

## ORGANIZAÇÃO

### Princípios de organização

Livro de JAMES O. MOONEY e ALLAN C. REILEY  
(Tradução de Espírito Santo Mesquita)

#### I PARTE

#### PREFÁCIO

O preparo e o aperfeiçoamento das novas gerações de servidores civis estão condicionados à existência de eficientes meios de informação e estudo, postos ao alcance de todos.

As monografias, teses, súmulas de atas e artigos de natureza técnica ou especializada não bastam, por outro lado, para suprir a carência de livros que, de modo mais substancial, divulguem princípios, exponham uma técnica ou propaguem uma doutrina.

Por esse motivo, o Serviço de Documentação do D.A.S.P. inicia, com a publicação de "Princípios de Organização", de Mooney e Reilly, na Revista do Serviço Público um programa de divulgação em português de uma série de livros sobre problemas de governo, visando enriquecer a bibliografia num setor de conhecimentos que, no Brasil, se ressentia da falta de uma maior contribuição dos homens de cultura cuja experiência no desempenho de funções públicas esteja condensada em obras de interesse para a administração.

Com a realização desse plano, os funcionários em geral e, particularmente, as pessoas estranhas aos quadros do serviço civil brasileiro mas que nêles pretendem ingressar pelo democrático processo da seleção instituído na base do mérito real, terão, dentro de pouco tempo à sua disposição, uma biblioteca que atenda às suas necessidades.

A Revista do Serviço Público consigna o seu reconhecimento a todos os que, de uma maneira ou de outra, colaboraram nos trabalhos de escolha, tradução e revisão da obra cuja publicação se inicia, agradecendo especialmente aos editores americanos a necessária cessão dos direitos autorais ao Departamento Administrativo do Serviço Público.  
(Nota do tradutor).

A ORGANIZAÇÃO é tão antiga quanto a própria sociedade.

Nossos ancestrais primitivos, antes da história escrita, sentiram a premente necessidade de se agruparem. Naquele tempo, o homem bruto, com armas recém-inventadas nas calosas mãos podia sozinho enfrentar e vencer o inimigo com o poder de sua habilidade cada vez maior. Quando caía a noite, porém, ele sentia o peso do próprio desamparo e, então, buscava aterrorizado os esconderijos onde se abrigavam outros representantes da sua espécie os quais procuravam no seio do grupo remédio contra o sentimento de medo que perseguia a todos. Esses homens primitivos retiravam força, coragem e inspiração do simples fato de estarem reunidos. Percebiam, com a inteligência que já despertava, que na luta pela vida não podiam agir isoladamente.

A indiscutível universalidade da organização, tida simplesmente como um fenômeno, fornece no entanto provas suficientes de que é de fato necessária no plano geral da existência. Toda a experiência humana demonstra essa necessidade quando se tem em vista realização propósitos do grupo.

A maioria dos autores, quando tratam desse assunto, exploraram exclusivamente o que podemos chamar de aspectos psicológicos da organização. Esta maneira de apreciar a matéria é, num certo sentido, perfeitamente justificável, porque toda a organização deve resultar de um interesse comum e de um esforço coletivo; mas se esses aspectos psicológicos são tudo o que realmente há de importância para o assunto, então podemos nos considerar perdoados por falarmos da massa como se ela fôsse alguma coisa organizada. É perfeitamente possível de certo, organizar a sua manifestação; mas não é esta a origem do agrupamento

humano. Tôdas as massas têm, realmente, uma feição em comum: seus componentes são geralmente dominados por um sentimento que se traduz em objetivos e propósitos também comuns. Temos, nêsse caso, os tais elementos ou aspectos psicológicos da organização mas não as razões de sua estruturação, motivo porque se conclui que não existe organização num sentido definido e normal.

