e o retorno ao trabalho.

### Exemplo: Fórum Empresarial sobre a Deficiência, do Reino Unido

O Fórum Empresarial sobre a Deficiência (BDF) é uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo tornar mais fácil e gratificante negociar com pessoas com deficiência e contratá-las. Seus membros propiciam

emprego a quase 20 por cento da força de trabalho do Reino Unido e reúne pessoas de negócios, líderes de opinião que têm deficiência e o Governo a fim de entender o que é necessário mudar para que as pessoas com defi-

29. *A template for developing a workplace Accommodation Policy*, Canadian Human Rights Commission, <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/template-developing-workplace-accommodation-policy>

30. *Pregnancy & Human Rights in the Workplace – Policies and Best Practices*, Canadian Human Rights Commission, <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/pregnancy-human-rights-workplace-policy-and-best-practices>

31. *A Guide to Balancing Work and Caregiving Obligations*, Canada Human Rights Commission, <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/guide-balancing-work-and-caregiving-obligations>

32. *Policy statement*, Suriname Business Coalition, <http://www.surinamebusinesscoalition.org/en/council/purpose>

ciência sejam tratadas com equidade a fim de que possam contribuir para o sucesso empresarial, para a sociedade e para o crescimento econômico. O Fórum proporciona ajuda partilhando

seus conhecimentos especializados, prestando consultoria, proporcionando treinamento e facilitando a criação de redes sociais.<sup>33</sup>

## Sindicatos

Os sindicatos são parceiros essenciais das empresas no desenvolvimento de políticas sobre adaptações razoáveis e em ajudar na sua aplicação. Os sindicatos estão bem situados para comunicar tais políticas a seus afiliados. Podem fazer valer seus conhecimentos e experiências sobre a forma na qual as políticas de adaptações razoáveis funcionam em outras empresas. Incorporar os sindicatos na elaboração e aplicação das políticas e no consequente treinamento dos trabalhadores pode reforçar a confiança dos trabalhadores na hora de utilizar o procedimento.

Os sindicatos são o primeiro porto de escala ao qual recorrem os trabalhadores que procuram saber se e quando eles têm direito à adaptação razoável e em que casos, inclusive em caso de retorno ao trabalho. Os sindicatos e os empregadores deverão ter um entendimento comum sobre a implicação das políticas, que por sua vez poderão facilitar a solução informal das solicitações de adaptação razoável dos trabalhadores.

### Exemplo: Representantes sindicais para a igualdade, do Reino Unido

No decurso da última década houve um importante aumento do número de “representantes da igualdade”, sendo bem mais de 1.000 os representantes ativos nos setores público e privado. Muitos destes representantes, que receberam treinamento do Congresso de Sindicatos Britânicos (BTUC), propiciam pontos locais de contato aos trabalhadores que, individualmente, bus-

cam orientação e representação em assuntos relacionados com a igualdade, e também podem utilizar seu treinamento especializado para trabalhar com os empregadores na melhoria das políticas e práticas da empresa sobre a igualdade.<sup>34</sup>

## Organizações da sociedade civil

As organizações da sociedade civil podem prestar às empresas consultoria sobre os tipos e as formas de adaptação razoável que venham a ser necessários. Estas organizações estão preparadas para oferecer consultoria especializada. Com relação à deficiência, as organizações da sociedade civil podem ter conhecimentos especializados adquiridos sobre as adaptações que melhor funcionam para determinado tipo de deficiência. Também poderão ser fontes úteis de informação prática, como por exemplo sobre os provedores de equipamento especializado.

33. *Business Disability Forum*, <http://businessdisabilityforum.org.uk/about-us/>

34. *Equality reps make a real difference to UK workplaces*, BTUC, 2010, <https://www.tuc.org.uk/equality-issues/equality-reps-make-real-difference-uk-workplaces>

As organizações da sociedade civil podem oferecer aos empregadores os serviços de treinamento sobre adaptações razoáveis e também publicar recursos úteis. Algumas organizações filantrópicas terão fundos para ajudar a custear as adaptações razoáveis, de maneira que é importante que os empregadores levem em conta esta opção.

