

ADMINISTRAÇÃO GERAL

APERFEIÇOAMENTO

Curso de Administração de Pessoal Readaptação

ALUÍSIO MOREIRA

SUMÁRIO: 1. *Origem histórica da readaptação — Conceito*; 2. *Importância da readaptação*; 3. *Objetivos da readaptação*; 4. *Causas determinantes do desajustamento*; 5. *Técnica da readaptação*; 6. *A readaptação no serviço público brasileiro — Condições para sua promoção*; 7. *Meios utilizados na readaptação*; 8. *Processamento da readaptação*; 9. *Meios de aferição das condições de capacidade intelectual — Bibliografia.*

1. *Origem Histórica da Readaptação — Conceito* — As origens da readaptação profissional podem ser encontradas nas investigações sobre condutores de veículos, processadas nos começos deste século, por Munsterberg, nos Estados Unidos da América e Lahy, na França, com o propósito de encontrarem uma explicação científica para os acidentes de bondes e de ônibus. Os resultados dessas pesquisas foram surpreendentes e determinaram novas diretrizes para o recrutamento e a seleção profissionais que passaram, desde então, a ser feitos sob bases científicas. Datam dessa época os estudos realizados por Seltz sobre a seleção dos aviadores e os de Moede e Piorkwski sobre a dos automobilistas. Tais investigações, além de traçarem novos rumos à seleção profissional, contribuíram para revelar o problema dos desajustamentos profissionais, agravado enormemente em consequência da guerra de 1914-1918. Tornou-se, por isso, séria preocupação dos industriais, dos técnicos

Observação — A presente aula foi dada quando se achava em vigor o antigo Estatuto dos Funcionários e o Decreto n.º 29.642, de 6-6-51, que regulamentou o instituto da readaptação. O novo Estatuto dos Funcionários, consubstanciado na Lei n.º 1.711, de 28-10-52, inovou radicalmente sobre a matéria, tornando obsoletos muitos dos postulados defendidos pelo antigo Estatuto. A modificação ocorrida na legislação não invalida nem tira a oportunidade da presente aula, que além de seu valor doutrinário, constituirá proveitoso estudo sobre o sistema anteriormente adotado no serviço público federal brasileiro.

e dos cientistas do após-guerra, o aproveitamento de inválidos para o trabalho. Surgem, então, assentadas em princípios científicos a readaptação e a reeducação profissionais, as quais, com o correr dos anos, atingiram o elevado grau de desenvolvimento em que atualmente se encontram.

De acordo com a literatura técnica especializada, os termos reabilitação, readaptação e reeducação têm, cada um deles, aplicação especial. Assim é que:

Reabilitação — é uma expressão genérica, que abrange todas as formas de desajustamentos, mesmo os de ordem econômico-social, como, por exemplo, o desemprego técnico;

Readaptação — refere-se ao novo ajustamento à mesma profissão, sejam as causas de desajustamento, físicas, psicológicas ou sociais;

Reeducação — subentende a aprendizagem e iniciação em nova profissão, quaisquer que sejam as causas do desajustamento.

Na realidade, porém, esses termos são, em geral, empregados indistintamente. Entre nós, o legislador preferiu a expressão *readaptação*, com o significado mais amplo, compreendendo todas as formas de desajustamento.

Consoante a definição do art. 68 do Estatuto dos Funcionários (Dec.-lei n.º 1.713, de 28-10-39), a readaptação consiste no aproveitamento do funcionário em função mais compatível com a sua capacidade física ou intelectual e vocação. Conforme se depreende da definição acima, a readaptação pressupõe, necessariamente, um indivíduo não adaptado ao cargo que ocupa, seja devido a uma modificação em seu estado físico ou mental, seja pela constatação de que não possui a necessária aptidão ou pendor para a função.

2. *Importância da Readaptação* — A readaptação constitui um dos mais importantes e sugestivos problemas de administração de pessoal. E' por meio dela que o administrador moderno consegue um perfeito ajustamento do indivíduo ao trabalho, fator preponderante para a obtenção do máximo de eficiência dos serviços.