Depois de publicada a nossa primeira edição, isto em 1931, ocorreram algumas modificações no setor do govêrno, modificações estas que exerceram influência direta sôbre o campo das atividades industriais e realçaram a importância dos princípios de organização. Nosso ideal histórico de *democracia constitucional*, com as conseqüentes implicações de *um mínimo de interferência do govêrno*, interferência esta que se processará sempre e exclusivamente em função da lei e da necessidade de manter a ordem, já não está livre de contestações, mesmo em nosso país. A América contempla hoje outros ideais consubstanciados em termos tais como *socialismo*, *comunismo* e *facismo* que têm alguma coisa em comum, isto é, o objetivo de ampliar ilimitadamente a esfera de ação do Estado, coisa a que se deu o nome de *totalitarismo*. Vemos hoje que esta expansão se processa por fôrça da crescente pressão que sofre a organização no setor das indústrias, pressão essa que exige do organizador, no que pese a aplicação de princípios, uma eficiência que ultrapassa a exigida em face de tôdas as necessidades do passado.

A organização, no seu sentido formal, significa ordem e seu corolário, isto é, um processo de ação organizado e sistemático. Definir e correlacionar os princípios formais que geram esta ordem é objetivo precípua dela mesma.

#### ORGANIZAÇÃO

Quando qualquer grupo se forma em função de um determinado objetivo, ainda que êsse grupo seja de duas pessoas apenas, nêle encontramos sempre os elementos psicológicos fundamentais da organização, além do princípio em que se deve basear todos os esforços conjugados. Empregaremos aqui um exemplo muito simples: dois homens reúnem as respectivas fôrças para remover um objetivo muito pesado ou muito volumoso para ser removido por um só. Temos nesse caso um exemplo de conjugação de esforços que é também

um sinônimo de organização e, por isso mesmo, de coordenação que é o primeiro princípio em que se fundamenta qualquer atividade dessa espécie.

Implica êste exemplo numa definição perfeita de organização: *organização é a forma que toma todos os agrupamentos humanos que tem por objetivo a realização de um propósito comum*.

Não quer esta definição dizer que tôdas as formas de associação humana sejam iguais porque elas são, realmente, tão numerosas quanto variados são os propósitos dos homens e as razões que os movem. Está, porém, fora do campo desta obra o estudo de tôdas as modalidades concebíveis de motivos humanos; mas é, pelo menos, axiomático que qualquer coisa que exija dos indivíduos uma ação de conjunto deve ser expressa em termos de organização.

O primeiro aspecto da questão é que esta definição identifica a organização como um simples processo. Isto nos dá, pois, a idéia de uma relação dupla: de um lado com os indivíduos que criam e empregam o processo, e, de outro, com o objetivo ou objeto dêsse processo. Nossa meta é, porém, o estudo da organização como instrumento, o que quer dizer estudo da estrutura interna, muito embora isto implique, necessariamente, no exame dos fatores que contribuem para formar os grupos e criar os seus motivos.

No estudo dessa matéria, navegamos por mares cujos acidentes não constam das cartas, tão insignificante foi até hoje a atenção dispensada aos aspectos formais da organização. Os psicólogos e sociólogos têm via de regra, um interesse apenas indireto pelas formas de organização. Eles apreciam geralmente o problema dos motivos humanos, os quais geram a ação ou a ela conduzem. As organizações de tôdas as espécies — antigas e modernas — são descritas por muitos historiadores; mas pouco se fêz até agora para comparar umas com as outras com o intuito de determinar, em tôdas elas, uma feição comum. São abundantes as provas históricas de que os princípios de organização, ou, seja, aquilo a que hoje damos êsse nome, sempre foram conhecidos e empregados. Não encontramos, no entanto, em parte alguma, o mais leve indício de uma tentativa feita para correlacioná-los numa ciência própria.

Diz-se que a organização é o lado formal da administração, isto é, o maquinismo da administração, os canais por cujo intermédio são tomadas as necessárias medidas e posta em prática a polí-

tica administrativa. Há algo de verdade nestas afirmações, mas não toda a verdade. A organização também já foi definida como estrutura de todos os grupos formados em função de um objetivo comum. Também neste caso o símile só é justificável até um certo ponto! Parece implicar, porém, que a organização só diz respeito à simples diferenciação entre funções individuais conforme foram previstas na constituição familiar. Os deveres, porém, devem relacionar-se com o processo de ação e é aí que descobrimos a verdadeira dinâmica da organização, a força motivadora que obriga o indivíduo a buscar um fim determinado.