### Exemplo: Aliança See Change, da Irlanda

See Change é uma aliança de organizações que atuam em colaboração através da Parceria Nacional para Redução do Estigma (NSRP), na Irlanda, a fim de tornar possível uma mudança positiva nas atitudes e no comportamento do público a respeito das pessoas com transtorno mental.<sup>35</sup> A NSRP proporciona recursos online para os supervisores e uma planilha para ela-

borar a política sobre saúde mental no local de trabalho. Caso uma empresa se comprometa com o programa de seis passos para criar uma cultura aberta em torno da saúde mental no local de trabalho, a NSRP oferecerá treinamento especializado para os supervisores da empresa.

### Tendo concluído aqui o estudo do Capítulo 5, agora você entende:

- as diversas fontes de apoio que podem estar disponíveis aos empregadores para auxiliá-los quando tratarem das solicitações de adaptação razoável.
- a importância de estudar os planos e programas que oferecem financiamento público ou privado para ajudar a lidar com custos associados à provisão de adaptações razoáveis.

35. See Change in your Workplace, See Change, <http://www.seechange.ie/category/workplace/>









## Anexo 1

# Glossário de termos e conceitos essenciais

**Acessibilidade** – garantia de que todos os aspectos da empresa sejam adequados para uso por todas as pessoas. Isto inclui ambiente físico e os métodos de informação e comunicação, bem como os sistemas, os processos, as políticas e os serviços da empresa.

**Aids** – síndrome da imunodeficiência adquirida, que resulta dos estados avançados da infecção do HIV e que se caracteriza pelo aparecimento de infecções oportunistas ou de cânceres relacionados com o HIV ou ambas as coisas.<sup>36</sup>

**Conciliação e mediação** – intervenção de uma parte independente com a finalidade de ajudar as partes em conflito a alcançarem uma solução mutuamente concordada através do diálogo. Os termos “conciliação” e “mediação” são utilizados às vezes de maneira intercambiável, ainda que em alguns sistemas haja uma distinção quanto ao processo, sendo o mediador aquele que formula as recomendações e o conciliador aquele que facilita o diálogo entre as partes, mas sem formular recomendações.

**Deficiência** – é um conceito em evolução que resulta da interação entre pessoas com deficiência e barreiras devidas às atitudes e ao ambiente que impedem a plena e efetiva participação dessas pessoas na sociedade em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.<sup>37</sup>

**Desenho universal** – desenho de produtos, ambientes, programas e serviços para serem utilizados por todas as pessoas, na maior extensão possível, sem a necessidade de adaptação ou desenho especializado. “Desenho universal” não excluirá as tecnologias assistivas para grupos particulares de pessoas com deficiência, quando aquelas sejam necessárias.<sup>38</sup>

**Discriminação** – a Convenção n. 111 da OIT define a discriminação como “qualquer distinção, exclusão ou preferência feita com base em raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito anular ou impedir a igualdade de oportunidades ou de tratamento no emprego e na ocupação”. A Convenção prevê também a possibilidade de incluir outros motivos de discriminação, que poderão ser determinados pelo Estado-Parte ratificante e interessado após consulta com organizações representativas de empregadores e de trabalhadores, onde estas existam, e com outros órgãos apropriados. A discriminação pode ser direta ou indireta.

A discriminação é direta quando normas, práticas, comportamentos ou políticas excluem ou se dá preferência a certas pessoas, de maneira explícita ou implícita, por pertencer a um determinado grupo.

A discriminação indireta refere-se a situações, regulamentos ou práticas aparentemente neutras, mas que, na realidade, criam desigualdades a respeito de pessoas que têm determinadas características, por exemplo, pessoas com determinada crença religiosa. Ela ocorre quando idênticas condições, tratamentos ou critérios se aplicam a todos, mas suas consequências resultam em causar um impacto sumamente desfavorável em alguns grupos.<sup>39</sup>

**Diversidade** – refere-se ao compromisso de reconhecer e valorizar a variedade de características que tornam únicas as pessoas em uma atmosfera que acolhe e celebra as realizações individuais e coletivas. A identidade é dependente de muito mais que uma dimensão dos antecedentes de uma pessoa. Ao reconhecer e valorizando as muitas características que tornam únicas as pessoas, a diversidade provê soluções para eliminar a discriminação no local de trabalho.<sup>40</sup>

36. Parágrafo 1(b), ILO Recommendation concerning HIV and AIDS and the World of Work, (2010) n. 200.

37. Parágrafo (e), Preâmbulo, CDPD. Ver também: ILO Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention, 1983 (n. 159).