Muitas vezes, não obstante todo o empenho com que se processou a seleção inicial, o estágio

probatório e até mesmo o "placement" do elemento admitido no serviço da organização, ocorrem casos de desajustamentos funcionais, quer decorrentes de modificações no estado físico do indivíduo por acidentes ou doenças, quer oriundos de desnivelamentos mentais ou intelectuais em face das exigências do cargo, quer, finalmente, por inadaptação ao ambiente de trabalho por parte do executor do serviço.

Com respeito a êstes dois últimos aspectos, Félix Garas sustenta que não basta a seleção, ainda que bem sucedida, pois o que importa não é o que o indivíduo *sabe*, mas o que êle é *capaz de fazer*; não é o *resultado* do trabalho prestado, mas a *natureza* dêsse trabalho. Há que considerar as qualificações requeridas para o normal desempenho do serviço e os defeitos que a função pode tolerar e não a simples habilitação no concurso.

O papel reservado à readaptação é, precisamente, o de primeiro investigar as causas determinantes do desajustamento do empregado, para, em seguida, procurar readaptá-lo, antes de se tomar a medida extrema do seu afastamento do serviço mediante exoneração ou aposentadoria.

3. *Objetivos da Readaptação* — Um dos objetivos da readaptação é a correção das causas determinantes do desajustamento do indivíduo no trabalho, procurando, dessa forma, mantê-lo a serviço da organização antes de cogitar do seu afastamento temporário ou definitivo mediante disponibilidade, aposentadoria ou exoneração.

Isto é tanto mais importante quando sabemos que a admissão de um novo empregado significa dispêndio de recursos financeiros com a seleção e o treinamento. Há ainda que levar em conta o natural decréscimo de produção até que o elemento novato consiga igualar em eficiência o seu antecessor.

Convém salientar por outro lado que, determinando o aproveitamento do indivíduo em função mais compatível com a sua vocação, o instituto da readaptação visa também o interesse do próprio ocupante do cargo, o qual, perfeitamente integrado na sua tarefa, poderá executar o serviço com maior satisfação e interesse e, conseqüentemente, com maior rendimento.

Concluindo, podemos, portanto, afirmar que a readaptação visa :

- a) corrigir as causas do desajustamento do indivíduo no trabalho;
- b) manter o indivíduo no serviço ativo, em função mais compatível com a sua capacidade física ou intelectual e vocação, ao invés de afastá-lo definitivamente;
- c) despertar o interesse do empregado pelo trabalho, mantendo-o perfeitamente integrado na sua tarefa;
- d) evitar despesas forçadas com a seleção e treinamento do novo elemento e o natural decréscimo de produção que sua admissão determina.

4. *Causas Determinantes do Desajustamento* — Conforme já tivemos oportunidade de salientar, a readaptação pressupõe, evidentemente, uma modificação no estado físico ou mental do in-

divíduo, que o inabilita para o exercício normal das funções do cargo que ocupa. Essa inadaptação, ou melhor dizendo, êsse desajustamento, pode decorrer de várias causas, tais como :

- a) mau "placement" inicial, e
- b) intercorrência de várias causas de desajustamento.

FÉLIX GARAS acentua:

"Ce qu'importe, ce n'est pas ce qu'on sait, mais ce qu'on est capable de faire. Ce n'est pas le resultat du travail, fourni, mais la nature de ce travail". (*La selection des fonctionnaires*, pág. 157).

Por isso, nem sempre o concurso é suficiente para estabelecer o critério da seleção. Muitas vezes o candidato demonstra boa capacidade intelectual nas provas a que é submetido para a admissão, mas fracassa na prática do serviço. E' preciso haver um ótimo "placement" inicial, ou melhor, que o indivíduo seja colocado no setor de trabalho onde melhor possa desempenhar as atribuições que lhe competem.

Quanto ao item *b*, os desajustamentos podem ser de caráter físico ou de caráter psicológico.

As causas de caráter físico são os acidentes no trabalho, as doenças profissionais e a perda de capacidade física. As causas psicológicas podem ser decorrentes de desajustamentos mentais, intelectuais e profissionais. Verifica-se o desajustamento profissional quando ocorre, por exemplo, a introdução de novas técnicas para o trabalho, às quais o indivíduo se mostra inadaptável.