Organização refere-se, por conseguinte, a algo mais do que à simples estrutura do edifício. Diz respeito a todo o conjunto, com todas as suas funções correlatas, considerando-as como elas são de fato desempenhadas, e como aparecem realmente no plano prático de ação: o bater do pulso, do coração, o sistema circulatório, o respiratório, o movimento vital, por assim dizer, da unidade organizada. Refere-se à coordenação de todos os fatores que cooperam para a realização de um propósito comum.

Esta descrição da relatividade existente entre a organização e a administração mostra o que se pretende dizer com a palavra *sistema* no nosso campo de estudos. Da mesma maneira que a organização se relaciona intimamente com o funcionamento, implicando não só na interrelação dos deveres como também na própria existência desses deveres também pode a palavra *sistema* ser definida como uma técnica de ação.

O emprêgo da palavra *técnica* nos obriga a apreciar, de um outro ponto de vista, a relação que existe entre a administração e a organização. Pode parecer à primeira vista que uma esteja de certo modo subordinada à outra. Num sentido prático, é isto realmente o que se dá porque o instrumento deve sempre parecer que está subordinado àquilo a que serve, sendo, além disso, uma das funções da administração *criar* os seus próprios *meios*, o que significa *organizar*. Contudo, num outro sentido, a relação é inversa. Se a construção pressupõe o construtor (ou organizador) a função da administração também pressupõe organização ou alguma coisa que deve ser administrada. Façamos, por esse motivo, uma comparação entre as duas em termos de técnica.

A arte ou técnica de administração, no que pese a atividade do homem, pode ser definida como

e profunda da alma humana. A técnica de organização pode ser considerada como a de relacionar deveres ou funções específicas num todo coordenado. Esta determinação das diferenças entre *organizar* e *administrar* revela claramente, a íntima relação existente entre os dois elementos.

Mostra, além disso, que a técnica de organizar é mais importante, numa ordem lógica a de administrar. Um bom organizador pode ser um mau chefe, líder ou administrador porque seu temperamento pode desajustá-lo para o exercício das funções dêsse último. É inconcebível, por outro lado, que um mau organizador possa ser um bom chefe, caso seja esse chefe obrigado a executar um verdadeiro, trabalho de organização.

A condição essencial de qualquer organização é a das relações harmoniosas baseadas na integração dos interesses. Para alcançar esse objetivo, o elemento principal é a relação entre os deveres considerados em si. Isto significa que uma boa organização do trabalho dos indivíduos empenhados num determinado setor de atividades exige, como condição preliminar, indispensável, uma boa coordenação dêsse trabalho. É evidente, portanto, que uma boa organização é uma condição indispensável a uma administração eficiente. Esta pressupõe sempre algo concreto para administrar a este algo só a organização pode propiciar.

Toda a história é testemunha da existência dêsse *algo* a que poderemos chamar de gênio organizador, tão capaz de criar como qualquer outro gênio que surja no mundo das artes criadoras. Na verdade, a organização é uma arte e, por isso, deve ter a sua técnica baseada em princípios. O fato de terem os grandes organizadores da história aplicado esses princípios, inconscientemente, serve apenas para provar que a sua técnica é inata no gênio. Não obstante, demonstra a experiência que é perfeitamente possível aprender uma técnica, sendo de fato ainda mais fácil aprendê-la se forem conhecidos os princípios que a regem.

Não é apenas a sua identificação, mas também a sua correlação que empreendemos realizar nesta obra.

#### O PRINCÍPIO DA COORDENAÇÃO

A Organização surge logo que os indivíduos se associam ou conjugam seus esforços com o objetivo de realizar um determinado propósito. Demonstramos essa verdade com o exemplo, aliás

arte de dirigir e de estimular o indivíduo, coisa aliás que deve se basear numa compreensão nítida simplista, de duas pessoas que reúnem suas forças para levantar ou remover um objeto muito pesado. Esta conjugação de esforços não constitui, porém, o princípio fundamental de organização. É apenas um exemplo de organização.