38. Artigo 2 da CDPD.

39. Estas definições estão baseadas naquelas que se encontram em: Promoting Equity – Ethnic Diversity in the Workplace: A Step-By-Step Guide, ILO, 2014, pp.69–70, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340481/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340481/lang--en/index.htm)

40. Ibid.

**Estigma** – “a marca social que, quando associada com uma pessoa, geralmente causa marginalização ou apresenta um obstáculo ao pleno desfrute da vida social.”<sup>41</sup>

**HIV** – refere-se ao vírus da imunodeficiência humana, que deteriora o sistema imunológico humano.<sup>42</sup>

**Institutos nacionais de direitos humanos** – “incluem aqueles organismos com competência para promover e proteger direitos humanos, cujo mandato está claramente estabelecido em um texto constitucional ou legislativo, especificando a composição de um determinado organismo e suas esferas de competência.”<sup>43</sup>

**Limitações funcionais** – “restrições na funcionalidade de uma pessoa que obstaculiza a sua capacidade de desempenhar uma tarefa ou uma atividade”.<sup>44</sup>

**Pessoas com deficiência** – “são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental [psicossocial], intelectual ou sensorial.<sup>45</sup> A “deficiência resulta da interação entre pessoas com deficiência e as barreiras devidas às atitudes e ao ambiente que impedem a plena e efetiva participação dessas pessoas na sociedade em igualdade de oportunidades com as demais pessoas”.<sup>46</sup>

**Pessoas com HIV** – pessoas infectadas com HIV.<sup>47</sup>

**Religião ou crença** – os termos “crença” e “religião” devem ser entendidos em sentido amplo. Ampara as crenças teístas, as não teístas e ateístas; não se limita às religiões ou às crenças tradicionais, pois que abrange igualmente as religiões e as crenças estabelecidas recentemente e, em particular, as das minorias religiosas.<sup>48</sup>

**Trabalhadores com responsabilidades familiares** – trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades em relação a seus filhos dependentes, quando tais responsabilidades limitam as possibilidades deles de se prepararem para - ingressarem na, participarem em ou serem promovidos na - atividade econômica. Isto se aplica também aos trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades em relação a outros membros de uma família imediata que claramente necessitam de seu cuidado ou apoio.<sup>49</sup>

41. Parágrafo 1(d), Recomendação da OIT n. 200.

42. Parágrafo 1(b), ILO Recommendation concerning HIV and AIDS and the World of Work, (2010) n. 200.

43. Principles relating to the Status of National Institutions (The Paris Principles), United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights, 1993, <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/StatusOfNationalInstitutions.aspx>

44. Guide for Assessing Persons with Disabilities: Key definitions, Public Service Commission of Canada, 2007, <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/guides/assessment-evaluation/apwd-eph/ch1-eng.htm>

45. Artigo 1 da CDPD.

46. Parágrafo 1(c), ILO Recommendation n. 200.

47. Parágrafo 10, UN Special Rapporteur, Study on freedom of religion or belief and the status of women in the light of religion and traditions, Economic and Social Council, E/CN.4/2002/73/Add.2, 24 abril 2009.

48. Artigo 1, Convenção da OIT “Trabalhadores com Responsabilidades Familiares”, 1981 (n. 156).

## Anexo 2

# Modelo da política sobre adaptações razoáveis

Este Modelo da Política foi concebido para atender às necessidades de empresas de qualquer porte. Contudo, é importante que o texto seja adaptado às características específicas de cada empresa. As empresas muito pequenas são estimuladas a usar a Declaração da Política sobre Adaptações Razoáveis como ponto de partida na gestão das solicitações de adaptação razoável, recomendando-se às empresas maiores a aplicação do Modelo da Política, que é mais abrangente. Esta política poderia ser combinada com a política geral da empresa sobre a igualdade e a não discriminação.

Um ingrediente-chave no sucesso de uma política no local de trabalho consiste em um compromisso claro e assumido da alta direção garantindo a efetiva implementação da política. As empresas maiores deverão conseguir do seu Diretor Executivo (ou equivalente) o endosso da política e a designação de um membro da equipe de supervisores como o responsável pela implementação.

A política no local de trabalho deve ser elaborada em consulta com representantes dos trabalhadores, inclusive dos sindicatos. Se na empresa existem redes pertinentes de trabalhadores (por ex., uma rede de trabalhadores com deficiência ou de trabalhadores com HIV), elas devem também ser consultadas.