5. *Técnica da Readaptação* — Ari de Castro Fernandes sustenta que a técnica da readaptação é delicada, difícil e cheia de surpresa, exigindo a participação de vários especialistas, os quais devem, quase sempre, reorientar sua atitude profissional face a um novo problema, até então para êles desconhecido. Aconselha, por isso, a adaptação dêsse especialistas uns aos outros e todos êles ao problema comum de readaptar indivíduos desajustados ou incapacitados.

A técnica da readaptação consiste:

- a) na descoberta das causas, caso em que a chefia pode desempenhar importante papel;
- b) na aplicação do meio curativo adequado.

No tratamento do assunto há evidente confusão entre o que seja adaptação e readaptação, mas não há para isso razão de ser, pois a adaptação é apenas aspecto preventivo; enquanto que readaptação é medida curativa.

Segundo CÉZAR MADARIAGA (*La reeducación profesional*) para se conseguir uma perfeita adaptação do indivíduo ao cargo o trabalho deve ser estudado em termos de

- possibilidade;
- adaptabilidade;
- conhecimento;
- disposição;
- execução;

fazendo-se, em cada caso concreto, a indagação se o indivíduo

- pode;
- serve;
- sabe;
- quer;

dedicar-se a um tipo de trabalho que é

- possível;
- adequado;
- organizado;
- atraente.

6. *A Readaptação no Serviço Público Brasileiro — Condições para sua promoção* — A readaptação, de acôrdo com o Estatuto dos Funcionários e o Decreto n.º 29.642, de 6-6-1951, que a regulamentou, será compulsória, sòmente será aplicada a funcionários em gozo de estabilidade e dar-se-á em cargo de igual padrão de vencimento.

Promover-se-á a readaptação por motivo de natureza física, quando ocorrer modificação do estado ou das condições de saúde do funcionário, daí resultando diminuição de eficiência no exercício do cargo, o que aconselha o seu aproveitamento em atribuições diferentes.

Proceder-se-á à readaptação por motivo de natureza psicológica quando se verificar uma das seguintes causas:

- a) o nível mental do funcionário não corresponder às exigências da função;
- b) a função atribuída ao funcionário não corresponder aos seus pendores vocacionais;
- c) o funcionário não possuir a habilitação profissional exigida em lei para o exercício do cargo.

7. *Meios utilizados na Readaptação* — Seja por motivo de natureza física, seja por motivo de natureza psicológica, a readaptação verificar-se-á mediante:

- a) atribuição de novos encargos ao funcionário, respeitadas as funções inerentes à carreira a que pertencer;
- b) transferência, na impossibilidade de ser aplicado o meio especificado no item precedente.

8. *Processamento da Readaptação* — O diretor ou chefe da repartição ou serviço que tiver funcionário desajustado funcionalmente, proporá ao dirigente do órgão de pessoal respectivo a readaptação do servidor, indicando as razões em que fundamenta a proposta. O órgão de pessoal examinará a proposta, emitindo parecer; se favorável à readaptação, encaminhará o processo à Seção de Assistência Social (S.S.), a fim de submeter o funcionário aos exames julgados necessários à verificação de sua capacidade. De acôrdo com o parecer do chefe da S.S., o dirigente do órgão de pessoal designará, então, uma Comissão de três membros, um dos quais médico da S.S. para, no prazo de 30 dias, indicar outros encargos ao funcionário, respeitadas as funções próprias à carreira ou cargo a que pertence.

A Comissão em aprêço, se julgar necessário, poderá ouvir o diretor, ou chefe de repartição, ser-

viço ou seção onde estiver em exercício o funcionário, para a indicação dos encargos do readaptando.

Quando a Comissão acima julgar impossível a simples redistribuição de encargos, proporá, em parecer justificado, a readaptação mediante transferência. Neste caso a proposta de readaptação, por intermédio do Ministro de Estado ou dirigente do órgão subordinado à Presidência da República, será enviada ao D.A.S.P. para ser examinada pela Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento (D.S.A.). A D.S.A. do D.A.S.P. requererá, então, para o readaptando, o exame do Serviço de Biometria Médica (S.B.M.) e constituirá uma Comissão de Readaptação (C.R.) de quatro membros, sendo:

- a) um representante da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento;
- b) um representante da Divisão de Pessoal;
- c) um técnico de administração, especializado em treinamento;
- d) um médico do Serviço de Biometria Médica.