Para determinar qual seria o princípio fundamental, levemos a ilustração um pouco mais adiante. Os esforços das duas pessoas antes referidas devem ser coordenados, isto é, essas pessoas devem agir conjuntamente. Se uma delas tentasse levantar o objeto pesado antes da outra procurar fazê-lo, não haveria unidade de ação e, por isso, nenhuma organização real do trabalho. A coordenação apareceu no setor da organização quando um daqueles nossos ancestrais cabeludos e de raciocínio lento assumiu o posto de comando e proferiu o grito gutural de ordem equivalente ao nosso atual "Um, dois, vá!" *Encontramos aí o princípio fundamental da organização.*

*A coordenação é, pois, a disposição ordenada do esforço do grupo, tendo em vista impor unidade à ação que se pratica com o objetivo de realizar um propósito comum.*

Quando dizemos que a coordenação é o princípio básico, queremos dizer que esse termo expressa, *in totum*, os princípios da organização e nada menos. Não significa, porém, que não existem outros princípios secundários mas, sim, que todos os outros estão contidos no da coordenação. Esses outros princípios são simplesmente, aqueles por cujo intermédio se efetua essa coordenação.

Desde que esta contém todos os demais princípios, ela expressa todos os propósitos da organização no que se relacionam com a estrutura interna. Para evitar confusão, devemos ter sempre em mente que a organização tem sempre dois objetivos: o *Interno* e o *Externo*. O último por ser qualquer coisa, segundo o propósito ou interesse, que gira ou impõe a formação de um grupo; mas o objetivo interno é sempre o de coordenação.

#### AUTORIDADE

Em alguns setores da organização o objetivo externo não é constante. É o que se dá com as organizações militares em tempo de paz, por exemplo, quando os objetivos externos primam pela ausência e o exército apenas aguarda o "DER TAG", como dizem os alemães ou, seja, o mo-

mento de entrar em ação. Em todas as formas de organização, porém, o objetivo interno deve ser constante. Esse objetivo é a eficiência, sendo portanto expresso numa única palavra, *Coordenação*, tudo o que lhe é essencial. Não se espera o "Der Tag" em matéria de coordenação. Ela constitui uma necessidade constante e é um elemento essencial à organização.

Desde que a coordenação é o princípio fundamental da organização, princípio este que incorpora todos os outros, deve ela ter também o seu próprio princípio e fundamento na *Autoridade* ou supremo *Poder Coordenador*. Em todas as formas de organização, esta autoridade suprema deve ser sempre exercida por algum ou não haverá nenhuma diretriz ou esforço coordenado.

O termo *Autoridade*, conforme o emprêgo que lhe daremos aqui, não implica em *autocracia*. Onde há verdadeira *democracia*, esta autoridade é exercida pelo próprio grupo como acontece ao povo. Nas formas mais simples de organização democrática, esta autoridade é exercida diretamente pelo grupo que, em determinadas ocasiões, se reúne num determinado local a fim de tomar, coletivamente, as medidas consideradas inerente à própria estrutura. Na esfera política, a distinção entre os governos *De Jure* e os *De Facto* se baseia na diferença existente entre o direito à autoridade — adquirida por um processo considerado lícito — e o simples exercício do poder conquistado de qualquer maneira.

As mesmas observações se aplicam ao exercício da autoridade e constituem verdades que não são de maneira nenhuma modificadas pelo fato da autoridade basear-se no *Direito Moral*. Os direitos não podem divorciar-se dos deveres. Se a autoridade goza os seus direitos sem cumprir, com a devida exação, os seus deveres, está fadada a cair mais cedo ou mais tarde! Nenhuma organização tem possibilidade de ser estável se os fatores morais não constituírem os seus alicerces.

#### RECIPROCIDADE DE SERVIÇO

A comunidade de interesses é a verdadeira base de toda a organização. Procurando definir os seus fundamentos psicológicos, descobrimos não raro que podem ser simples reciprocidade de interesses. Esta, por sua vez, implica numa reciprocidade de deveres ou, melhor, numa obrigação mútua de prestar serviços. Esta obrigação é uni-

versal, transcendendo por isso da esfera da organização. Conforme está expressa na máxima jurídica dos romanos *Do ut des* (dou o que você também pode dar) constitui a base real de tôdas as relações humanas.