Este Modelo da Política se fundamenta no princípio de que adaptações razoáveis devem estar potencialmente disponíveis a todos os trabalhadores. A empresa terá de decidir se vai seguir esta abordagem ou se ela vai limitar a adaptação razoável a certas categorias de trabalhador, por ex., trabalhadores com deficiência, trabalhadores com HIV ou Aids, trabalhadoras grávidas, trabalhadores com responsabilidades familiares, trabalhadores com certa religião ou crença, ou outros grupos. Ao tomar esta decisão, é necessário que a empresa leve em consideração: (1) o seu objetivo de estabelecer um ambiente diversificado e não discriminatório de trabalho e (2) quaisquer obrigações legais e sociais a que ela possa estar sujeita.

O Modelo da Política foi escrito com enfoque no atendimento das necessidades dos trabalhadores que já estão na empresa. Conforme foi discutido neste guia, as solicitações de adaptação razoável podem ser feitas também por candidatos ao emprego.

Procedimentos equivalentes, com modificação adequada, deverão ser estabelecidos para permitir que tais solicitações sejam tratadas com equidade no momento do recrutamento ou da seleção. Por exemplo, a pressão do tempo em qualquer procedimento de recrutamento ou seleção significa que as decisões terão de ser tomadas com rapidez e que talvez não haja a mesma oportunidade para fazer um estudo ampliado como se faz com um trabalhador existente. O processo no caso de candidatos a emprego solicitarem adaptação razoável deverá ser esclarecido nas informações preliminares da empresa (por ex., no website sobre recrutamento ou na publicação de anúncio de vagas)

## Declaração da Política sobre Adaptações Razoáveis

Nós, dirigentes da [inserir o nome da empresa], assumimos o compromisso de:

- ▶ velar pela equidade para todas as pessoas no local de trabalho;
- ▶ respeitar a diversidade de todos os trabalhadores;
- ▶ promover uma cultura organizacional caracterizada pela inclusividade e pelo respeito aos direitos e à dignidade fundamentais;
- ▶ aplicar uma política de tolerância zero frente à discriminação;
- ▶ criar e manter um entorno de trabalho em que não haja discriminação que seja ilegal ou proibida pela política da empresa.

A empresa deverá proporcionar adaptações razoáveis aos trabalhadores que solicitem adaptação no local de trabalho a fim de poderem desempenhar seu trabalho em pé de igualdade com outros trabalhadores.

A empresa reconhece que, como princípio geral, a negação para implementar adaptações razoáveis constitui uma forma de discriminação.

Portanto, a empresa se compromete a proporcionar aos trabalhadores, individualmente, a adaptação que seja razoável e necessária, e reconhece que a adaptação razoável deverá ser proporcionada quando a adaptação solicitada não impuser ônus desproporcional. Neste contexto, devem ser consideradas as necessidades tanto do trabalhador como da empresa.

## Definições

### ***“Adaptações razoáveis”***

Modificações e ajustes necessários e adequados que não imponham ônus desproporcional, quando necessários em cada caso, a fim de garantir que todas as pessoas tenham acesso ao emprego ou possam participar do, ou progredir no, emprego ou em uma ocupação específica.

### ***“Ônus desproporcional”***

Para determinar se a adaptação solicitada implicará ônus desproporcional, a empresa deverá levar em consideração fatores, tais como:

- ▶ Os custos financeiros e outros;
- ▶ Os recursos da empresa;
- ▶ A organização e o funcionamento da empresa;
- ▶ A possibilidade de obter financiamento de terceiros para custear a adaptação;

- ▶ Os potenciais benefícios da adaptação para pessoas outras que não aquela que está fazendo a solicitação;
- ▶ As obrigações da empresa para proteger a segurança e a saúde da pessoa que faz a solicitação e de qualquer outra pessoa que possa ser atingida;
- ▶ Os direitos e liberdades de outras pessoas.

#### ***“Qualificado para desempenhar as funções essenciais do emprego”***

Uma pessoa deverá estar qualificada para desempenhar as funções essenciais do emprego. Isto significa que o trabalhador deverá:

- ▶ Satisfazer os requisitos essenciais do posto no que se refere a antecedente educacional, experiência de trabalho, habilidades, licenças e qualquer outra norma de qualificação relacionada à vaga de trabalho;
- ▶ Ser capaz de desempenhar aquelas tarefas que são essenciais para o posto de trabalho, podendo solicitar uma adaptação razoável para facilitar o desempenho delas.