De posse do laudo médico do S.B.M. a C.R. examinará os pareceres emitidos e promoverá a readaptação do funcionário, se fôr o caso.

Não cabendo readaptação por motivo de natureza física, a Comissão de Readaptação promoverá a verificação das condições de capacidade intelectual, a fim de indicar o cargo para o qual deve ser transferido o readaptando.

9. *Meios de Aferição das Condições de Capacidade Intelectual* — As condições de capacidade intelectual do readaptando são verificadas através dos seguintes processos:

- a) provas, entrevistas e exames psicotécnicos;
- b) verificação de diplomas, certificados de habilitação, títulos e trabalhos originais.

Após essa verificação, nas condições acima mencionadas, a Comissão de Readaptação, mediante relatório circunstanciado, indicará o cargo para o qual deve ser transferido o funcionário.

Quando fundamentada em motivos de ordem intelectual, a readaptação será precedida das seguintes medidas, ou de qualquer delas, a critério da C.R.:

- I — estágio do readaptando no cargo indicado, pelo prazo mínimo de seis meses, prorrogável a critério da C.R.;
- II — conclusão, pelo readaptando, de curso oficial em que se ministrem conhecimentos de natureza e nível correspondentes ao cargo indicado.

Findo o período de estágio, que será realizado em repartição diversa daquela em que estiver lotado o readaptando, o chefe imediato do estagiário, em relatório circunstanciado, informará à Comissão sôbre a conduta do servidor em observação, seu aproveitamento, aptidão para o cargo em que estagiou e conveniência de readaptá-lo em cargo da mesma natureza.

Acreditamos que, se em vez do relatório único, houvesse vários relatórios parcelados, de dois em dois meses, por exemplo, talvez a verificação da necessidade ou não da readaptação do estagiário por parte da Comissão de Readaptação fôsse melhor apreciada. Além disso, mediante vários relatórios, o processamento do estágio seria melhor controlado pela C.R., que poderia, inclusive, orientar o chefe imediato ou o estagiário, caso fôsse necessário.

Na hipótese do item II, do art. 17, isto é, conclusão de curso, caberá ao Diretor do curso oficial apresentar à C.R. relatório sobre a assiduidade e o aproveitamento do readaptando bem como sobre sua aprovação no curso.

De posse do relatório do chefe imediato, ou do Diretor do curso, a C.R. confirmará a indicação para o novo cargo, podendo, ainda, determinar novo estágio ou nova matrícula em curso, ou resolver sobre a prorrogação do estágio.

BIBLIOGRAFIA

- W. J. RUTTMANN — *Orientación Profesional*.
 CÉZAR MADARIAGA — *La Reeduación Profesional*.
 FÉLIX GARAS — *La selection des fonctionnaires — La rotation des fonctionnaires*.

ARI DE CASTRO FERNANDES — *Readaptação Profissional por Incapacidade Física* (monografia).

OSVALDO FETTERMANN — *Da Reabilitação Profissional* (monografia).

OSVALDO FETTERMANN — *Reabilitação Profissional* (tese).

OSVALDO FETTERMANN — *O Reajustamento Profissional no Direito Brasileiro* — (série de artigos) — "Revista do Serviço Público", n.ºs. de agosto, setembro, outubro e novembro de 1945.

OSVALDO FETTERMANN — *O parágrafo 1.º do art. 70 do Estatuto dos Funcionários* — "Revista do Serviço Público", setembro e outubro de 1948 — pág. 222.

M. J. A. FERNANDES — "Um caso de readaptação" — "Revista do Serviço Público", novembro e dezembro de 1948, pág. 174.

JUBÉ JÚNIOR — *Adaptação Funcional e Preparação Técnica nas Modernas Organizações de Serviço Público*, (artigo) "Revista do Serviço Público", novembro de 1940, pág. 36.

MYRA Y LOPEZ — *Aspectos Psicotécnicos do Processo de Orientação Profissional* (artigo) "Revista do Serviço Público", outubro e novembro de 1946, pág. 11.

TEMÍSTOCLES BRANDÃO CAVALCANTI — *O Funcionário Público e o seu Estatuto* — Ed. Freitas Bastos, Rio, 1940, págs. 246-257.

RUIZ Y GOMES — *Princípios Generales de Derecho Administrativo*.