Num sentido todo especial, aplica-se também esta máxima à esfera da organização. E' aí que encontramos o lado moral do princípio da coordenação. E' por esta razão que as organizações de toda a sorte, quer de govêrno, quer religiosas, militares ou industriais, nos oferecem os melhores exemplos do espírito de reciprocidade na prestação de serviços.

Muito embora a técnica formal de organização tenha, até há poucos anos, merecido apenas uma limitada atenção, os aspectos humanísticos da organização já são objeto de uma extensa bibliografia. Nesta, a obrigação de reciprocidade de serviços têm várias formas, entre as quais podemos citar a cooperação, a integração, a relação funcional e o funcionamento integrado. Todos êsses termos sugerem os aspectos formal e humano da coordenação, mostrando que é impossível separá-los. Devemos ter sempre em mente, porém, que as organizações são obras do homem e que, por isso, tudo o que é formal nas formas organizadas deve se apoiar em bases psicológicas.

Uma verdadeira coordenação deve basear-se numa comunidade real de interesses pelo alcance de um dado objetivo. E' igualmente verdade que uma verdadeira comunidade de interesses, não só no sentido objetivo como também no que pese a consciência de todos, só pode manifestar-se por meio de uma real comunidade de entendimento. Isto significa não só que a administração como também os indivíduos por ela dirigidos devem compreender qual é o verdadeiro propósito e, além disso, que todo o grupo representado na organização deve saber como e porque a realização dêsse propósito é essencial ao bem estar geral.

A razão, pensamos nós, é óbvia! A reciprocidade de interesse ou, digamos, um interesse comum, não constitui, pelo menos no que respeita à consciência humana, uma *identidade* de interesse. O único meio concebível de conseguir uma verdadeira integração dos interesses do grupo na organização é o de adoção de uma política administrativa que possa criar essa comunidade de interesse, política esta, que deve ser alguma coisa verdadeiramente concreta para todos os membros do grupo.

E' evidente que todos os elementos da coordena-

ção psicológica são uma necessidade para a promoção da harmonia em tôdas as relações internas. Esta afirmação não abrange porém, tudo o que é necessário à uma eficiência realmente coordenada. Antes de abandonarmos o tema da coordenação, consideremos mais um de seus elementos, especialmente importante na igreja e nas organizações militares e que contém lições para os organizadores empenhados em todos os setores de atividades.

#### DOCTRINA

A coordenação implica numa meta ou objetivo. Não se conclui daí, porém, que, existindo embora um verdadeiro interesse mútuo, haja sempre mútua compreensão e uma certa dose de participação também mútua e que cada membro da organização tenha, de fato, no íntimo, um profundo entendimento do objetivo e da maneira por que pode ser êle alcançado. Entre as mais altas autoridades — as que são responsáveis pelos resultados — esta compreensão deve ser constante, deve estar sempre presente. Devem estas autoridades saber, além disso, que quanto mais essa compreensão penetra todos os níveis e escalões (até que todos êles estejam dela imbuídos), maior será o esforço coordenado e maior a potencialidade da organização para a realização de seus propósitos. E' o meio necessário para alcançar êsse fim que nos põe em contato com a significativa palavra "*Doutrina*".

Para a maioria das pessoas esta palavra tem um sabor todo religioso. De fato, pode perfeitamente ter êsse sabor, porque, de tôdas as formas de organização, as religiosas são as que estão mais profundamente imbuídas dêsse espírito. A palavra, por si mesma, tem um amplo significado, conforme veremos examinando os vários empregos do título de "*Doutor*", que significa simplesmente professor, representante de uma corrente de idéias ou praticante de uma doutrina. Há, na verdade, uma doutrina para cada forma concebível de esforço humano coletivo.

Doutrina, num sentido primário, significa *definição de objetivo*. Nas sociedades religiosas, ela se baseia na fé, formalmente definida no *Crede*. Nas organizações industriais é a obtenção de um lucro resultante de um serviço ou por meio dêle.