#### ***“Funções essenciais do emprego”***

As funções essenciais (ou “centrais”) são os deveres ou requisitos fundamentais de um determinado emprego. As funções essenciais não podem ser eliminadas ou substancialmente modificadas sem mudar a natureza do emprego. As funções essenciais não incluem as tarefas secundárias de um determinado emprego.

- ▶ Os fatores a serem considerados para determinar se uma função é essencial são:
- ▶ Se a razão principal da existência do emprego é a de desempenhar aquela função;
- ▶ O número de outros trabalhadores disponíveis para desempenhar a função ou dentre os quais o desempenho de uma determinada função pode ser distribuído;
- ▶ O nível de perícia ou competência requerido para desempenhar a função;
- ▶ O parecer da empresa sobre quais funções são essenciais e a descrição do cargo preparada por escrito antes de anunciar o emprego ou de fazer as entrevistas;
- ▶ A experiência laboral real daqueles que trabalham ou trabalharam no posto de trabalho;
- ▶ A proporção de tempo requerida pelo trabalhador para desempenhar a função em questão;
- ▶ As consequências de não exigir que um trabalhador desempenhe determinada função.

## Quem está coberto

Todo trabalhador pode solicitar uma adaptação em qualquer momento durante o ciclo do emprego (incluindo a promoção a outras posições dentro da empresa). Em princípio, a empresa se compromete a proporcionar adaptações razoáveis quando um trabalhador necessite uma adaptação para :desempenhar seu emprego;

- ▶ desfrutar da igualdade de acesso a quaisquer benefícios do emprego;
- ▶ utilizar qualquer equipamento ou recinto da empresa;
- ▶ participar em qualquer aspecto da cultura ou de outra atividade da empresa (por ex., retiro anual da empresa, cursos de treinamento ou reuniões de informação e/ou de orientação com assessores da empresa).

## Coordenador das adaptações

O processamento das solicitações de adaptação razoável cabe ao [inserir o nome do departamento ou setor pertinente], cujo responsável é doravante chamado “Coordenador das Adaptações”.

O Coordenador das Adaptações deverá ocupar-se de todas as solicitações de adaptação razoável encaminhadas por trabalhadores e poderá ser contatado conforme segue:

E-mail [este pode ser genérico, por ex., adaptacoes@...].

- ▶ Telefones.
- ▶ Endereço físico.

Mesmo cabendo ao Coordenador das Adaptações cuidar de todas as solicitações de adaptação razoável, os supervisores e outros encarregados precisam ser consultados com frequência a respeito de pedidos específicos.

## O processo da adaptação razoável

O trabalhador deverá fazer saber à empresa, o mais cedo possível, que ele necessita alguma adaptação relacionada a algum aspecto do emprego ou algum benefício, serviço ou atividade que a empresa proporcione aos trabalhadores em geral.

O trabalhador pode solicitar uma adaptação razoável em qualquer momento, oralmente ou por escrito.

O trabalhador pode optar, em primeira instância, por manifestar informalmente a solicitação ao seu supervisor imediato. Isto poderá permitir uma solução rápida e informal da solicitação, mas tanto o trabalhador como o supervisor deverão fazer um registro por escrito de qualquer medida concordada a ser tomada.

Se o trabalhador recebeu uma adaptação, ou se ela foi recusada, isto não deverá impedir que ele faça uma nova solicitação mais tarde se as suas circunstâncias mudaram e ele acredita que agora necessita uma adaptação razoável. Esta pode



ser uma solicitação de adaptação anteriormente recusada, porque a situação do trabalhador desde então mudou. Também pode tratar-se de uma solicitação para um tipo diferente de adaptação. O Coordenador das Adaptações poderá negar-se a processar uma solicitação se houver evidência incontestável de que ela é insultuosa e/ou um abuso do processo.

### **Processando uma solicitação**

O Coordenador das Adaptações é responsável pelo processamento das solicitações de adaptação razoável. Assim que receber a solicitação, ele deverá reunir-se com o solicitante dentro de um prazo mínimo possível.

#### ***Obrigações do trabalhador***

O trabalhador deverá participar de maneira construtiva no processamento da adaptação, comunicando suas necessidades oportunamente, fornecendo a necessária documentação e indo a quaisquer reuniões que possam ser necessárias para discutir a solicitação de adaptação.

#### ***Apoio pessoal***

O trabalhador pode optar por ser acompanhado por um colega de serviço ou um representante dos trabalhadores, inclusive representante sindical, em qualquer reunião marcada para discutir sobre a solicitação de sua adaptação razoável.

#### ***Reunião inicial***

Na reunião inicial com o trabalhador, o Coordenador das Adaptações deverá estudar a solicitação de adaptação a fim de entender melhor as circunstâncias e determinar as adaptações efetivas e razoáveis que possam estar disponíveis.

#### ***Avaliação da viabilidade***

O Coordenador das Adaptações pode precisar conversar com o supervisor imediato do trabalhador, com outro encarregado da empresa ou com peritos/fontes de fora a fim de obter informações necessárias que o ajudem a tomar uma decisão sobre a solicitação de adaptação. Isto pode incluir consultas para determinar as funções essenciais do emprego. Os encarregados consultados neste processo devem dar respostas a tais consultas oportunamente.

#### ***Informação adicional para reforçar uma solicitação***

O Coordenador das Adaptações pode precisar de informação adicional para reforçar a solicitação de adaptação. Se a informação adicional estiver relacionada à informação médica pessoal, a solicitação de informação adicional deve ficar limitada à informação que possibilitará ao Coordenador das Adaptações enten-

der as limitações funcionais concretas do trabalhador: sua provável duração e as adaptações que, em consequência, possam ser necessárias. Como um princípio geral, o Coordenador das Adaptações não deverá requerer informações sobre o diagnóstico médico subjacente, relacionado à deficiência.

O Coordenador das Adaptações pode procurar a opinião de um especialista em saúde ocupacional ou outro perito para ajudá-lo a determinar a natureza e a disponibilidade de uma solução efetiva para o trabalhador.

### ***Solução da solicitação de adaptações razoáveis***

O Coordenador das Adaptações deve processar as solicitações de uma maneira ágil e eficiente. Recomenda-se que as empresas determinem prazos aceitáveis para o processo.

#### **(i) A decisão**

Uma vez que o Coordenador das Adaptações tenha tomado a decisão com referência a uma solicitação de adaptação, ele deverá entregar ao trabalhador uma comunicação por escrito sobre a decisão. Em caso de recusa da solicitação, ele deverá informar claramente as razões dessa decisão. Também o supervisor imediato do trabalhador deverá receber essa comunicação.

#### **(ii) Implementação da adaptação razoável**

Após tomar a decisão de atender a solicitação do trabalhador, o Coordenador das Adaptações deverá supervisionar a implementação da adaptação. O supervisor do trabalhador deverá confirmar ao Coordenador das Adaptações assim que a adaptação tenha sido implementada.

#### **(iii) Desempenho do emprego**

O trabalhador que teve a adaptação implementada deverá ser submetido aos mesmos requisitos e normas de desempenho do emprego aplicados aos trabalhadores que não utilizam adaptações.

#### **(iv) Transferência para outra posição**

Caso tenha sido tomada a decisão de que não é possível proporcionar adaptação ao trabalhador em sua posição atual, a empresa deverá tentar colocar o trabalhador em uma posição adequada em outro local na empresa que corresponda às qualificações e experiências desse trabalhador. A transferência para outra posição é possível somente se, com a provisão de adaptação razoável, o trabalhador será capaz de desempenhar as funções essenciais da nova posição.

### ***Revisão das adaptações razoáveis***

O Coordenador das Adaptações deverá tomar providências para a realização de revisões periódicas para determinar como as adaptações estão funcionando na

prática. Estas revisões devem levar em consideração as perspectivas do trabalhador e as necessidades da empresa.

### **Requisitos da confidencialidade**

As informações obtidas em relação ao processo de adaptação razoável deverão ser mantidas confidenciais. Se as informações se referirem a dados particularmente sensíveis (por ex., informação médica), o acesso a elas deverá ser estritamente limitado. A pessoa que pedir essas informações deverá ser avisada dos requisitos de confidencialidade aplicáveis a esse pedido.

### **Solução de conflitos**

Se o trabalhador não ficar satisfeito com a decisão tomada sobre a sua solicitação de adaptação no marco da política desta empresa, o trabalhador e a empresa podem utilizar outros métodos de solução informal de conflitos, entre os quais a mediação, a conciliação e outras práticas relevantes no interior da empresa.