Na organização governamental descobrimos doutrinas diferentes e que mudam constantemente, havendo sempre, porém, uma doutrina qual-

quer, por mais variadas que sejam suas interpretações pelos líderes e estadistas da história. Nesse sentido primário, doutrina é sinônimo de objetivo.

Quando consideramos, porém, o processo de ação necessário à consecução do objetivo, encontramos então o sentido secundário da palavra, sentido este que parece ser um erro chamar de secundário, porque muitas vezes transcende em importância o significado primário no campo da prática. Os seguintes exemplos comprovarão esse fato.

Relativamente ao médico ou cirurgião, a doutrina do objetivo é óbvia. Ele visa curar o doente. Mas a doutrina do processo de ação e o seu empenho exige um preparo intensivo e uma larga experiência. Da mesma forma, a doutrina do objetivo militar é simples. De acordo com a escola de Foch e Napoleão, o objetivo militar é forçar uma decisão por meio da derrota do inimigo. O processo de ação necessário constitui uma arte eminentemente técnica que envolve todos os princípios da estratégia e da tática militares.

A questão é vital em todas as formas de esforço coordenado. É claro que há sempre uma doutrina qualquer que regula a ação; mas não basta essa doutrina e nem mesmo que ela seja excelente. Acima de tudo, é preciso que ela seja, como se diz em linguagem popular, "vendida" às pessoas interessadas. Cada um dos integrantes da organização deve não somente conhecer essa doutrina como também senti-la e imbuir-se dela até que viva em sua atmosfera e a tome por guia de todos os seus atos.

Uma doutrina não significa um condensado de regras que devem ser aceitas como se fossem artigos de fé. Por isso, devemos agora examinar mais amplamente a distinção entre regras e princípios de organização. A "doutrinação", no sentido militar, significa simplesmente inculcar na ideia dos soldados os princípios que lhes devem servir de guia, qualquer que seja a situação que enfrentem.

Para arranjar um exemplo mais simples de unidade de doutrina e de sua necessidade, tendo em vista o alcance do objetivo do grupo, poderemos recorrer ao setor dos desportos, ou seja um dos nossos jogos favoritos, isto é, o *foot-ball* e o *base-ball*, em que os grupos competem e nos quais o êxito depende da coordenação dos esforços. Nesses desportos, há uma diferenciação formal de

funções e deveres. Num certo sentido, porém, os problemas de organização são predeterminados por regras de jogo. O objetivo principal é também tão simples que uma palavra também muito simples o define: "Ganhar".

Quando chegamos, porém, ao setor do processo de ação ou, em outras palavras, ao dos meios necessários para "Vencer", vemos surgir, em cada uma doutrina real que define a elevada importância do treinador de *foot-ball* e de *base-ball*. Investigando cada doutrina através das complexidades da estratégia desses dois jogos, descobrimos que ela se apóia, como deve aliás apoiar-se, no princípio básico de organização, isto é, na coordenação dos esforços. Esta, que é tão essencial à vitória em qualquer desporto em que um certo número de participantes conjugam esforços com um propósito comum, nos oferece uma excelente expressão: "trabalho de equipe".

Outra ilustração, num setor diferente embora, é a da coordenação de uma orquestra sinfônica. Nesta, o propósito é produzir uma harmonia de conjunto, não como meio mas como fim. Para alcançá-lo, cada músico confunde-se no propósito comum. As funções numa orquestra são tão variadas quanto a espécie dos diferentes instrumentos. Nela, as atuações individuais tiram sua importância exclusivamente de sua contribuição para o propósito comum e a relação da função de cada músico com este propósito manifesta-se instantaneamente no resultado obtido. Esse fato do objetivo resultar imediatamente da coordenação inicial torna a orquestra o símbolo supremo e o melhor exemplo de uma coordenação de esforços.