Alternativamente, ou em caso de que o diálogo informal não resolva a questão, o trabalhador pode apelar a decisão a uma instância superior da direção da empresa. A pessoa designada para revisar a decisão deverá considerar o processo desde a decisão inicial. Esta pessoa poderá revisar todas as informações obtidas durante o estudo da solicitação de adaptação, bem como qualquer nova informação considerada relevante. O processo do apelo deverá ser conduzido de maneira imediata e eficiente.

### **Treinamento em política de adaptações razoáveis**

Todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, deverão receber treinamento sobre esta política, o qual deverá ser oferecido em formatos acessíveis. Este treinamento deverá ser realizado ao assumirem um emprego na empresa e deverão ser previstos treinamentos periódicos para atualização de conhecimentos. Quando as pessoas forem promovidas a funções de supervisão, será provido um treinamento sobre suas novas responsabilidades, de acordo com esta política. Estes treinamentos poderão ocorrer em paralelo com outros treinamentos no local de trabalho, como por exemplo no primeiro treinamento pós-colocação do trabalhador.

### **Revisão da política**

Em consulta com representantes de trabalhadores, inclusive sindicatos e qualquer rede social (por ex., trabalhadores com deficiência ou com HIV ou Aids), esta política deverá ser revista periodicamente. Revisões devem acontecer a cada [inserir o número de anos, p.ex., 3 anos]. A fim de facilitar as revisões do funcionamento desta política, os dados deverão ser coletados em bases periódicas, incluindo itens como: o número de candidatos a emprego e de trabalhadores que solicitaram adaptações razoáveis, os resultados dessas solicitações, o tempo que levou cada adaptação para ser implementada, e os custos e benefícios das adaptações atendidas.

## Anexo 3

### Outras fontes de informação

- ▶ ILO. Global Business and Disability Network: <http://www.businessanddisability.org>
- ▶ \_\_\_\_\_. Code of Practice on the Protection of Workers' Personal Data (1997).
- ▶ \_\_\_\_\_. Code of Practice on HIV/AIDS and the World of Work (2001).
- ▶ \_\_\_\_\_. Code of Practice on Managing Disability in the Workplace, 2002). [Gestão das Questões Relativas à Deficiência no Local de Trabalho. Brasília: OIT, 2003, 64 p. N.T.].
- ▶ \_\_\_\_\_. Disability in the Workplace: Company Practices (2010).
- ▶ \_\_\_\_\_. Wise-R Action Manual Module 5 - Family-friendly Measures (2010), available at: [http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS\\_145380/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS_145380/lang--en/index.htm)
- ▶ \_\_\_\_\_. Wise-R Trainers' Guide Module 5 - Family-friendly Measures (2010), available at: [http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS\\_145387/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS_145387/lang--en/index.htm)
- ▶ \_\_\_\_\_. Good practices and challenges on the Maternity Protection Convention, 2000 (n. 183).
- ▶ \_\_\_\_\_. The Workers with Family Responsibilities Convention, 1981 (n. 156): A comparative study (2012).
- ▶ \_\_\_\_\_. Promoting Equity – Ethnic Diversity in the Workplace: A Step-By-Step Guide (2014).
- ▶ \_\_\_\_\_. Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities (2014).
- ▶ \_\_\_\_\_. Achieving Equal Employment Opportunities for People with Disabilities through Legislation: Guidelines (2ed., 2014).
- ▶ Perry, D. (ed.). Moving Forward: Toward decent work for people with disabilities – Examples of good practices in vocational training and employment from Asia and the Pacific (2003).
- ▶ \_\_\_\_\_. EmployAbility: A resource guide on disability for employers in Asia and the Pacific (2007).

#### Principais instrumentos internacionais

- ▶ ILO. Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958 (n. 111).
- ▶ \_\_\_\_\_. Workers with Family Responsibilities Convention, 1981 (n. 156).
- ▶ \_\_\_\_\_. Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention, 1983 (n. 159). [Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes (OIT. Convenção n. 159, 1983). [Promulgada pelo Decreto n. 129, de 22/5/1991, e publicada no Diário Oficial da União, Seção 1, de 23/5/1991, p. 9783. N.T.].
- ▶ \_\_\_\_\_. Maternity Protection Convention, 2000 (n. 183).

- ▶ \_\_\_\_\_. HIV and AIDS Recommendation, 2010 (n. 200).
- ▶ ONU. Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2006). [Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, ratificada pelo Decreto Legislativo n. 186, de 9/7/2008, e publicada no Diário Oficial da União, Seção 1, de 10/7/2008, p. 1. N.T.]

## Anexo 4

### Siglas

As siglas assinaladas com asterisco foram acrescentadas pelo tradutor.

**ACAS\*** - Advisory, Conciliation and Arbitration Service - Serviço de Orientação, Conciliação e Arbitragem

**AIDS\*** - acquired immunodeficiency syndrome - síndrome da imunodeficiência adquirida (Aids)

**BDF\*** - Business Disability Forum - Fórum Empresarial sobre a Deficiência

**BTUC\*** - British Trades Union Congress - Congresso de Sindicatos Britânicos

**CDPD** - Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência - Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD)

**CLC\*** - Canadian Labor Congress - Congresso Canadense do Trabalho

**CHRC\*** - Canadian Human Rights Commission - Comissão Canadense de Recursos Humanos

**DPSA\*** - Department of Public Service and Administration - Departamento de Função e Administração Públicas

**FUNDAMENTALS\*** - Seção de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da OIT

**GED\*** - Gender, Equality and Diversity - Setor de Gênero, Igualdade e Diversidade, da OIT

**GOVERNANCE\*** - Governance and Tripartism - Departamento de Governança e Tripartismo, da OIT

**HIV\*** - human immunodeficiency virus - vírus da imunodeficiência humana

**JAN\*** - Job Accommodation Network - Rede de Adaptações no Trabalho

**MBE\*** - member of the Order of the British Empire - membro da Ordem do Império Britânico



**NORMES\*** - Departamento de Padrões Internacionais do Trabalho, da OIT

**NSRP\*** - National Stigma Reduction Partnership - Parceria Nacional para Redução do Estigma

**OIT** - Organização Internacional do Trabalho - International Labor Organization (ILO)

**PMEs** - pequenas e médias empresas - small and medium-sized enterprises (SMEs)

**SST** - segurança e saúde no trabalho - occupational safety and health (OSH)

**TI** - tecnologia da informação - information technology (IT)

**UNIA\*** - Interfederal Centre for Equal Opportunities - Centro Interfederal para Igualdade de Oportunidades

**WORKQUALITY\*** - Departamento de Condições de Trabalho e Igualdade, da OIT



O guia prático *Promovendo a Diversidade e a Inclusão mediante Adaptações no Local de Trabalho* é o terceiro módulo da série *Promovendo a Equidade*, da OIT, e tem o objetivo de auxiliar empresas, de todos os portes e em todos os setores da economia, a proporcionarem adaptações razoáveis em todas as etapas do ciclo do emprego.

Os ajustes razoáveis, também conhecidos com frequência como adaptações razoáveis, podem incluir alterações no emprego, tais como modificações na maquinaria e no equipamento e/ou no conteúdo do trabalho, horário de trabalho e organização do trabalho.

As adaptações razoáveis visam a promover igualdade de oportunidades aos empregados nos locais de trabalho, para que seus talentos e habilidades possam ser utilizados à máxima capacidade de cada um. Ao reconhecer e adaptar as necessidades individuais, as empresas criam ambientes de trabalho que verdadeiramente dão as boas-vindas à diversidade da força de trabalho e, por conseguinte, contribuem para um maior sucesso empresarial.

Este guia apoia especificamente os empregadores em como proporcionar adaptações razoáveis aos trabalhadores com deficiência, àqueles que têm HIV ou Aids, às trabalhadoras grávidas, aos trabalhadores com responsabilidades familiares, bem como àqueles que professam uma religião ou crença.

O guia conduz supervisores e profissionais de recursos humanos através do processo de adaptação de modo sequencial, começando com uma explicação prática da adaptação razoável. Em um dos anexos, foi incluído um Modelo de Política, que pode ser ajustado para ser utilizado por empresas de quaisquer portes, complexidades e recursos.

**Departamento de Condições  
de Trabalho e Igualdade**

[workquality@ilo.org](mailto:workquality@ilo.org)

**Departamento de  
Governança e Tripartismo**

[governance@ilo.org](mailto:governance@ilo.org)

**Departamento de Padrões  
Internacionais de Trabalho**

[normes@ilo.org](mailto:normes@ilo.org)

4, route des Morillons - 1211 Genebra 22 - Suíça