#### DISCIPLINA

Outro fator essencial à eficiência organizada não deve ser desprezado. Essa eficiência, na tentativa de consecução de qualquer objetivo, exige uma doutrina; mas a eficiente aplicação, ainda que seja da melhor doutrina possível, exige, por sua vez, uma *Disciplina* organizada. Isto significa algo mais vital do que a simples disciplina imposta pelo comando. Esta é essencial; mas a disciplina que o comando deve impor a si mesmo é ainda mais importante porque ela é a primeira necessidade que se deve satisfazer para conseguir uma eficiência verdadeiramente organizada. Sem esta *autodisciplina* no alto, seria inútil esperá-la noutros níveis, escala a baixo. O comandante de um navio

de guerra está sujeito a uma disciplina mais severa do que um marinheiro. Até o papa deve lavar uma vez por ano os pés de um indivíduo humilde e deve se confessar duas vezes por semana. E' a disciplina pelo exemplo, podemos dizer! Tais exemplo são, porém, essenciais à disciplina de qualquer organização.

A conclusão dessas observações é a de que a força de uma organização é determinada pelo seu espírito; que êsse espírito deve ser determinado

pelo propósito em mira e pelos meios necessários a sua realização e que êsses meios implicam numa doutrina que gera e alimenta o espírito da organização. De outro lado, nenhuma organização pode viver só de espírito. A coordenação deve ter os seus formalismos, o que quer dizer sua técnica ou método de orientar sua força no sentido de realizar o propósito em vista.

(Continúa)

## PESSOAL

### *Um caso de readaptação*

M. J. A. FERNANDES

**R**ECENTEMENTE o D.A.S.P. cogitou de um caso de readaptação, que desperta interesse, não tanto pelas suas características em si mesmas, mas pelo fato de traçar rumos, e de certo modo firmar doutrina sôbre matéria ainda muito controvertida.

O caso é o seguinte — Depois de longo período de licença para tratamento de saúde, verificou-se, em cuidadosa perícia médica, que certa funcionária, integrante da carreira de Datilógrafo, não se encontrava mais em condições de sanidade e capacidade física que aconselhassem a volta ao exercício de suas funções primitivas. Impunha-se então, optar por uma destas soluções administrativas: a) aposentadoria, que seria altamente desvantajosa para uma funcionária com pouco tempo de serviço, como era a hipótese; — b) ou a readaptação, mais recomendável, tanto para o serviço público, quanto para a interessada, e perfeitamente viável, já que a própria perícia médica indicava serem os trabalhos leves de escritório compatíveis com as atuais condições físicas da servidora em questão. Foi, então, proposta a readaptação da funcionária da carreira de Datilógrafo para a de Escriurário.

O caso estava perfeitamente bem enquadrado na lei. O Estatuto dos Funcionários, no seu Capítulo IX reservado ao problema da readaptação, dispõe:

Art. 68 — Readaptação é o aproveitamento do funcionário em função mais compatível com a sua capacidade física ou intelectual e vocação.

E logo a seguir diz:

Art. 69. A readaptação será compulsória e verificar-se-á:

a) quando ocorrer modificação do estado físico ou das condições de saúde do funcionário que lhe diminua a eficiência para a função.

Não há negar que a condição de compulsoriedade estabelecida pela lei, não é das mais felizes quando se trata de um problema que evidentemente envolve importante aspecto de assistência social. Na verdade trata-se do reajustamento social de um indivíduo, que, por circunstâncias estranhas à sua vontade, acha-se impossibilitado de exercer sua atividade profissional; parece desnecessário salientar que, para quem se encontra em tal situação, o problema é bem mais delicado que o de ajustamento. Deixando de lado qualquer hipótese de personalismo ou abuso de autoridade por parte de quem venha a aplicar o processo de readaptação, e admitindo-se, pelo contrário, que haja com todo critério e bom senso, nem assim estará livre de, em boa fé, querer impôr um erro técnico ou doutrinário, fácil de ocorrer em matéria por vezes tão difícil como esta. A lei deixou o funcionário, que sofre a readaptação, um tanto desarmado na defesa de seus legítimos direitos; e não entendamos aqui, por "direitos" apenas aquilo que vem expresso em lei, mas também os que decorrem de sua condição humana de indivíduo, de pessoa.

Verdade se diga que, até o presente, a condição de compulsoriedade, estabelecida pelo Estatuto,